
DE SUPERMARKTOORLOG

een confrontatie van marktwerking en
maatschappelijk verantwoord ondernemen



AFSTUDEERSCHRIPTIE MASTER ARBEID, ORGANISATIE EN MANAGEMENT

Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Augustus 2005

door
J.C. KORTENHORST-DAMMAN

onder begeleiding van
PROF. DR. K.G. TIJDENS

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 Introductie	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	5
1.3 Verantwoording van onderzoek	6
1.4 Opbouw van scriptieonderzoek	7
Hoofdstuk 2 Theoretisch raamwerk	8
2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	8
2.1.1 <i>De maatschappelijke driehoek</i>	8
2.1.2 <i>Evolutie van maatschappelijk ondernemen</i>	10
2.1.3 <i>Kenmerken van maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	11
2.1.4 <i>Typering stakeholders</i>	13
2.1.5 <i>Redenen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	14
2.1.6 <i>Inhoud, proces en correctie</i>	18
2.1.7 <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van de overheid</i>	24
2.2 Marktwerking	25
2.2.1 <i>Marktwerking en de rol van de overheid</i>	25
2.2.2 <i>Marktfalen en overheidsingrijpen</i>	26
2.3 De supermarktoorlog in sociologisch perspectief	27
Hoofdstuk 3 De supermarktoorlog	30
3.1 De levensmiddelenmarkt	30
3.2 Beschrijving supermarktoorlog	30
3.3 De uitdager	37
3.4 De opposenten	39
Hoofdstuk 4 Conceptueel model en deelvragen	40
4.1 Inleiding	40
4.2 Onafhankelijke variabelen	41
Hoofdstuk 5 Verantwoording onderzoeksopzet en methodologie	42
5.1 Inleiding	42
5.2 Aanpak eerste onderzoeksvraag	42
5.3 Aanpak tweede onderzoeksvraag	43
Hoofdstuk 6 Resultaten en analyse eerste onderzoeksvraag	45
6.1 Effecten van de supermarktoorlog op macro en mesoniveau	45
6.1.1 <i>Effecten voor leveranciers</i>	45
6.1.2 <i>Effecten voor detaillist</i>	47
6.1.3 <i>Effecten voor verkoop van FairTrade en biologische producten</i>	50
6.2 Conclusies	53

Hoofdstuk 7 Resultaten en analyse tweede onderzoeksvraag	55
7.1 Inleiding	55
7.2 Onderzoeksresultaten met betrekking tot de rol van de overheid	55
7.2.1 <i>Conclusies</i>	61
7.3 Onderzoeksresultaten met betrekking tot de rol van markt en burgerij	62
7.3.1 <i>Conclusies</i>	65
Hoofdstuk 8 Samenvatting en conclusies	66
Reflecties	70
Literatuurlijst	71
Bijlagen	
I	OESO – richtlijnen
II	Beschrijving en adresgegevens sleutelpersonen
III	Voorbeeld survey –enquêtes en begeleidende brief

Voorwoord

Als hoogopgeleide, werkende moeder mocht ik begin 2003 de wrange smaak proeven van ontslag. De economie kwam in een neergaande spiraal en het bedrijf waar ik werkzaam was leed verlies. Zoals te verwachten, nam ook dit bedrijf efficiëncymaatregelen dat resulteerde in het schrappen van zijn productontwikkelingsprogramma en mijn functie van projectmanager.

Een betrekking als fulltime moeder was voor de kinderen aantrekkelijk, maar voor ondergetekende weinig aantrekkelijk. In zo'n periode zijn allerlei goede raden niet van de lucht en de beste raad voor dat moment was even eenvoudig als doeltreffend: de tijd nemen om na te denken. Dit nadenken resulteerde in een masterstudie aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit. De homo economicus in mij argumenteerde vervolgens dat het einde van de studie, zou kunnen gaan samenvallen met het einde van de economische neergang. Met andere woorden tegen de tijd dat deze moeder een academische titel voor haar naam zou gaan plaatsen, zou de arbeidsmarkt alle tijd hebben gehad om weer aan te trekken. Deze beschrijving suggereert op zijn minst een rationele invulling van een arbeidsloos bestaan. Tot mijn vreugde bleek deze invulling ook nog eens aangenaam te zijn, in de zin van inspirerend, verdiepend en verrijkend.

Het laatste studiejaar stond vooral in het teken van de afstudeerscriptie. Bij het kiezen van het onderwerp streefde ik naar een koppeling van markt en maatschappij, waarbij mijn commerciële achtergrond van pas kwam. Het onderzoek naar de supermarktoorlog voldeed aan deze uitgangspunten en blijkt een thema waarover een boom kan worden opgezet. Onze mening over het onderwerp lijkt samen te hangen met de rol waarin we verkeren als student, als werkende, als werkloze, als consument, als burger, als kiezer; Ze verandert mee.

De titel van de scriptie duidt de twee invalshoeken aan, van waaruit de supermarktoorlog is onderzocht. De tekening op het omslag visualiseert de confrontatie van marktwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen; Veroorzaakt de supermarktoorlog barsten in ons gezamenlijk streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen? Dit onderzoek beoogt een indruk te geven van de standpunten en activiteiten ten aanzien van het thema binnen de maatschappelijke driehoek.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek ben ik een aantal mensen dank verschuldigd. In de eerste plaats wil ik Johan Wempe van MVO Nederland bedanken voor zijn ondersteuning. Zijn indirecte bijdrage heeft er mede toe geleid dat er deuren open gingen. Vervolgens ben ik mijn zwager Roland Kortenhorst, tweede kamerlid voor de CDA-fractie, zeer dankbaar voor zijn hulp. Hij benaderde zijn collega-kamerleden voor deelname aan het onderzoek, zodat ik meteen tot concrete afspraken kon overgaan. Alle sleutelpersonen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, ben ik zeer erkentelijk voor hun bijdrage. Tenslotte wil ik Kea Tijdens bedanken voor de plezierige begeleiding en ontspannen gesprekken. Op kritische momenten gaf ze me het welbekende duwtje in de rug. Met het afronden van deze scriptie eindigt een studietijd die ik niet had willen missen. Dankzij de hulp van mijn moeder, het geduld en de inschikkelijkheid van mijn gezin kon studie en gezinsleven worden gecombineerd. Speciale dank gaat uit naar Boudewijn voor zijn morele en praktische ondersteuning; Dan blijkt maar weer hoe waardevol een goede partner is!

Koos Kortenhorst
Augustus 2005

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de toverformule van nu. Een begrip dat duidt op verantwoordelijkheid van de ondernemer voor de maatschappij waarin het functioneert. Ondernemingsactiviteiten zijn gericht op waardecreatie in drie dimensies: economie, milieu en sociale omgeving, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn (SER, 2000: 3). Waarbij doorzichtigheid naar en dialoog met belanghebbenden binnen en buiten de onderneming van belang zijn. Dat de overheid deze tendens serieus neemt en belangrijk vindt, blijkt uit de oprichting begin 2004 van het Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het ministerie van EZ wil met dit centrum het maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) bevorderen.

Eind 2003 verlaagt Albert Heijn ingrijpend zijn prijzen. Het ongunstig prijsimago van Albert Heijn leidt ertoe dat de winkelketen zijn marktaandeel ziet dalen ten gunste van de discounters zoals de Duitse Aldi en Lidl. De concurrentie laat het er echter niet bijzitten en reageert eveneens met drastische verlagingen. Dit is het begin van de prijzenoorlog die 1,5 jaar later nog steeds voortduurt. De prijzenoorlog als exponent van marktwerking heeft ingrijpende maatschappelijke en economische gevolgen zowel binnen de keten als daarbuiten.

In het licht van het marktmechanisme zou de prijzenoorlog te betitelen zijn als een vorm van marktfalen, waarin de supermarktbedrijven misbruik maken van hun inkoopmacht. Belangenbehartigers van zowel zelfstandige detaillisten, industrie, boeren en tuinders hebben inmiddels de ministeries van EZ en LNV verzocht om wetgeving waarin de verkoop onder kostprijzen aan banden wordt gelegd. De markt geeft blijk van een primaire focus op overleven en continuïteit, waarbij bedrijfseconomische belangen prevaleren. In het licht van maatschappelijk verantwoord ondernemen zou de supermarktketens onverantwoord handelen kunnen worden aangerekend. Maatschappelijke organisaties zoals stichting Natuur en Milieu, de Dierenbescherming en de Consumentenbond hebben de supermarktketens in een open brief dringend verzocht de prijzenslag te beëindigen omdat het negatieve gevolgen heeft voor de markt van verantwoord ecologische en FairTrade producten. Deze daad dekt slechts een deel van de maatschappelijke belangen. De sociale dimensie, zoals de gevolgen voor medewerker, kleine zelfstandige en producent, komt nauwelijks aan de orde.

Beschouwen we de samenleving als een interactieve driehoek van markt, overheid en burgerij i.c. maatschappelijke organisaties dan valt op dat de overheid aan de zijlijn blijft, terwijl de effecten haaks staan op het sociaal-economisch beleid dat de politiek voorstaat. Dit scriptieonderzoek poogt een beeld te schetsen van de maatschappelijke en economische effecten vanaf de start van de prijzenoorlog in oktober 2003 tot halverwege 2005. Vervolgens wordt, mede aan de hand van een aantal sociologische theorieën, een verklaring gezocht waarom politiek c.q. overheid geen opvallende tegenreactie geeft.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De maatschappelijke driehoek is in de ban van duurzaam ondernemen, waarbij de ondernemer in zijn ondernemingsactiviteiten c.q. bedrijfsvoering wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van de maatschappij. Sinds november 2003 woedt de supermarktoorlog in Nederland, een exponent van het marktmechanisme, dat negatieve als positieve effecten te weeg brengt binnen tal van geledingen van de samenleving. De overheid is de mening toegedaan dat maatschappelijk onverantwoord ondernemen opgelost dient te worden tussen markt en maatschappelijke groeperingen (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 12). Tot dusver zijn geen oplossingen tot stand gekomen. Waarom blijft de overheid zich afzijdig houden in dit conflict dat zijn eigen sociaal-economisch beleid in de wielen rijdt?

Onderzoeksvragen

Doel van het scriptie onderzoek is de beantwoording van de volgende onderzoeksvragen

1. Wat zijn de effecten van de prijzenoorlog die vallen binnen de drie dimensies van mvo, te weten people, planet en profit?
2. Kan ik begrijpen waarom de overheid in eerste instantie, markt en burgerij (civil society) in tweede instantie, een bepaalde positie inneemt met betrekking tot de prijzenoorlog?

1.3 Verantwoording van het scriptie onderzoek

'MVO is een proces waarmee een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor de consequenties van haar handelen op sociaal, ecologisch en economisch gebied in de hele keten en daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden daarover.' Deze beschrijving van maatschappelijk verantwoord ondernemen afkomstig uit het *mvo-referentiekader* van het MVO Platform¹, ademt een vastberadenheid en zelfverzekerdheid uit dat het beeld wordt gewekt dat mvo inmiddels tot een instituut is verworden, een *level playing field*, met vastomlijnde spelregels. Het tegendeel is waar.

Het debat over mvo kwam in 1992 pas goed op gang na de klimaatconferentie in Rio de Janeiro. Tien jaar later heeft het Platform een inventarisatie gedaan naar normen, afspraken en operationele aspecten die zowel nationaal als internationaal een rol spelen. De inventarisatie, opgenomen in het zogenaamde *mvo-referentiekader*, moet ertoe dienen dat allerlei verdragen, richtlijnen en instrumenten op een rijtje worden gezet. Het Platform wil bijdragen aan eenduidige definiëring van begrippen in het mvo –debat en tegemoetkomen aan de wens vanuit het bedrijfsleven naar een samenhangende visie vanuit maatschappelijke organisaties. Begrijpelijk want de civil society is zowel sparringpartner als tegenspeler tegelijk op het mvo –toneel (hoofdstuk 2.1.1).

Het Platform noemt het referentiekader een 'levend document', dat aangepast wordt zodra er belangrijke ontwikkelingen op het gebied van mvo plaatsvinden. De ontwikkeling, invulling en uitwerking van mvo is een doorlopend proces, afhankelijk van veranderingen die het resultaat zijn van opgedane ervaring en voortschrijdend maatschappelijk debat. Het is een aftasten van zowel inhoud als proces via overleg met betrokkenen, verslaglegging en testenderwijs via het oplaten van ballonnetjes om de grenzen bij markt, maatschappelijke organisaties en overheid te verkennen (hoofdstuk 2.1.3).

Weer twee jaar later, inmiddels 2004, wordt op initiatief van het ministerie van Economische Zaken MVO Nederland opgericht. Deze organisatie krijgt als doel om maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen. Het kenniscentrum moet het mvo -denken en -doen als een olievlek over ondernemend Nederland uitspreiden en bedrijven stimuleren en ondersteunen in hun maatschappelijke rol. Dit wil het centrum doen door het opdoen en verdelen van kennis, het organiseren van activiteiten en door samenwerking. Kortom op verschillende fronten wordt eraan gewerkt om mvo naast een specifiekere, ook een meer pro-actieve invulling te geven, waarbij groepen belanghebbenden in de samenleving actief worden betrokken.

Met dit scriptieonderzoek wil ik een bijdrage leveren aan de kennisvergaring over mvo door de tot dusver beschikbare theorie te toetsen aan de weerbarstige praktijk van alledag met een confrontatie van marktwerking met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema van het onderzoek, de supermarktoorlog en maatschappelijk verantwoord ondernemen, past in het kennisgebied van de sociale wetenschappen waarin de samenleving van mensen en hun onderlinge relaties centraal staan. De samenleving krijgt vorm door interactie tussen markt, burgerij en overheid. Handelen of het nalaten ervan door de ene partij kan gevolgen hebben voor de andere partij(en) binnen de maatschappij. Vanaf de 90'er jaren wordt een steeds dringender appèl gedaan om handelen maatschappelijk verantwoord te laten zijn ten bate van de mensheid nu, later en buiten de landsgrenzen.

Het onderwerp van het onderzoek is actueel met enerzijds de supermarktoorlog waarbij doeleinden, zoals continuïteit en winstgevendheid, ervoor zorgen dat de prijzenslag nog steeds voortduurt. Anderzijds is daar de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen die volop in de schijnwerpers staat, waarbij de onderneming geacht wordt rekening te houden met maatschappelijke belangen. De prijzenoorlog duurt al langer dan anderhalf jaar met positieve en negatieve effecten als gevolg. Een oorlog met een paradoxaal karakter waarbij enerzijds duurzaamheidsoverwegingen met betrekking tot de drie dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, profit en planet) geen aandacht krijgen of zelfs binnen de betreffende dimensies schade wordt geleden. Anderzijds werkt efficiencyverbetering in de markt koopkrachtverhogend (De Volkskrant, 1/11/03) en ontvangt de consument meer waar voor zijn geld, waardoor ook de welvaart van de armere bevolkingsgroepen in Nederland toeneemt.

In het onderzoek sta ik stil bij het al of niet (h)erkennen van de supermarktoorlog als maatschappelijk issue. De achtergrond waartegen de supermarktoorlog wordt bekeken, verklaart mogelijk de rol die de drie partijen in de maatschappelijke driehoek zich aanmeten in het kader van maatschappelijk

¹ MVO Platform is een coalitie van Nederlandse maatschappelijke organisaties die actief zijn op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen (www.mvo-platform.nl).

verantwoord ondernemen. Mogelijk dat de mate van institutionalisering van mvo van invloed is; Tenslotte kent mvo nog geen overheidsregulering en lijkt de publieke opinie nauwelijks de druk op te voeren. Daarnaast kunnen financieel-economische belangen van de overheid voor een terughoudende invulling van de rol zorgen (hoofdstuk 2.3). De aandacht gaat uit naar de feitelijke invulling van de rol en de rol die de instituties van elkaar verwachten ten aanzien van de effecten van de prijzenoorlog die binnen de dimensies van mvo vallen. Binnen het onderzoek wordt de nadruk gelegd op de rol van de overheid.

1.4 Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader neergelegd, waarop de scriptie voortbouwt. Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen. In het eerste deel vindt een uitwerking plaats van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen: kenmerken, redenen, omgeving en stakeholders. Vervolgens vindt een verdieping plaats, voor wat betreft het inhoud geven aan verantwoord ondernemen, het implementeren ervan en tenslotte de wijze waarop organisaties kunnen worden gecorrigeerd. Het eerste deel wordt besloten met de rol van de overheid.

In het tweede deel komt het thema van marktwerking aan de orde. Aan bod komen achtereenvolgens de werking van de markt, haar actoren, het marktmechanisme, marktfalen en de rol van de overheid. Het derde deel biedt een sociologisch perspectief op de supermarktoorlog aan de hand van vier verschillende invalshoeken.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens het verschijnsel van de supermarktoorlog beschreven. Het hoofdstuk geeft een beeld van wie, wat doet en waarop reageert, waardoor in volgorde van tijd de verschillende acties en reacties in kaart worden gebracht.

In hoofdstuk 4 is het conceptueel model opgenomen, alsmede de daarvan afgeleide deelvragen. Het model structureert in zekere zin het onderzoek dat nodig is om de tweede onderzoeksvraag, zoals vermeld in hoofdstuk 1.2, te kunnen beantwoorden. In hoofdstuk 5 wordt de opzet besproken van het onderzoek en de gehanteerde methodologie. Het beschrijft in feite de uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt de uitwerking van de eerste onderzoeksvraag gepresenteerd. Hoofdstuk 7 richt zich vervolgens op de uitkomsten van het onderzoek naar de positie van de overheid en de andere deelnemers binnen de maatschappelijke driehoek. De uitkomsten worden geanalyseerd en de beide hoofdstukken worden besloten met conclusies. De scriptie eindigt met hoofdstuk 8 waarin het onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvragen worden samengevat.

Hoofdstuk 2 Theoretisch raamwerk

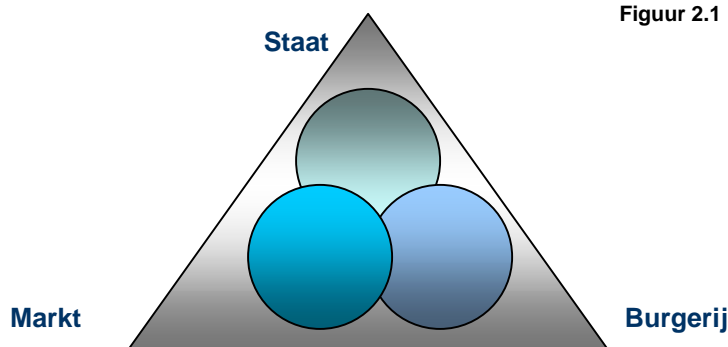
2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

2.1.1 De maatschappelijke driehoek

De samenleving is voor te stellen als een driehoek waarbinnen een krachten spel plaatsvindt. Elke hoek van de samenleving kenmerkt zich door een eigen logica, rationaliteit en ideologie. Er worden drie zogenaamde hoofdinstituties – met eigen grondregels – onderscheiden, namelijk staat, markt en burgerij (civil society).

Het functioneren van de maatschappij als geheel wordt bepaald door het functioneren van de drie instituties afzonderlijk en in interactie met elkaar (figuur 2.1). De instituties, in het boek *Reputaties op het spel* ook wel 'sferen' genoemd, hebben een aparte plaats en rol in de maatschappij (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 23 e.v.).

De overheid geeft de samenleving structuur door het formuleren van een juridisch kader. Binnen het wettelijk kader zorgt de markt voor waardecreatie en maatschappelijke welvaart door het omzetten van productiemiddelen in output in de vorm van producten en diensten, werkgelegenheid en inkomen. Daarmee voldoet het bedrijfsleven aan maatschappelijke behoeften en genereert zelf omzet en zo mogelijk winst. De derde groep vertegenwoordigt maatschappelijke verbanden van burgers, zoals familie, kerken en maatschappelijke organisaties. De burgerij in georganiseerde vorm bevredigt naast behoefte aan verbondenheid in opvattingen en verwachtingen, ook socialisatie door de ontwikkeling van normen en waarden en het delen ervan.



Figuur 2.1 Maatschappelijke driehoek

Bron: Van Tulder & Van der Zwart (2004)

Maatschappelijk verkeer vergt coördinatie en regulering. De belangrijkste coördinatiemechanismen voor maatschappelijk gedrag en interactie zijn afkomstig uit de drie sferen. De markt coördineert door middel van het marktmechanisme. De overheid controleert via overheidsregulering en de burgerij coördineert tenslotte via gedeelde normen en waarden, afstemming en samenwerking in georganiseerd verband. In de regulerende sfeer komt dit neer op concurrentie, winst en prijzen door de markt, via wetgeving door de staat, terwijl de burgerij reguleert via inspraak en collectieve actie. Elke institutie dient rekening te houden met de ander, dat wil zeggen dat ze opereren in de invloedssfeer van elkaar. Ze liggen verankerd in de maatschappij door wetgeving, concurrentie en gedeelde waarden en normen.

Door hun karakter kennen de drie maatschappelijke sferen ook elk hun zwakten; Bij de overheid stuiten we op een grote mate van inflexibiliteit c.q. rigiditeit. Bedrijven kunnen, omwille van bijvoorbeeld hogere winst, geneigd zijn om misbruik te maken van hun positie. Fragmentatie is voor de burgerij de primaire zwakte, die bovendien drijft op grote groepen vrijwilligers met beperkte professionaliteit. Ook de afhankelijkheid voor financiering van activiteiten via donaties en contributies ondermijnt de slagkracht van de civil society. In hoofdstuk 2.3 wordt overigens ingegaan op de voortschrijdende individualisering en de gevolgen voor het burgerlijk engagement.

Toch is de afbakening van sferen niet zo scherp als hierboven wordt geschetst. Maatschappelijke vraagstukken kunnen dusdanig complex zijn dat de drie instituties de handen ineen moeten slaan om over de grenzen heen tot oplossingen te komen. Overigens speelt de onderhandelingscultuur in ons land ook een rol. Als het strategisch goed uitkomt, wil men mee onderhandelen zelfs als het andermans terrein betreft. Instituties kunnen worden omgebogen zodanig dat deze hun eigenbelang kunnen dienen, maar daarnaast kunnen ook hybride organisaties worden opgericht die een brug

slaan tussen de sferen. Voorbeelden van hybride organisaties zijn staatsondernemingen zoals de Nederlandse Spoorwegen en energiebedrijven die opereren op de grens van staat en markt. Op de grens van markt en burgerij opereren familiebedrijven, coöperaties en bijvoorbeeld privé-scholen en privé-ziekenhuizen. Tussen staat en burgerij opereren organisaties die met name tot de publieke infrastructuur worden gerekend zoals publieke scholen, ziekenhuizen en bibliotheken. Doordat hybride organisaties op de grens van meerdere sferen werkzaam zijn, is het aannemelijk dat deze vaak voorloper zijn van verantwoord maatschappelijk ondernemen.

Verschuivende machtsrelaties

Binnen de maatschappelijke driehoek verschuiven de verhoudingen. De laatste decennia winnen maatschappelijke organisaties en bedrijven aan kracht. Normen en waarden zijn niet meer het exclusieve domein van de kerk en/of de staat, maar worden in interactie binnen de maatschappelijke arena geformuleerd waaraan individuen en organisaties elkaar toetsen (SER, 2000: 5), gefaciliteerd door de snelle beschikbaarheid van informatie en constante informatie-uitwisseling (MVO -Nederland, 2004: 4). Het vergroot eveneens de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op bedrijfsbeleid.

De overheid ondersteunt meer en meer maatschappelijke processen en beschikt over middelen om bepaalde normen uiteindelijk bindend op te leggen. Door globalisering van de economie wordt de macht van nationale staten teruggedrongen ten gunste van de markt. Doordat ondernemingen in internationale commerciële netwerken opereren, kunnen nationale overheden minder goed controle houden over hun eigen economie. Er treedt een verschuiving op naar meer marktwerking, waardoor de rol van de overheid ten opzichte van de markt verandert. Aan de ene kant moet de overheid meer aan de markt overlaten om het aanbod zo goed mogelijk op de vraag af te stemmen, maar anderszins moet ze duidelijker sturen op hoofdlijnen (Cramer, 2001: 8). Vermindering van overheidsbemoeienis kan in de praktijk leiden tot de roep om meer zelfregulering door bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Er kan in dat verband worden gesproken over communicerende vaten (Bos, 1995: 22). In hoofdstuk 2.3 wordt het beeld opgeroepen van een kolonisering van de leefwereld door markt en staat. In dit geval lijkt de markt aan het langste eind te trekken en de grootste macht in handen te hebben.

Binnen het domein van de 'civil society' worden bedrijven steeds meer op hun maatschappelijke verantwoordelijkheden gewezen. Dat wat formeel-juridisch mag, hoeft maatschappelijk niet aanvaardbaar te zijn. Vrijheid van particulier initiatief binnen een democratische samenleving betekent niet volledige vrijheid van handelen, maar kent restricties op basis van politieke besluitvorming en in toenemende mate civiele regulering (Cramer, 2001: 9). De markt opereert in een maatschappelijk krachtenveld van: wat moet (wet en regelgeving), wat hoort (maatschappelijke verwachtingen en persoonlijke overtuiging) en wat loont (eigenbelang). Bedrijven zijn vrij om te kiezen welke maatschappelijke rol ze wensen te spelen; Het is echter geen vrijblijvende keus. De keuze kan bepalend zijn voor de toekomstige positie van het bedrijf (hoofdstuk 2.1.5).

Civiele regulering

Binnen de samenleving zien we dat burgers in toenemende mate vervreemd raken van kerk en politiek. Los van maatschappelijke tendensen als individualisering, fragmentering en ontzuiling, wordt dit veelal gevoed door de onmacht van dergelijke instituties om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Hun morele gezag neemt af. Traditionele overheidssturing verliest aan effectiviteit, slagkracht en doelmatigheid. Democratisering van het morele gezag komt ervoor in de plaats (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 51). Volgens het SCP (NRC, 17/02/05) zijn burgers niet minder in politiek of maatschappelijke onderwerpen geïnteresseerd, maar is er sprake van verschuiving van sociaal engagement van oude, traditionele organisaties naar nieuwe vormen van binding waarvoor bewust wordt gekozen. Vrijwilligerswerk en lidmaatschap van ideële organisaties bloeit in Nederland en behoort tot de koplopers in Europa. Mensen beschouwen hun eigen leven als uitgangspunt voor sociale betrekkingen. Uit onderzoek blijkt dat het aantal lidmaatschappen van milieu en consumentenorganisatie met 20-30% is gestegen. Het verstevigt de positie van de civil society binnen de maatschappelijke driehoek.

De gangbare weg van burgers om overheden aan te spreken op beleid of activiteiten te ontplooiën gericht op beïnvloeding van beleid, maakt plaats voor het direct aanspreken van bedrijfsleven en internationale instituties op hun verantwoordelijkheid. Sprekend voorbeeld daarvoor en zeer actueel is de kwestie over de beloning van de topmannen van Nuon en Essent. Aandeelhouders, klanten en kritische burgers spraken de onderneming aan op hun illegitieme gedrag. Door de vorming van een virtueel netwerk lukte het om in korte tijd veel reacties te genereren. Deze vorm van civiele regulering bleek effectief en deed de topmannen besluiten om bakzeil te halen en een deel van hun beloning te retourneren. Ook Ahold moest na een consumentenactie ertoe besluiten het inkomen van topman

Moberg naar beneden af te ronden. Dergelijke voorbeelden illustreren dat burgers in al of niet georganiseerd verband met goed resultaat invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van ondernemingen, waarbij de media een sleutelrol speelt bij het vormen van de publieke opinie.

Overigens zijn de mogelijkheden voor maatschappelijke druk afhankelijk van enerzijds de doorzichtigheid van de onderneming en anderzijds de houding, lees engagement, van medewerkers, consumenten of investeerders met betrekking tot ondernemingsgedrag (Graafland & Smid, 2004: 8 e.v.).

2.1.2 Evolutie van maatschappelijk ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in. Dit suggereert dat het een fenomeen is van deze tijd, maar niets is minder waar. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is nooit uitgeweest. Met de ontwikkeling van het kapitalisme bekommerden ondernemingen zich al om maatschappelijke vraagstukken gericht op de bestrijding van armoede, onwetendheid en ziekte. De sociale verhoudingen veranderden onder invloed van urbanisatie en arbeidsdeling, waardoor de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen groter werd. Volgens De Swaan (Van der Veen, 1990: 253 e.v.) resulteerde dit in zogenaamde 'externe effecten'. Dat wil zeggen dat de gevestigde orde negatieve gevolgen kon ondervinden van het tekort van buitenstaanders. Armoede kon leiden tot crimineel gedrag en een bedreiging vormen voor de rijken. Ziekten die het gevolg waren van onhygiënische omstandigheden konden leiden tot de uitbraak van epidemieën en grote groepen mensen bedreigen, ongeacht hun klasse. Een gebrek aan scholing bemoeilijkte de bedrijfsvoering. Bovendien ontbrak elke impuls voor innovatie en daarmee groei van ondernemingen. Bedrijven, zoals Philips in Eindhoven, lieten arbeiderswoningen plaatsen met aansluiting op het riool. In de Verenigde Staten zette Ford de toon door loon uit te betalen die werknemers in staat stelden om goederen aan te schaffen, die ze zelf produceerden. Scholing werd door bedrijven georganiseerd. Ondernemingen waren zich bewust van de externe effecten en ontwikkelden uit eigen belang maatschappelijke voorzieningen. Boven beschreven particuliere initiatieven ontwikkelden zich met tussenkomst van de overheid via een collectiviseringsproces uiteindelijk tot grootschalige en verplichte arrangementen. Ook De Swaan erkent dat tal van maatschappelijke problemen blijven bestaan en weer urgent worden, zoals bijvoorbeeld de milieuproblematiek.

Eind 19^e eeuw hadden bedrijven dus al aandacht voor maatschappelijke thema's. Wat is er dan nu, ten opzichte van een eeuw geleden, anders (Cramer, 2001: 8 e.v. ; MVO Nederland, 2004: 4)?

In algemene zin is de aandacht uitgebreid van milieuzorg naar aandacht voor sociale en economische factoren. Daarnaast breidt het verantwoordelijkheidsgevoel zich geleidelijk uit van de eigen werknemers, de lokale en nationale omgeving naar de internationale omgeving. Het laatste geldt dan met name voor ondernemingen die internationaal relaties met elkaar aangaan. Door globalisering van de economie en nadruk op marktwerking in nationaal verband is de positie van het bedrijfsleven veranderd en neemt de macht van de markt toe. Tevens ontwikkelt onze maatschappij zich onder invloed van communicatietechnologie tot een netwerksamenleving, waardoor media en maatschappelijke organisaties gemakkelijker en sneller communiceren met publiek en bedrijven en waarbinnen het bedrijfsleven dus sterker dan voorheen rekening moet houden met de belangen van uiteenlopende stakeholders. Gezien haar positie in het maatschappelijk krachtenveld dient het bedrijfsleven of markt verantwoord te handelen en daarover op transparante wijze verantwoording af te leggen aan haar stakeholders, waarvan de sociale beweging steeds invloedrijker wordt. Het toegenomen opleidingsniveau van medewerkers leidt tot meer kritische en mondige medewerkers, die de normen en waarden van een onderneming kritisch beschouwen. Tenslotte is de rijke Westerse wereld op de hiërarchische behoefte ladder van Maslow gestegen. Onze behoeften en 'strijd' richten zich steeds meer op immateriële zaken, zoals menselijk welzijn en kwaliteit van de leefomgeving. Een tendens, die onze Oosterburen treffend samenvatten met: 'Zuerst das Fressen und dann die Moral'.

2.1.3 Kenmerken van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het klassieke beeld van maatschappelijk ondernemen was met name gebaseerd op het charity-principe, waarbij bevoorrechte personen, lees bedrijven, het opnamen voor minderbedeelde personen. Het tegenwoordige beeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen is met name gestoeld op het stewardprincipe (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 79 e.v.), de voorloper voor het huidige corporate governance. Dit principe gaat uit van het vertrouwen en de verantwoording die managers krijgen van belanghebbenden om de belangen van maatschappij en belanghebbenden mee te nemen in bedrijfsbeslissingen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt beschouwd als een containerbegrip, dat in vele gedaantes binnen het maatschappelijk leven verschijnt. Een eenduidige definitie is dan ook moeilijk te geven. In de jaren '80 stelde de Verenigde Naties de *World Commission on Environment and Development* in. De commissie, vernoemd naar haar voorzitter Brundtland, definieerde duurzaam ondernemen als de ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van de huidige generatie, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen (negatief) te beïnvloeden.

De Sociaal Economische Raad, waarin de drie hoofdinstituten van de maatschappelijke driehoek zijn vertegenwoordigd, definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen minder algemeen en onderscheidt twee kerngedachten, namelijk (SER, 2000: 3 e.v.; Graafland et al, 2004: 5 e.v.):

- a. als het bewust richten van de onderneming op haar bijdrage aan maatschappelijke welvaart op de langere termijn;
- b. haar relatie met verschillende belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

Het eerste element duidt op de onderneming als waarde creërende entiteit. De waardeschepping beperkt zich niet tot de economische waarde alleen, maar betreft waardeschepping op de langere termijn op drie terreinen. De onderneming moet binnen de financieel-economische (profit), de sociale (people) en de ecologische (planet) dimensie een minimum niveau, de 'triple P bottom line' van John Elkington, aan inspanningen verrichten om maatschappelijk verantwoord oftewel duurzaam te kunnen ondernemen. Sterker nog, wil de onderneming op lange termijn overleven, dan moeten ondernemingen het vertrouwen genieten van alle stakeholders die effecten ervaren op de genoemde drie gebieden (MVO Nederland, 2004: 3).

Profit

De economische dimensie duidt op de verantwoordelijkheid voor de productie van diensten en goederen en het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomsten. Winst drukt de maatschappelijke waardering uit voor de producten en diensten van het bedrijf, alsmede de doelmatigheid waarmee productiefactoren worden ingezet. De gerichtheid op winst moet de financiële basis geven voor continuïteit van de onderneming. *Profit* is eveneens de basis en randvoorwaarde voor invulling van de andere P's. Naast financiële prestaties gaat het bij deze dimensie ook om bijvoorbeeld investeringen 'buiten de muren', werkgelegenheid, economische effecten van diensten of producten en innovatie.

People

De sociale dimensie van maatschappelijk ondernemen is gericht op mensen zowel binnen als buiten de onderneming en betreft naast werkklimaat binnen de poort ook de leefbaarheid daarbuiten. Het begint met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid. Dan kan gedacht worden aan onderwerpen als bevordering van emplooibaarheid, inschakeling van etnische minderheden in het arbeidsproces, arbeid en zorgarrangementen, het gebruik van kinderarbeid of dwangarbeid, mensenrechten, opleiding en het respecteren van arbeidsnormen in andere landen.

Planet

De ecologische dimensie refereert naar de effecten van ondernemen op de natuurlijke leefomgeving, waarbij ook de zorg voor de leefomgeving geïntegreerd moet worden in de bedrijfsvoering. Onder deze dimensie vallen bijvoorbeeld bescherming van natuurlijke hulpbronnen, ecologisch efficiënt produceren, milieuzorg, dierenwelzijn en voedselzekerheid.

De SER is van mening dat voor de drie gebieden geldt dat de onderneming transparant dient te handelen zodat ze voor andere partijen inzichtelijk maakt in hoeverre ze ook verantwoord handelt.

Het tweede element duidt op een samenwerkingsverband van verschillende belanghebbenden met de onderneming. De onderneming balanceert voortdurend tussen de conflicterende belangen van zijn stakeholders, binnen de randvoorwaarden van winstgevendheid, bestaande wet en regelgeving, codes, convenanten en contracten. Voor het goed functioneren van het samenwerkingsmodel dient de onderneming te zorgen voor een regelmatig en open dialoog en te streven naar een zeker evenwicht tussen zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden. Een onbalans kan volgens de raad leiden tot slechtere prestaties en op de langere termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten. Voor de onderneming is het van belang om te weten met welke stakeholders ze te maken heeft. In *Reputaties op het spel* wordt het begrip stakeholders bijvoorbeeld gedefinieerd als een willekeurig individu of organisatie die het bereiken van ondernemingsdoelstellingen kan beïnvloeden of er door beïnvloed wordt. De definitie duidt op een wederzijdse afhankelijkheid van enerzijds de onderneming om haar doelstellingen te realiseren en anderzijds de stakeholders om hun belangen te waarborgen. Dat sluit aan op de *behaviorial theory of the firm* (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 93), die stelt dat elke partij in de stakeholderrelatie maximalisering van het eigen vermogen nastreeft, waarbij de transactie als succesvol wordt beschouwd als het uiteindelijke vermogen hoger is dan de afzonderlijk geïnvesteerde waarde. In hoofdstuk 2.1.4 wordt het begrip stakeholders nader uitgewerkt.

MVO -Nederland, het kenniscentrum voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, vult de definitie van de SER aan. Het ethisch aspect komt in de SER -definitie niet naar voren. MVO Nederland duidt de 'v' in mvo aan als het organiseren van verantwoordelijkheid oftewel bedrijfsethiek.

Het ministerie van Economische Zaken benadrukt dat mvo idealiter integraal deel uitmaakt van de kernactiviteiten van de onderneming. Ze vult aan dat er in beginsel geen onderscheid wordt gemaakt tussen lokale, nationale en internationale effecten. Volgens het ministerie behoren bedrijven verantwoording af te leggen over de maatschappelijke effecten van hun handelen. Binnen de drie dimensies vallen, volgens haar, ook thema's als ketenverantwoordelijkheid, arbeidsnormen, eerlijke concurrentie en bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Een eensluidende definitie voor mvo is nog niet voor handen, toch valt een rode draad te ontwaren.

De rode draad in alle definities is enerzijds verantwoordelijkheid nemen en anderzijds ook verantwoording afleggen tegenover stakeholders in de maatschappij over activiteiten die economische welvaart, sociaal welzijn en ecologische kwaliteit bevorderen.

Issues

In de inleiding van dit hoofdstuk werd het woord 'containerbegrip' al gebruikt als typering voor mvo. Dit duidt op een immense laadkist waarin allerlei issues willekeurig kunnen worden ondergebracht. Ordening vergt tijd. Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt langzamerhand invulling en reliëf doordat grote groepen belanghebbenden in de samenleving onderwerpen uitkiezen of naar voren brengen om te testen hoever ondernemingen en/of overheden willen gaan. Reflexiviteit speelt daarbij een rol.

De vraag komt dan op aan welke voorwaarden een thema van maatschappelijk verantwoord ondernemen moet voldoen om als 'issue' te worden opgepakt. Van Tulder en Van der Zwart (2004, p.81 e.v.) noemen vier voorwaarden in hun boek.

- Issues zijn in de eerste plaats niet-geregelde maatschappelijke onderwerpen of onbehagen waarvoor een oplossing moet worden gezocht. Zolang er over een thema geen duidelijke, dwingende regels voor zijn of er (morele) consensus over bestaat blijft er sprake van een issue. Er is nog ruimte voor onderhandeling.
- Ten aanzien van issues bestaan verwachtingskloven. In dat geval is er twijfel over afwijkende verwachtingen en visies van stakeholders over wat ondernemingsgedrag zou moeten zijn. Het gaat dan om het verschil tussen de feitelijke invulling en de verwachte invulling ten aanzien van maatschappelijke kwesties. Wartick en Mahon benoemen drie kloven: *factual gap* (twijfel over feiten), *conformance gap* (bijvoorbeeld als een onderneming niet handelt naar haar gedragscode) en tenslotte *ideal gaps* (kloof over normen, waarden en idealen).
- Het ontstaan van controverses doordat er maatschappelijk onbehagen bestaat over ondernemingsgedrag ingegeven door onverenigbare standpunten c.q belangen van stakeholders en ondernemingen. Als een issue aandacht krijgt en controversieel wordt, kan de toegenomen aandacht voor mvo fungeren als een zichzelf versterkend mechanisme. Dit hangt tevens af van de fase binnen de issuelevenscyclus (hoofdstuk 2.1.5).

- Een maatschappelijk thema wordt een issue als het invloed uitoefent op de onderneming en impact heeft op haar reputatie. Pas achteraf kan vaak worden geconstateerd of een issue inderdaad een fundamenteel maatschappelijk onbehagen vertegenwoordigde of dat er sprake was van een non-issue, komkommer -issue of hetze.

Het is zaak voor het management van een bedrijf om issues te herkennen en pro-actief te benaderen. In de eerste plaats zal het de omgeving moeten scannen om issues te identificeren en daarvoor de dialoog te zoeken met zijn stakeholders. Vervolgens moeten issues worden ingedeeld en geëvalueerd naar de mate van impact op de reputatie en de mate van waarschijnlijkheid dat de issue uitgroeit tot een bedrijfsspecifiek probleem. Op basis van de uitkomst zal het management al of niet prioriteit geven om de kwestie op te pakken.

De thema's die onder de dimensies van profit, people en planet worden genoemd, kunnen dus zeer uiteenlopen. In het maatschappelijk verslag 2004 van MVO Nederland (2004, p.6) is een lijst opgenomen met de belangrijkste maatschappelijke issues waar ondernemerschap een bijdrage aan kan leveren. De lijst, zie de opsomming hieronder, is via een klankbordgroep van circa honderd personen met verschillende achtergronden tot stand gekomen. In hoofdstuk 2.1.5 komt de operationalisering van maatschappelijk verantwoord ondernemen aan de orde, waarin onderstaande top 10 wordt aangehaald.

Figuur 2.2 MVO Top 10

De MVO Top 10	
1.	Klimaatverandering
2.	Armoedebestrijding
3.	Biodiversiteit
4.	Concurrentiekracht
5.	Arbeidsparticipatie
6.	Mensenrechten
7.	Kwaliteit van arbeid
8.	Gezond leven
9.	Duurzame landbouw
10.	Leefbaarheid

Bron: MVO Nederland (2004)

2.1.4 Typering stakeholders

Primaire stakeholders

In het boek van Van Tulder en Van der Zwart (2004, p. 92 e.v.) wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire stakeholders. Volgens de SER (2000) vormen de werknemers en aandeelhouders de eerstgenoemde groep van primaire stakeholders, waarbij de raad opmerkt dat het cruciaal is voor de onderneming om ook klanten, leveranciers en kredietverschaffers effectief aan zich te binden. Wat Van Tulder en Van der Zwart betreft, wordt de groep ruimer gedefinieerd als personen of groepen zonder wie de onderneming niet kan opereren en haar doelstellingen niet kan halen. In dat geval behoren de genoemde groepen van investeerders, consumenten en toeleveranciers wel degelijk tot de primaire stakeholders. De positie van overheden binnen deze groep is arbitrair. De uiteindelijke verdeling in primair of secundair hangt af van de machtsverhoudingen binnen de maatschappelijke driehoek.

In bedrijfskundig opzicht is de groep primaire stakeholders onder te verdelen in afzet -, kapitaal - en arbeidsmarktstakeholders. Aangezien de grenzen tussen deze groepen stakeholders scherp zijn te trekken, biedt deze uitsplitsing de beste handvatten voor toepassing in dit onderzoek.

Secundaire stakeholders

Tot de secundaire stakeholders behoren de lokale gemeenschappen en families met daarnaast de media, vakbonden, maatschappelijke organisaties, toezichhouders, concurrenten enzovoort. Toekomstige generaties behoren daar ook toe, zolang daarover met vertegenwoordigers die hun belangen behartigen over kan worden onderhandeld.

De positie van de concurrenten is echter arbitrair op het moment dat een issue een hele branche schade kan berokkenen. Afhankelijk van de issue, denk aan het uitbreken van mond - en klauwzeer, en wederom afhankelijk van de positie van de kernonderneming kan de groep als primaire stakeholder worden betiteld.

De aard van de stakeholderrelatie kan worden getypeerd via de begrippen expliciete en impliciete contracten (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 95). Expliciete contracten kunnen in de vorm van arbeidscontracten, wetgeving en via koopcontracten. Deze complete contracten omvatten alle transacties die gevolgen kunnen hebben voor de ander. Toch zijn deze contracten nooit compleet. Stakeholders beschikken niet altijd over alle informatie en/of zijn niet altijd capabel om de informatie te verwerken. In deze leegte functioneren impliciete contracten, die gebaseerd zijn op vertrouwen, normen, afspraken en verwachtingen en door onderhandeling tussen stakeholders worden uitgewerkt of aangescherpt. Een gedragscode voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (hoofdstuk 2.1.6) is een voorbeeld van een dergelijk impliciet en incompleet contract. Toch zal het een onderneming niet lukken om ieders belangen op de drie gebieden profit, people en planet tegelijkertijd tegemoet te komen. Kaptein en Wempe (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 96) noemen dat het 'vele-handen-vraagstuk'. De onderneming kan besluiten dat het kortetermijs belang van de ene groep stakeholders ondergeschikt is aan het bedrijfsbelang voor continuïteit op de langere termijn, waardoor het bedrijf haar bijdrage kan blijven leveren aan de maatschappelijke welvaart waar uiteindelijk meer stakeholders bij gebaat zijn.

2.1.5 Redenen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

De onderneming opereert in een maatschappelijk krachtenveld, waarin ze haar rol moet kiezen. Ze moet positie kiezen tussen *wat moet*, *wat hoort en wat loont* (SER, 2000: 6) wat in hoofdstuk 2.1.1 al eerder naar voren wordt gebracht. Welke rol de onderneming ook kiest, maatschappelijke acceptatie en een goede reputatie zijn voor veel ondernemingen belangrijke continuïteitsvoorwaarden geworden. Het is in het belang van de onderneming om haar bedrijfsstrategie te laten corresponderen met de verwachtingen van de maatschappelijke omgeving. Daarmee verwerft ze zich een *licence to operate*, dat neerkomt op ruimte en erkenning door de samenleving.

Bedrijven concurreren met elkaar niet alleen op de afzetmarkt, maar ook op de arbeidsmarkt en kapitaalmarkt. Prestaties van bedrijven zijn in contracten vast te leggen. Dat geldt tot op zekere hoogte ook voor kwaliteit en betrouwbaarheid. Vertrouwen moet ze echter verdienen. Dergelijke kwalificaties vallen onder reputatie. Een goede reputatie heeft dus marktwaarde voor een bedrijf, onwillekeurig de markt waarop ze opereert. Daarentegen betekent verlies van reputatie, ook verlies van maatschappelijke acceptatie. Dit kan de concurrentie in de kaart spelen, waardoor ze respectievelijk haar marktaandeel vergroot, medewerkers met de beste papieren kan aanstellen of gemakkelijker kredieten ontvangt .

Erik van Dam, oprichter van Triple Value, noemt vijf redenen voor bedrijven om te beginnen met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Het Goede Leven, 27/11-04/12/04). Als eerste zijn dat de waarden van de ondernemer zelf. Om principiële redenen kan de ondernemer besluiten voor een brede rolopvatting. Duurzaam ondernemen kan de creativiteit prikkelen en innovatie in de hand werken met bijvoorbeeld het resultaat dat er slimmere producten tegen lagere kosten worden gemaakt. Als derde reden noemt hij de mogelijkheid om de klantenkring uit te breiden met consumenten die bewust duurzame producten willen hebben. Het draagvlak voor duurzaam geproduceerde producten en diensten onder consumenten neemt toe. Dit beïnvloedt de omzet op een positieve manier. Van Dam noemt vervolgens het positieve effect op reputatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is goed voor de reputatie en daarmee voor de toekomst van het bedrijf. Tenslotte noemt hij de rol van de banken. Steeds meer kapitaalverschaffers kijken kritischer naar productiemethoden. Het al of niet duurzaam produceren kan meegewogen worden in de besluitvorming over kredietverlening.

Als een onderneming voldoende argumenten ziet om maatschappelijk verantwoord ondernemen in haar bedrijfsstrategie te integreren, dan hangt het van haar ambitieniveau af hoe hoog de doelen worden gesteld.

Volgens Cramer (2001, p. 14 e.v.) hangt het ambitieniveau af van vier factoren. Deze factoren werden gedestilleerd uit eerdere ervaringen die met duurzaam ondernemen zijn opgedaan.

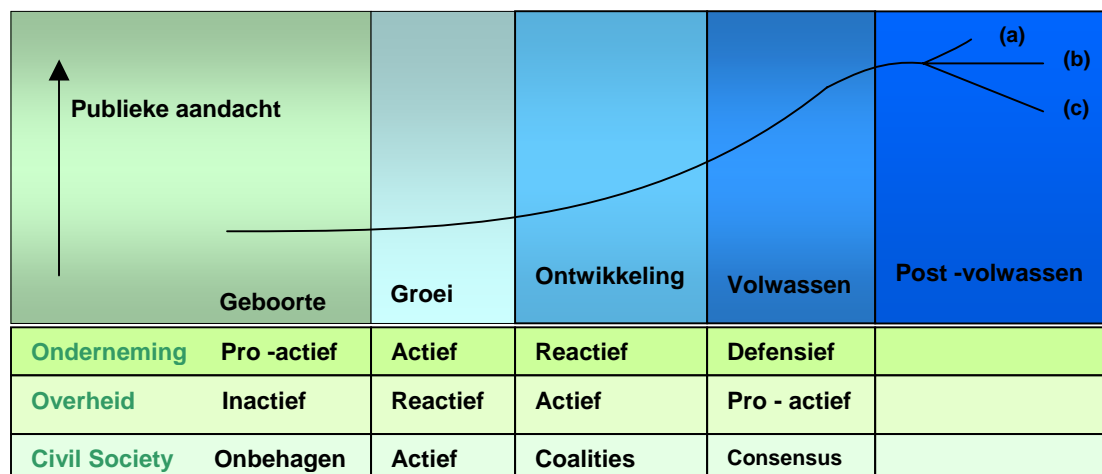
1. de druk van externe belangengroeperingen om hun bedrijfsprestaties te verbeteren;
2. de manoeuvreerruimte van het bedrijf om te veranderen;
3. de mate waarin het bedrijf hiermee competitief voordeel kan behalen op zijn concurrenten
4. de bedrijfscultuur, inclusief het commitment van de top.

Uit de factoren komt naar voren dat er sturing plaatsvindt van buiten af (factor 1), maar dat sturing van binnen uit even noodzakelijk is (factoren 2, 3 en 4) om mvo te kunnen implementeren. Om ambitie om te zetten in daden, dient de onderneming te kiezen voor een strategie.

MVO -strategieën gerelateerd aan de issue levenscyclus

Een onderneming kan in principe vier strategieën kiezen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen: een pro-actieve, een actieve, een reactieve en een defensieve of inactieve strategie (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 96 e.v.). Deze strategieën zijn sterk verbonden met de fase waarin een issue verkeert.

Figuur 2.3 Issuelevenscyclus



Bron: Reputaties op het spel (2004)

Beïnvloedt door maatschappelijke verwachtingen ziet een maatschappelijk onbehagen of een issue het levenslicht. Het zijn onderwerpen waarbij de overheid zich inactief opstelt. Ondernemingen die in deze fase al anticiperen op een issue, zijn strategisch bezig en vooral pro-actief.

Als een issue niet adequaat wordt aangepakt komt de issue terecht in de volgende fase. Een eigenaam, een heldere definitie of het feit dat de issue uit onverwachte hoek wordt opgepakt, kan katalyserend werken; Het is daarmee een hapklare brok voor de media geworden. De overgang naar de groeifase gaat vaak vooraf door een aandachttrekkende gebeurtenis geïnitieerd door een van de stakeholders, vaak afkomstig uit kringen rond de burgerij. Kenmerkend voor deze fase is de media-aandacht en/of de opname van het onderwerp in het publieke debat. Ondernemingen die in deze fase op de issue ingaan, kiezen voor een actieve strategie. De overheid reageert door de issue te bagatelliseren.

Het thema belandt in de ontwikkelingsfase als belangrijke stakeholders apart of gezamenlijk de onderneming aanspreken en aandringen op beleidsveranderingen. Een onderneming kan op de issue reageren en proberen om schade aan haar reputatie binnen de perken te houden. Stakeholders kunnen ervoor kiezen om de issue in een breder publiek debat te krijgen en/of de overheid ertoe te brengen om dwingend op te treden en wetgeving te formuleren. Vertegenwoordigers uit de civil society slaan de handen ineen. Lobbying (Bos, 1995: 37) neemt in dit kader een belangrijke plaats in,

waarbij de macht van de verschillende belangengroepen cruciaal is. Hoe sterker de invloed van een groep, hoe groter de kans dat deze groep de overheid als wetgever kan beïnvloeden en regulering in welke vorm dan ook kan afdwingen. Als de overheid kiest voor een actieve rol, zal dwingende regelgeving niet lang op zich laten wachten.

In de volwassenheidsfase moet de issue worden beslecht. De publieke belangstelling is enorm tot er maatregelen worden genomen die de zogenaamde verwachtingskloof dichten. Beslechting kan in de vorm van regel en wetgeving, maar ook in de vorm van tussenoplossingen, convenanten of conventies tussen de relevante stakeholders. Laatstgenoemde instrumenten zullen sneller tot stand komen en effectief kunnen zijn dan wanneer de weg via bindende regelgeving wordt gevolgd.

In de post –volwassen fase kan er sprake zijn van drie scenario's. (a) Een issue kan de kop weer opsteken als de oplossing niet stabiel is of omdat de verwachtingen opnieuw uiteenlopen. De cyclus wordt opnieuw doorlopen. (b) De *ist* en de *soll* situatie zijn met elkaar in balans, met andere woorden de verwachtingen corresponderen met de handelwijze van de onderneming. (c) Tenslotte kan de issue om meerdere redenen volledig verdwijnen. Het onderwerp is door maatschappelijke en culturele veranderingen niet meer relevant. Er is sprake van issuemoedigheid. De overheid is tot regulering overgegaan of de onderneming heeft zelf initiatieven genomen om de issue opgelost te krijgen (zelfregulering).

Reputatiemechanisme

Al eerder werd geconstateerd dat een goede reputatie één van de voorwaarden is voor continuïteit van de onderneming (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 140 e.v.). Reputatie kent nog andere functies. Ze zorgt voor binding en aantrekkingskracht richting aandeelhouders en fungeert als stootkussen bij calamiteiten. Alle keurmerken, garanties en contracten ten spijt, een goede reputatie is een immateriële bezitting waarmee een bedrijf zich kan onderscheiden van zijn concurrent en daaruit voordeel behalen.

Reputatieverlies leidt tot verlies van (maatschappelijke) acceptatie. Het is daarom niet zo verwonderlijk dat de Nederlandse overheid het reputatiemechanisme als sturende kracht beschouwt achter maatschappelijk verantwoord ondernemen; Het reputatiemechanisme fungeert dan als stok achter de deur om expliciete en impliciete contracten met stakeholders na te komen. Fombrun en Gardberg stellen dat reputatie op zes denkbeeldige pilaren steunt die tezamen de Reputation Quotient (RQ)² vormen. De pilaren zijn:

1. Emotionele aantrekkingskracht, met een beeld van respect, bewondering en betrouwbaarheid;
2. Producten/diensten, met een perceptie van aantrekkingskracht en kwaliteit, innovativiteit en ondersteuning;
3. Financiële prestaties, met een perceptie van financiële prestaties, concurrentievermogen en groeiperspectieven;
4. Visie en leiderschap
5. Werkomgeving
6. Sociale en milieuverantwoordelijkheid, met een perceptie van mvo en het zich conformeren aan heersende normen en waarden op dit gebied. Daarnaast is ook beleid relevant t.a.v. sponsoring, vrijwilligerswerk en dergelijke.

De pilaren zijn gekoppeld aan de primaire stakeholders op de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt en de afzetmarkt. De pilaren zijn aan elkaar gerelateerd. Duurzame initiatieven in de ene pilaar hebben gevolgen voor de andere pilaren, in zowel positieve als negatieve zin.

De zes pilaren steunen op hun beurt op een fundament van vier ethische waarden: verantwoordelijkheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Als deze waarden in negatieve zin veranderen, wordt de bodem onder de pilaren weggeslagen en dreigt het de reputatie te schaden. Stakeholders vangen via verschillende kanalen signalen op, waarop ze hun beoordeling van de reputatie van een onderneming baseren. Duidelijk communiceren is voor een onderneming dus van groot belang om positief te worden beoordeeld.

Reputatie van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap levert op het terrein van de afzetmarkt een onderscheidend concurrentievoordeel op. Volgens de consumentenbond laat al meer dan de helft van de consumenten duurzaamheid van de producten of het sociale beleid van aanbieders

² Sinds 2001 kent Nederland een reputatieranglijst: Reputation Award. De organisatie boven aan de lijst scoort het best op onderdelen van de Reputation Quotient (RQ).

meewegen in de aankoopbeslissingen. Een positieve associatie met mvo kan doorwerken in de perceptie die consumenten hebben ten aanzien van zowel de producten als ook de onderneming in haar geheel.

Een goede reputatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen levert in meerdere opzichten geld op. Ondernemingen met een dergelijke reputatie blijken in het algemeen hogere beleggingsrendementen op te leveren. Dat motiveert kapitaalverstrekkers om sneller over de brug te komen met kredieten tegen gunstige voorwaarden.³ Ook de Europese Commissie zet vaart achter duurzaam beleggen. Ze heeft financiële steun toegezegd aan de *European Sustainable and Responsible Investment Forum* (Eurosif), opgericht in 2001, een Europees netwerk voor de promotie en ontwikkeling van Social Responsible Investing (SRI) in Europa.

Ten tijde van een krappe arbeidsmarkt is reputatie een belangrijk onderscheidend instrument om nieuwe medewerkers voor het bedrijf te winnen. In Nederland kunnen bedrijven op grond van een sociaal verantwoord personeelsbeleid het keurmerk 'Investor in People' verdienen. Een dergelijk personeelsbeleid kan tot hogere productiviteit leiden, minder verloop, meer innovatie, betrouwbaarder producten en uiteindelijk tot hogere winsten. Een bedrijf dat geen mvo -beleid voert, loopt het risico dat (goede) mensen vertrekken en nieuwe mensen moeilijker zijn te krijgen. Bedrijven worden op die manier geconfronteerd met de rol die ze al of niet bewust ambiëren binnen het maatschappelijk krachtenveld en worden gecorrigeerd door de desbetreffende stakeholders (hoofdstuk 2.1.4).

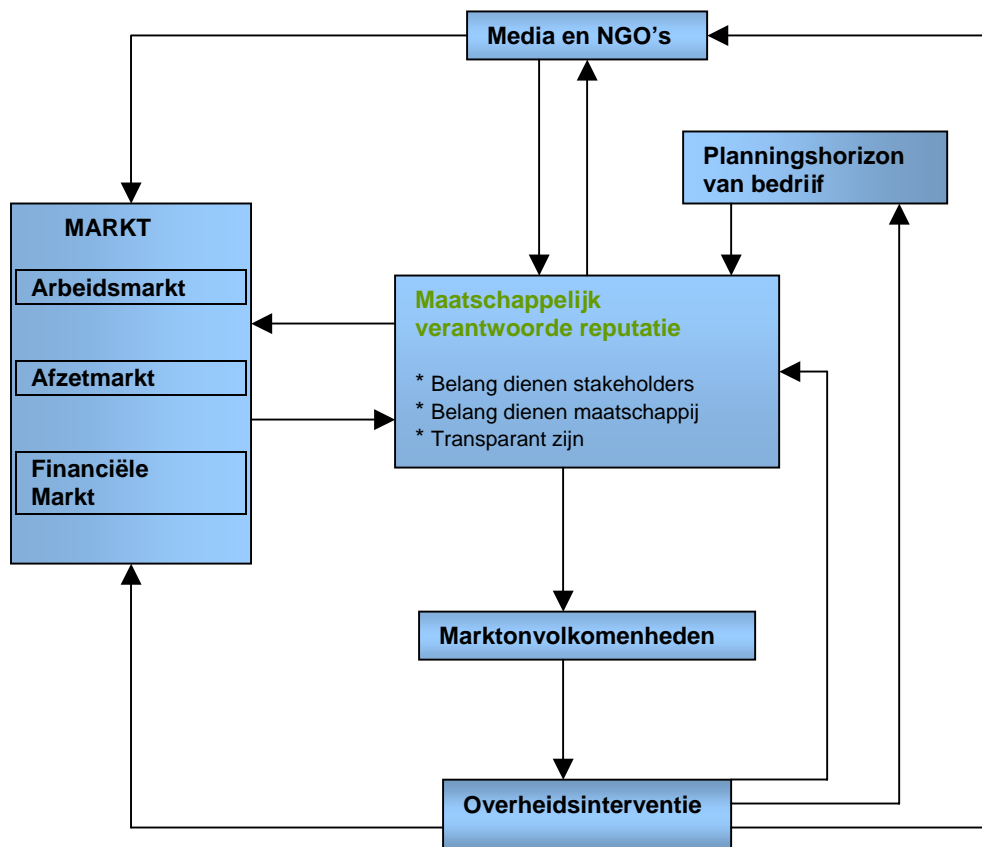
In figuur 2.4 is een raamwerk opgenomen dat Graafland en Smid (2004, p.5 e.v.) hebben ontwikkeld, waarin de relatie tussen het reputatiemechanisme, maatschappelijk verantwoord ondernemen en regulering duidelijk wordt gemaakt. Als het reputatiemechanisme goed functioneert, is de onderneming gemotiveerd om te investeren in een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Het mechanisme functioneert goed als er aan drie voorwaarden wordt voldaan, namelijk als aan de belangen van de stakeholders wordt tegemoet gekomen, als er aan de belangen van de samenleving wordt tegemoet gekomen en als tenslotte de onderneming transparant opereert en haar stakeholders informeert. Genoemde elementen worden ook in de SER -definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (hoofdstuk 2.1.3) naar voren gebracht.

De kracht van het reputatiemechanisme hangt dus in de eerste plaats af van de beschikbaarheid van historische en actuele informatie over gedrag en prestaties van de onderneming (transparantie).

In het raamwerk wordt reputatie ook in verband gebracht met de planningshorizon van een onderneming. Investeren in mvo en daarmee ook in het opbouwen van een goede reputatie zal met name van belang zijn voor bedrijven die naast korte termijn winst ook gebaat zijn bij continuïteit op de langere termijn. Met andere woorden het reputatiemechanisme werkt met name voor bedrijven met een lange planningshorizon. Tenslotte blijkt het reputatiemechanisme effectief als een goede reputatie collectief wordt gewaardeerd en een slechte collectief wordt bestraft. De invulling daarvan is afhankelijk van de reacties op de drie te onderscheiden markten zoals weergegeven in het linkerblok. Als aan de drie voorwaarden van het reputatiemechanisme is voldaan, zullen ondernemingen een sterke neiging hebben om marktonvolkomenheden te beperken door een actief mvo -beleid te voeren en daarover openheid te betrachten. Dit laatste zorgt ervoor dat media, ngo's en marktpartijen over informatie kunnen beschikken ten aanzien van de economische en sociale effecten van ondernemingsgedrag en daarmee al of niet een onderneming onder druk zetten om haar reputatie c.q haar handelwijze te verbeteren. Indien er ondernemingen zijn waarvoor dit proces niet in werking kan worden gezet en waarvan het gedrag tot marktonvolkomenheden leidt, zal de overheid moeten ingrijpen (hoofdstuk 2.1.7).

³ In Nederland werd de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) opgericht. Deze Vereniging heeft als doelstelling de belangen te behartigen van institutionele en particuliere beleggers die wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.

Figuur 2.4 Raamwerk voor reputatie, mvo en regulatie



Bron: J.J. Graafland en H. Smid (2004)

2.1.6 Inhoud, proces en correctie

Leerproces

Tot dusver heeft ervaring geleerd dat een geïntegreerde aanpak voor de drie P's vaak ontbreekt (Cramer, 2001: 14 e.v.). Het management van economische, milieu - en sociale activiteiten van een bedrijf zijn nog vaak van elkaar geïsoleerde circuits. Een bedrijf zal een geïntegreerde aanpak moeten ontwikkelen, gebaseerd op een gezamenlijke missie en visie ten aanzien van Triple-P. Vervolgens dienen de uitgangspunten als een olievlek te worden verspreid over alle lagen en de verschillende onderdelen van het bedrijf. Het is ook een leerproces voor het bedrijfsleven in het algemeen, dat langzamerhand gaat openstaan voor meer integratie van de drie dimensies in het zakendoen. In de figuur hieronder is de leercurve (Nattrass & Altomare, 1999: 29 e.v.) uitgewerkt voor het milieuaspect, waarin wordt weergegeven op welke wijze het bedrijfsleven in de loop van de tijd met het aspect is omgegaan.

Figuur 2.5 Leercurve duurzaamheid in het bedrijfsleven

		1 ^e Periode Naleving	2 ^e Periode Meer dan naleving	3 ^e Periode Eco-efficiëntie	4 ^e Periode Duurzame ontwikkeling
Respons ondernemingen	Voor 1970 onvoorbereid	Jaren '70 reactief	Jaren '80 anticiperend	Jaren '90 proactief	Vanaf 2000 Hoge integratie
Bedrijfsstrategie	Geen	Beheersen vervuiling/ naleving Voorkomen vervuiling/ minimalisering afval	Participatie belanghebbenden Milieu management systemen	Product rentmeester - schap Boekhouding Milieukosten Geïntegreerde Management systemen	Ontwerp voor duurzaamheid

Bron: bewerking van Beloff (1998), Frankel (1998), Richards en Frosch (1997) en Natrass en Altomare (1999)

Gedurende de eerste periode vond er een verschuiving plaats van een passieve naar een reactieve benadering. Het bedrijfsleven beperkte zich tot naleving van wettelijke vereisten. De milieureisten namen echter toe en werden langzamerhand door bedrijven tot norm verheven.

In de tweede periode stelden bedrijven zich meer anticiperend op en werden milieustrategieën ontwikkeld. Deze waren met name gericht op het vermijden van kosten, voorkomen van vervuiling en anticiperen op wetgeving.

De derde periode kenmerkt zich door een toenemende integratie van milieu in de bedrijfsvoering en een omslag in denken, waarin milieumanagement wordt gezien als een potentieel 'winstcentrum'. Het accent ligt op de besparing van kosten door beperking van input en afval en het creëren van nieuwe mogelijkheden door innovatie.

Gedurende de vierde periode is de integratie zover dat producten en processen worden ontwikkeld aan de hand van milieucriteria. De levenscyclus van het product wordt als het ware omschreven als 'van wieg tot wieg', waarbij ervan wordt uitgegaan dat het product wordt hergebruikt of gerecycled.

Het levert bedrijven steekhoudende verkoopargumenten op van service en/of kwaliteit van hun producten. Rapportage c.q. verantwoording van de bedrijfsonderdelen ten aanzien van milieudoelstellingen is in die fase net zo gewoon geworden als de verantwoording van bijvoorbeeld verkoopdoelstellingen.

Inhoud: richtlijnen en normen

Bij een volledig geïntegreerde aanpak dienen alle geledingen binnen het bedrijf verantwoording af te leggen over de bereikte resultaten die betrekking hebben op de drie P's. Op verschillende fronten wordt gewerkt aan standaarden om rapportages op te baseren, deze zijn tot dusver verre van eenduidig. Het 'proof it to me' heeft geleid tot een woud aan initiatieven als invulling voor mvo, zodat maatschappelijke organisaties nog steeds een beroep doen op de overheid om regulering en coördinatie. De indicatoren op milieugebied zijn het verst ontwikkeld. Ook voor de economische dimensie bestaan er diverse financieel-economische indicatoren. Het minst ver ontwikkeld zijn de sociale indicatoren (Cramer, 2001: 15).

Om onder andere tegemoet te komen aan de wens van het bedrijfsleven naar een samenhangende visie ten aanzien van mvo komt eind 2002 het MVO Platform, een coalitie van Nederlandse maatschappelijke organisaties die actief zijn op dit terrein, met het zogenaamde *mvo referentiekader*. Het is een document, waarin een inventarisatie is opgenomen van normen, afspraken en operationele aspecten die bij mvo in internationaal verband een rol spelen. Met dit document willen Nederlandse maatschappelijke organisaties een nadere invulling geven van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Het referentiekader is gebaseerd op internationale verdragen, richtlijnen en instrumenten. De verdragen zijn overeengekomen door regeringen van staten en leiden tot verantwoordelijkheden en verplichtingen voor ondernemingen. De precieze vertaling van deze verplichtingen en een wettelijk kader om deze internationaal te handhaven voor het bedrijfsleven ontbreken echter nog.

Zowel op het niveau van de Verenigde Naties als op Europees niveau zijn initiatieven genomen om de verantwoordelijkheid van ondernemingen te definiëren en te handhaven. Op dit moment zijn de vrijwillige OESO -richtlijnen (bijlage 1) een belangrijke nieuwe standaard en (nog) leidend, hoewel deze geen vervanging kunnen zijn van nationale en internationale bindende regelgeving. Dat de OESO -richtlijnen momenteel ook het ijkpunt zijn voor het Nederlands bedrijfsleven blijkt uit de revitalisering van het Nationaal Contact Punt, onderdeel van het ministerie van Economische Zaken. Het Nationaal Contactpunt (NCP) is als platform verantwoordelijk gesteld voor het verspreiden van de OESO -richtlijnen⁴ en het bevorderen van de naleving ervan. Het contactpunt fungeert als discussieplatform voor belanghebbenden en als vraagbaak. Het zal daarnaast de jaarlijkse rapportage aan de OESO opstellen.

Het MVO Platform geeft aan dat elk bedrijf en elke bedrijfssector zijn eigen dynamiek kent. Via een dialoog met stakeholders moet een onderneming of een groep van ondernemingen nagaan welke problemen uit ondernemingsgedrag kunnen voortvloeien. Op grond daarvan moeten sectorspecifieke richtlijnen, normen en uitvoeringsmechanismen worden ontwikkeld. Deze kunnen een sector of een productieketen ten dienste staan en bijdragen aan een systematische uitvoering van normen en richtlijnen, die resulteren in kwalitatief betere versies op basis van 'best practices'. Het *mvo referentiekader* is dan ook een 'levend document', dat aangepast wordt bij veranderingen door opgedane ervaringen en voortschrijdend maatschappelijk debat.

In het referentiekader benoemt het MVO Platform zeven terreinen waarvoor normering is opgesteld of wordt ontwikkeld. In het kader van het scriptieonderzoek is gekozen voor een selectieve uitwerking van onderstaande terreinen voorzover er raaklijnen zijn met de casus van de prijzenoorlog.

1. Mensenrechten

Ondernemingen hebben een verantwoordelijkheid ten aanzien van het naleven, respecteren en bevorderen van de rechten van de mens binnen het domein van hun activiteiten en invloed. De onderneming dient in een gedragscode te verwijzen naar de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens of andere internationale mensenrechtenverdragen op te nemen.

2. Arbeid

De International Labour Organisation (ILO), een tripartiete VN organisatie waarin zowel overheden, werkgevers als werknemers plaatsnemen, heeft sinds de oprichting bijna 200 conventies uitgebracht. In acht ILO conventies zijn vier fundamentele arbeidsrechten vastgelegd die met name gericht zijn op de verantwoordelijkheid van overheden op het gebied van arbeidsrechten. Het gaat om:

- Vrijheid van vakvereniging en het recht op collectieve onderhandelingen
- Verbod op dwangarbeid
- Verbod op kinderarbeid
- Verbod op discriminatie met betrekking tot werk en beroep

Vervolgens zijn de ILO conventies verder uitgewerkt en zijn er een aantal aanvullende primaire arbeidsnormen geformuleerd, die vooral onder de verantwoordelijkheid van ondernemingen vallen:

- Recht op arbeidszekerheid
- Recht op een leefbaar loon
- Recht op veilige en gezonde werkomstandigheden
- In acht nemen van het maximale aantal werkuren

⁴ De OESO-richtlijnen zijn als bijlage I opgenomen in dit onderzoek (via www.oesorichtlijnen.nl)

Tenslotte zijn nog enkele belangrijke bepalingen inzake het algemene werknemersbeleid verwoord, door zowel de ILO als ook de OESO.

- Training
- Behandeling van klachten
- Recht op tijdige informatievoorziening bij o.a. reorganisaties, collectief ontslag en afvloeiingsregelingen
- Geen dreiging van verplaatsing bij uitoefening van het recht op organisatie
- Geen dubbele standaarden hanteren
- Zoveel mogelijk lokaal personeel te werk stellen en opleiden
- Vertegenwoordigers van werknemers in staat stellen te onderhandelen en met de besluitvormers te overleggen.

3. *Milieu*

Tijdens de Earth Summit in Rio de Janeiro in 1992 werd duurzame ontwikkeling voor het eerst als universele doelstelling erkend door de VN. Inmiddels zijn een aantal belangrijke verdragen en conventies tot stand gekomen, waarin de verantwoordelijkheden staan verwoord die ondernemingen behoren te nemen ten aanzien van de gevolgen van processen, producten en diensten voor lucht, water, bodem, klimaat, ecosystemen en biodiversiteit, bioveiligheid en de gezondheid.

4. *Consumentenbescherming*

De UN Guidelines for Consumer Protection, herzien in 1999, verlenen consumentenbelangen internationale legitimiteit. Ze onderschrijven de acht principes voor consumentenbescherming. Consumenten en consumentenorganisaties verwachten dat ondernemingen onderstaande waarden respecteren, zich houden aan wettelijke normen en daarover actief verantwoording afleggen.

- Het recht op toegang tot noodzakelijke goederen en diensten
- Het recht op veiligheid
- Het recht op informatie
- Het recht op keuze
- Het recht om gehoord te worden
- Het recht op beroep en bezwaar
- Het recht op consumenteneducatie
- Het recht op duurzaamheid

5. *Gezondheid*

Aan de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en het internationale verdrag inzake Sociale, Economische en Culturele Mensenrechten wordt het universele recht op optimale gezondheid ontleend, dat betekent dat ieder mens recht heeft op de hoogst haalbare gezondheidsstandaard. Uit dit recht komen enkele verplichtingen voort die relevant zijn voor het bedrijfsleven. Daarnaast hebben bedrijven nog hun verplichtingen ten aanzien van het recht op een gezonde werkomgeving en een gezond milieu.

6. *Bestrijding van corruptie*

In de OECD (OESO) Convention on Combatting Bribery of Foreign Public Officials wordt de bedrijfsverantwoordelijkheid vastgelegd op het gebied van corruptie.

7. *Andere thema's van mvo*

Op dit moment zijn er thema's die aan mvo gerelateerd zijn, maar waarover nog maatschappelijke discussie bestaat. In de toekomst zullen onderstaande onderwerpen een belangrijke rol zullen spelen:

- Mededinging
- Belastingen
- Wetenschap en technologie
- Respect voor nationale soevereiniteit en lokale gemeenschappen

De inventarisatie van MVO Platform levert een lange lijst van terreinen op, die elk breed en veelomvattend zijn. Het is een uitdaging voor de onderneming om daarin haar spoor te zoeken en

maatschappelijk beleid te vertalen naar bedrijfsvoering van alledag. Ook MVO Nederland (2004, p.6 e.v.) doet een handreiking naar ondernemend Nederland om tot een praktische invulling van maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering te komen. Het kenniscentrum heeft een lijst opgesteld met de meest belangrijke, maatschappelijke issues waar ondernemers een bijdrage aan kunnen leveren. Deze lijst is tot stand gekomen binnen een klankbordgroep, waarin deelnemers uit alle geledingen van de maatschappelijke driehoek zitting hebben. De lijst is geordend naar invloed en urgentie, waardoor er tien clusters van vraagstukken zijn ontstaan. De clusters vormen de agenda van MVO Nederland en bevatten vraagstukken uit elk van de categorieën van de Triple Bottom Line (hoofdstuk 2.1.3). De agenda staat vermeld in figuur 2.2.

Proces: operationalisering en verantwoording

Operationalisering van maatschappelijke verantwoordelijkheid in de ontwikkeling van specifiek beleid en het afleggen van verantwoording kan via meerdere processen gerealiseerd worden. In het *mvo referentiekader* worden een aantal processen benoemd. De onderneming kan beleid uitvoeren via *samenwerkingsverbanden*, zowel binnen als buiten de keten; De onderneming kan de *dialogo* aangaan met betrokken stakeholders op basis van overeenstemming over normen, uitgangspunten, wederzijdse rechten en verplichtingen zoals deze onder andere in *gedragscodes* van organisaties worden neergelegd; Via *monitoring en rapportage* kan de onderneming zijn interne en externe stakeholders informeren en verantwoording afleggen ten aanzien van het maatschappelijk functioneren; Naast controle door het bedrijf zelf via een intern monitoring systeem, kan de onderneming kiezen voor *externe controle* door onafhankelijke partijen.

MVO Nederland noemt in zijn maatschappelijk verslag nog enkele vormen, waarin ondernemingen hun maatschappelijk beleid kunnen gieten: *bewustwordingsactiviteiten*, *organisatiemaatregelen*, *gebruikmaken van keurmerken (algemene standaard voor producten)* en *certificering (algemene standaard voor bedrijf: ISO 14000 serie, SA 8000)*.

Wil de operationalisering van maatschappelijke ondernemingsbeleid effectief zijn, dan dient volgens MVO Platform, een onderneming zich te houden aan onderstaande vier principes:

1. Ketenverantwoordelijkheid

Van de onderneming wordt verwacht dat ze binnen haar vermogen alles doet om verantwoord ondernemen binnen de keten mogelijk te maken, te bevorderen en uit te voeren. Definitie van de keten en de reikwijdte ervan behoort via stakeholderparticipatie bepaald te worden;

2. Stakeholderbetrokkenheid

Afleggen van verantwoording vereist de bereidheid tot het aangaan van een dialoog met de betrokken stakeholders. De voordelen werken twee kanten op: de stakeholders ontwikkelen begrip voor dilemma's waar een onderneming voor staat, terwijl de onderneming bewust wordt van de zorgen van de stakeholders voor wat betreft effecten van het ondernemingsgedrag;

3. Transparantie en betrokkenheid

Bij verantwoording ten aanzien van het maatschappelijk functioneren van een bedrijf, speelt verslaglegging een centrale rol. De richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) zijn de meest genoemde standaard voor duurzaamheidsverslaglegging (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 129);

4. Onafhankelijke verificatie

Informatie met betrekking tot het maatschappelijk functioneren van een bedrijf dient zowel intern als extern door onafhankelijke partijen geverifieerd te worden. Onafhankelijke verificatie van de informatie moet worden uitgevoerd door een organisatie die niet aan het bedrijf gebonden is en het vertrouwen geniet van de stakeholders.

Volgens Graafland en Smid (2004, p.12) is de praktijk echter weerbarstig en lijken Nederlandse bedrijven nog niet overtuigd van het nut van duurzaamheidsverslaglegging. Daarnaast is het geen usance dat externe verificatie plaatsvindt. De ISO 14001 certificering bijvoorbeeld, bevestigt de toepassing van goede milieumanagement systemen in een bedrijf, maar blijft externe verificatie van actuele milieuverbetereingen achterwege.

Correctie

Over het hoe en wat in het geval van schending van het mvo -beleid wordt in het *mvo referentiekader* niet ingegaan. Het document benadrukt disciplinerende door de onderneming zelf via gedragscodes, keurmerken en rapportages. Het voordeel daarvan is dat de verwachtingen van de stakeholders en het gedrag van de onderneming minder snel uit elkaar lopen, omdat het beleid en de middelen het resultaat zijn van onderhandelingen binnen het stakeholderproces. Ondernemingen anticiperen door zelfregulering op strikte wetgeving en blijven dat mogelijk zelfs voor. Tenslotte kan de onderneming zich door deze initiatieven op het gebied van mvo onderscheiden van de concurrentie. Overigens zijn maatschappelijke organisaties (ngo's) over het algemeen strenger wat betreft de specificaties van meetbare indicatoren waaraan een onderneming zich moet houden. Ze hechten meer dan ondernemingen aan externe controle en verificatie, alsmede aan duidelijke sancties op het niet naleven ervan (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 112, 133, 138, 154 e.v.).

Ondernemingen worden echter ook gedisciplineerd in interactie met stakeholders. Reputatie blijft de stok achter de deur als zelfdisciplinerende niet tot het gewenste gedrag leidt. Reputatie heeft dan in feite een belonende, maar ook een afstraffende functie. Maatschappelijke organisaties kunnen het reputatiemechanisme gebruiken om bedrijven te corrigeren door ze in de schijnwerpers te zetten. Een reputatiecrisis verloopt langs een vergelijkbaar patroon als de issuelevenscyclus. De crisis begint met een aansprekende gebeurtenis in de vorm van een ongeluk, een artikel of een rapport over het morele gedrag van een onderneming.

Afhankelijk van de reputatie van het bedrijf interpreteren de stakeholders de informatie die voortkomt uit de 'triggering event'. Ze formuleren daarop een reactie. Deze kan variëren afhankelijk van de issue-informatie die hun bereikt. Stakeholders kunnen op drie manieren reageren. In de eerste plaats door *waardering* te tonen met een positieve correctie tot gevolg. Stakeholders kunnen ook *afwijzend* reageren, waardoor er sprake is van een negatieve correctie dat uitmondt in een crisis voor de onderneming. De 'license to operate' belandt dan in de gevarezone. Tenslotte kunnen stakeholders zich onthouden van een reactie omdat de verwachtingenkloof niet groot genoeg is. Het kan ook zijn dat de issue stakeholders *onverschillig* laat, omdat de kwestie hun niet interesseert of omdat ze meer waarde hechten aan productkwaliteit of prijs en daarmee maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondergeschikt belang vinden.

Bij bedreiging van de reputatie door een mvo -kwestie kan het management van het bedrijf op twee manieren reageren. Ze kan ervoor kiezen om een brug te slaan naar de stakeholders door haar gedrag aan te passen en tot disciplinerende over te gaan (bridging). Ze kan zich ook afschermen voor de kwestie en haar strategie handhaven (buffering). Overigens zijn tussen de beide uitersten tussenvormen denkbaar.

In hoofdstuk 2.1.5 staat dat een goede reputatie de onderneming een aantrekkelijke positie oplevert op de afzetmarkt, de kapitaalmarkt en de arbeidsmarkt. De conclusie is snel getrokken, dat een slechte reputatie op het gebied van mvo kan leiden tot een negatief beeld van het bedrijf en de positie op de verschillende markten in gevaar brengt. De drie markten kunnen als indicator dienen voor reputatieschade.

In het geval van reputatieschade op de afzetmarkt zal de omzet dalen en/of marktaandeel worden verloren. Op de kapitaalmarkt kunnen drie indicatoren reputatieschade aantonen. Ondernemingen komen moeilijker aan nieuw kapitaal. Koopadviezen voor beleggers worden bijgesteld en de onderneming kan uit één van de duurzaamheidsindexen worden gezet. Op financiële markten kan publicatie van fraude na een maand resulteren in een gemiddelde koersdaling van 5,1 procent. Reputatieverlies op de arbeidsmarkt kan zichtbaar worden uit het feit dat er minder wordt gesolliciteerd door potentiële werknemers, een daling plaatsvindt van 'meest gewilde werkgever', er sprake is van omvangrijker conflicten met de ondernemingsraad en/of de vakbeweging en (gedwongen) ontslag.

Toch zijn kanttekeningen op zijn plaats. In het geval van een ruime arbeidsmarkt is het denkbaar dat een bedrijf voldoende nieuwe medewerkers kan aantrekken. Reputatieverlies zal dan weinig impact hebben. Bedrijven die niet op de beurs zijn genoteerd of geen financiële middelen nodig hebben, kunnen zich onafhankelijk opstellen en hebben weinig te duchten van reputatieverlies op de financiële markt. De meest serieuze indicator is de afzetmarkt. Omzetverlies of verlies van marktaandeel raakt het bedrijf in de kern. Het management zal naar verwachting sneller tot 'bridging' overgaan.

2.1.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van de overheid

De SER (2000, p.9 e.v.) ziet overheden als de belangrijke tegenhanger voor maatschappelijk ondernemerschap in hun rol van wet- en regelgever en als facilitator en stimulator, waarbij ook van overheden zelf goed maatschappelijk ondernemerschap mag worden verwacht als werkgever en als inkoper/ opdrachtgever.

De overheid moet optreden als wet - en regelgever, indien maatschappelijke belangen in het geding zijn. Dat kan ze doen door activiteiten te verbieden of te binden aan specifieke minimumnormen. Wetgeving als middel om richting te geven aan maatschappelijke relaties wordt betwijfeld, omdat maatschappelijk ondernemen per onderneming verschilt afhankelijk van factoren als tijd, plaats, cultuur, omvang en partners. Wetgeving is een star instrument dat contraproductief kan werken omdat verantwoordelijkheid en initiatief bij de onderneming worden weggenomen. De Raad voor Verkeer en Waterstaat (Cramer, 2001: 8) formuleerde het zo dat de overheid meer aan de markt moet overlaten, maar anderzijds duidelijker moet sturen op hoofdlijnen. Desondanks klinken uit zowel de hoek van het bedrijfsleven, als uit de hoek van maatschappelijke organisaties geluiden die een zekere mate van overheidsregulering toejuichen om een *level playing field* voor maatschappelijk ondernemen te ontwikkelen (Van Tulder & Van der Zwart, 2004: 54).

Overheden dienen gunstige condities te helpen creëren voor de verdere ontwikkeling van maatschappelijk ondernemen. Het gaat dan om het vastleggen en bewaken van de spelregels voor een ordelijk verlopend maatschappelijk en economisch verkeer. De overheid fungeert als marktmeester die toeziet op mededinging en corrigerend optreedt bij marktfalen. Ze helpt doorzichtigheid te vergroten en transactiekosten te verlagen. Als marktmeester speelt ze in op de behoeften van marktpartijen en probeert in gezamenlijk overleg te komen tot gemeenschappelijke richtlijnen van wat hoort en wat niet.

Hoofdstuk 2.1.5 besluit met de opmerking dat de overheid moet ingrijpen als ondernemingen niet door de markt, media of maatschappelijke organisaties op de vingers getikt kunnen worden ten aanzien van de economische en sociale effecten van hun ondernemen. Graafland en Smid (2004, p. 7) spreekt over vier manieren van overheidsinterventie. In de eerste plaats kan de overheid maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan reguleren. Te denken valt aan het vergroten van transparantie door bedrijven te verplichten om over sociale en milieu aspecten verslag te doen. Als tweede mogelijkheid kan de overheid de rol van maatschappelijke organisaties en media financieel of anderszins ondersteunen. De derde ingreep is op het gebied van de planningshorizon. De planningshorizon van bedrijven met een 'stakeholder view' neigt langer te zijn, dan die met een 'shareholder view'. De overheid kan de planningshorizon van bedrijven verlengen door bijvoorbeeld de selectiecriteria aan te passen voor commissarissen die niet alleen geïnteresseerd zijn in 'shareholder value'. Dit zouden bijvoorbeeld vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties kunnen zijn. In dit verband heeft de SER geadviseerd om de ondernemingsraad eenderde van de raad van commissarissen te laten nomineren. De vierde interventie is op het terrein van de markt, namelijk door het collectief belonen of collectief sanctioneren te stimuleren. De overheid kan dit doen door marktpartijen hiervoor te prikkelen in de vorm van subsidies of belastingen.

De overheid is ook aanbieder van publieke voorzieningen, hoewel steeds meer wordt nagegaan of publieke voorzieningen erop vooruitgaan als marktpartijen worden toegevoegd en het marktmechanisme wordt toegepast. Niettemin blijft de overheid op dit vlak verantwoordelijk.

De overheid kan ook als stimulator en facilitator optreden van maatschappelijk ondernemen. Publieke doelen worden sneller gerealiseerd als de overheid kan aansluiten bij projecten van bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ze kan ervoor kiezen om als partner samen te werken, om subsidies of andere fiscale tegemoetkomingen te verlenen of om de positie van maatschappelijke organisaties te versterken.

In het overzicht 'Hoofdpunten van het regeringsbeleid 2004' bevestigt het kabinet Balkenende, dat de overheid meer ruimte wil en moet geven aan burgers en bedrijven zodat ze zelf initiatief en verantwoordelijkheid kunnen nemen. Het kabinet moet keuzes maken en via maatregelen sturend optreden. Ze benadrukt daarin dat doelstellingen voor duurzame ontwikkeling niet alleen door de overheid kunnen worden gerealiseerd, daarvoor is dialoog en samenwerking tussen het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere belanghebbenden cruciaal.

2.2 Marktwerking

2.2.1 Marktwerking en de rol van de overheid

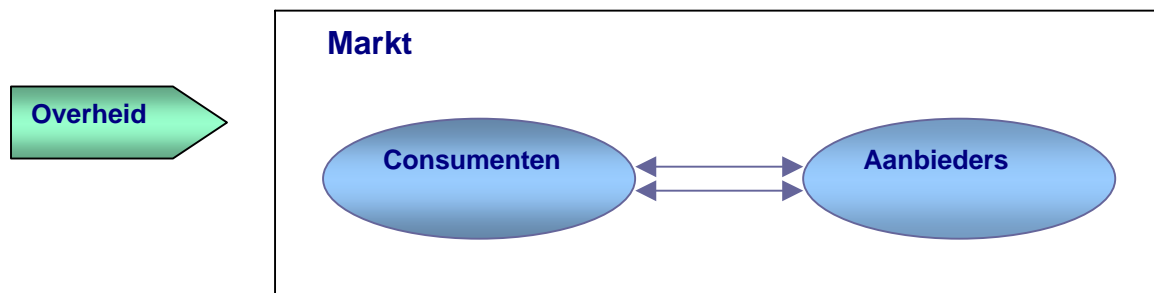
Het Nederlandse economisch systeem wordt getypeerd als een gemengde markteconomie, waarin sprake is van samenspel tussen vrije marktwerking en overheid. Op de 'markt' komen aanbieders en consumenten samen (figuur 2.6). Onder voorwaarden maken consumenten een vrije keus uit aangeboden producten met een optimale prijs/kwaliteit combinatie. De aanbieders op hun beurt proberen zo goed mogelijk in te spelen op de voorkeuren van de klant. Tussen de partijen is sprake van uitwisseling van informatie voor wat betreft behoeften en de mogelijkheden om aan deze behoeften te voldoen.

Een vrije markt is dynamisch. Nieuwe aanbieders zijn in principe vrij om toe te treden en andersom zijn aanbieders ook vrij om de markt te verlaten. Hetzelfde geldt natuurlijk voor hun klanten. Overigens hangt concurrentie in sterke mate af van de hoogte van toetredingsbelemmeringen in een markt. Bestaande marktpartijen ervaren minder druk van potentiële concurrenten als toetreding wordt belemmerd door bijvoorbeeld benodigd kapitaal, wetgeving of producten met een hoge R&D - intensiteit. Ook de onderlinge verhoudingen van marktpartijen veranderen continu door strategische acties van marktpartijen, zoals prijsbeleid, samenwerking, fusies en overnames etc.

Via de vier P's van de marketingmix proberen aanbieders de voorkeur te krijgen van de consument boven hun concurrenten. Daarvoor worden strategische keuzes gemaakt omtrent het productaanbod, het prijsinstrument, communicatie en promotie en tenslotte de wijze van distribueren (plaats). Vrije concurrentie zorgt ervoor dat de consument zijn behoeften optimaal kan bevredigen en zorgt er tegelijkertijd voor dat de aanbieder wordt aangespoord om te innoveren. Overigens staat het concept markt voor meerdere verschijningsvormen. Het kan gaan om een marktplaats zoals een winkel, waar aanbieder en consument elkaar fysiek ontmoeten of om markten voor tussenproducten of diensten die verhandeld worden tussen bedrijven onderling. Tevens kan het in de vorm van een figuurlijke markt gaan, zoals de kapitaalmarkt waarbij op afstand zaken worden gedaan.

Maatschappelijk gezien leidt de ruimte die de consument krijgt voor zijn aankoopbeleid tot een optimale allocatie van productiefactoren en een optimale welvaartsontwikkeling. Dat wil zeggen dat de gevraagde hoeveelheid en de aangeboden hoeveelheid bij een bepaalde prijs aan elkaar gelijk zijn (optimale allocatie). En dat bovendien in die situatie aan de wensen van de consument én de wensen van de producent is voldaan (optimale welvaart). De markt is in evenwicht. Het vormt de basis van ons economisch systeem. Is vraag en aanbod echter uit balans, dan treedt het marktmechanisme in werking. Door aanpassing van prijzen en/of hoeveelheden door consumenten en/of aanbieders, waarbij productiefactoren worden weggehaald of juist worden ingezet, is er te zijner tijd weer sprake van marktevenwicht.

Figuur 2.6 Marktwerking en de rol van de overheid



De overheid houdt zich echter niet afzijdig van het marktproces. Ze kan bijvoorbeeld ingrijpen als de gezondheid van de burger, het milieu of eerlijkheid in het handelen in het geding zijn. Ze kan drempels opwerpen en drempels verlagen om toetreding van nieuwe partijen mogelijk te maken. Door het bevorderen van transparantie, het opstellen en handhaven van wetten en regels kan ze bijdragen aan het vertrouwen van de consument in het product, het productproces en het marktproces in zijn algemeenheid. Belangrijk is echter dat de randvoorwaarden, waarbinnen marktwerking optimaal kan plaatsvinden, niet beperkender zijn dan strikt noodzakelijk.

2.2.2 Marktfalen en overheidsingrijpen

Als de markt voldoet aan het VVM-model (Van Mierlo, 2001) oftewel het model van volkomen en vrije mededinging voldoet de markt aan bepaalde technische voorwaarden. In theorie gaat het dan om een markt met vrije prijzen, voldoende vragers en aanbieders, volledige informatie en markttransparantie, homogene consumentenvoorkeuren en het ontbreken van schaalvoordelen, externe effecten en collectieve goederen. Dit model is ideaaltypisch. Gezien de opsomming van hierboven zal de coördinatie door het mechanisme van vraag en aanbod in werkelijkheid al vrij snel falen en resulteren in marktonvolkomenheden die het resultaat zijn van productie of consumptie van bepaalde goederen en diensten, zoals bijvoorbeeld collectieve goederen die geen prijs hebben. Er is een overheid nodig om daarin te voorzien. Sommige prijzen zijn bij werking van het marktmechanisme hoger of lager dan wat maatschappelijk verantwoord wordt geacht. De overheid stelt dan minimum of maximumprijzen. Door externe effecten bevatten prijzen niet altijd de juiste informatie. Door machtsposities kunnen aanbieders de wensen van consumenten beïnvloeden of negeren; De overheid moet interveniëren in de allocatie om te voorkomen dat marktonvolkomenheden optimale ontwikkeling van de welvaart in de weg staan.

De overheid kan op verschillende manieren ingrijpen. De overheid kan belastingen innen als kosten van bijvoorbeeld milieuvervuiling niet in de prijs van producten zijn opgenomen. De overheid kan subsidies verstrekken als baten van bijvoorbeeld onderzoek niet in de prijs zijn opgenomen. Zo kan de overheid mededingingsbeleid formuleren en uitvoeren om bepaalde vormen van marktfalen tegen te gaan. De overheid kan ook beleid formuleren waarin burgers en bedrijven worden gestimuleerd om duurzamer te produceren en te consumeren.

Overheidsingrijpen in marktstructuur en marktgedrag kan ook plaatsvinden op grond van andere motieven dan marktfalen alleen (Oren, 1997: 11 e.v.). In dat geval zijn de uitkomsten van de markt uit efficiëncyoogpunt acceptabel, maar uit sociaal of electoraal oogpunt echter niet. Te denken valt aan het argument van de bescherming van bepaalde groepen zoals de consument, de werknemer, de allochtoon of de kleine producent. Regelgeving op dit gebied is niet erg populair omdat deze marktwerking kan frustreren, waardoor bijvoorbeeld inefficiënte producenten met sterke lobbygroepen overeind worden gehouden. Een ander argument is de zorg voor een evenwichtige macro-economische ontwikkeling, die de overheid ertoe kan brengen om een bepaalde prijs - en loonpolitiek te voeren. Vanaf begin jaren 80 wordt volgens Oren nog nauwelijks conjunctuurpolitiek via direct ingrijpen bedreven en richt de overheid zich met name op het creëren van een gunstig investerings- en vestigingsklimaat om de economische groei te bevorderen. Als laatste argument valt het oplossen van problemen elders in de economie te noemen, dat wil zeggen dat de overheid uit maatschappelijk oogpunt ingrijpt in de markt door bijvoorbeeld het vaststellen van milieunormen, omdat het onmogelijk of politiek onwenselijk is om problemen die resulteren uit negatieve externe effecten anderszins aan te pakken.

Regulering kan via drie sporen plaatsvinden. Om verschillende redenen, zie hierboven, kan de overheid besluiten tot ingrijpen. Dit kan ze doen via de uitvaardiging van wetten en de daaruit voortvloeiende regelingen. Ingrijpen kan ook via zelfregulering door de marktpartijen zelf. In dat geval wordt een bindende, privaatrechtelijke normstelling bepaald door een representatieve selectie uit de groep van belanghebbenden. De normstelling heeft een dwingend karakter met de intentie om tot zelfordening te komen. Het prijsmechanisme is een voorbeeld van een ordenend instrument. Zelfregulering kan ook in de vorm van certificering, standaardisering, codering en dergelijke (hoofdstuk 3.2). Als de overheid zelfregulering bewust toestaat, maar daar tegelijk voorwaarden aan verbindt, wordt gesproken over geconditioneerde zelfregulering. Hierdoor gaan de voordelen van zelfregulering samen met een focus op de te realiseren overheidsdoelstelling. Deze vorm van regulering past binnen de Nederlandse economie met zijn neocorporatistische inslag; Maatschappelijke organisaties en/of bedrijfsleven komen met de overheid dan tot vrijwillige afspraken in de vorm van bijvoorbeeld convenanten. De rigiditeit van wetgeving wordt vermeden en problemen bij de handhaving voorkomen. Het nadeel is dat de afspraken nogal vrijblijvend zijn, waardoor het bereiken van overheidsdoelstellingen minder waarschijnlijk is.

Binnen West - Europa is Nederland een van de landen met de hoogste mate van regulering van de product en arbeidsmarkt. Regulering impliceert dan een opgelegde vrijheidsbeperking om te beslissen door individuen of organisaties, die door dreiging van sancties wordt ondersteund (Bos, 1995: 17 e.v.). Economische studies 'bevestigen' dat een hoge mate van overheidsregulering mede kan leiden tot een gebrekkige marktwerking zoals in de beginjaren tachtig, waarbij een significante negatieve correlatie werd gevonden tussen de mate van regulering en productiegroei in Nederland (Oren, 1997: 20 e.v.).

Met andere woorden aan overheidsinterventie kleven nadelen. Ingerepen brengen kosten met zich mee. Dan gaat het om interne beleidskosten bij de overheid zelf, maar ook om externe beleidskosten bij de betrokkenen die in hun besluitvorming en handelen worden beïnvloed. Ook de overheid kan om meerdere redenen falen om tot een efficiënte productie te komen, waarvan *korte termijn politiek opportunisme* er één van is. Politici kunnen geneigd zijn zich sneller door korte termijn resultaten te laten leiden, dan door lange termijn ontwikkelingen. Dit houdt verband met de relatief korte verkiezingscyclus, waardoor het electorale resultaat prevaleert. In datzelfde licht bekeken hebben lobby en pressiegroepen wel degelijk invloed op overheidsbeleid. Tenslotte beïnvloedt elke vorm van overheidsinterventie in feite het gedrag van marktpartijen, waardoor vrije marktwerking kan worden belemmerd met gevaar voor verstarring en de economische groei daardoor in gevaar komt. Derhalve ging halverwege de jaren tachtig het project Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW) van start. De projectgroep kreeg het doel gesteld om bestaande regelgeving op verschillende terreinen terug te brengen tot strikt noodzakelijk en te onderzoeken welke regels konden worden weggelaten die de marktwerking onnodig verstoren. Dit kon resulteren in het handhaven van regels, deregulering en herregulering. Overigens kan er van een volledig onbelemmerde marktwerking geen sprake zijn, omdat een zekere mate van regulering noodzakelijk is om transacties mogelijk te maken.

In hoofdstuk 3.1 wordt ingegaan op de specifieke verschijningsvorm van de levensmiddelenmarkt. Op deze markt dient rekening te worden gehouden met meer dan de twee marktpartijen, die in figuur 2.6 staan vermeld. De relatie tussen de partijen is dynamisch. Dat deze dynamiek ook explosief kan zijn, bewijst de supermarktoorlog die sinds oktober 2003 op de levensmiddelenmarkt woedt.

2.3 De supermarktoorlog in sociologisch perspectief

Hoofdstuk 2.1.1. wordt ingeleid met de beschrijving van de samenleving als driehoek waarbinnen een krachterspel plaatsvindt. Krachten vanuit de ene hoek worden beantwoord door krachten vanuit de andere hoek. Binnen dit beeld past de supermarktoorlog als de verbeelding van marktkrachten. In dit hoofdstuk wordt een aantal sociologische theorieën uitgelicht, die argumenten bieden voor het al dan niet ontstaan van tegenkrachten in de sferen van burgerij en staat.

Het institutioneel perspectief

Institutionalisering is op meerdere manieren te duiden (De Jong, 1999: 237 e.v.; Den Dulk, 2001: 60 e.v.). In deze scriptie wordt institutionalisering gezien als het ontstaan van patronen, programma's of wijzen van organiseren die vanuit de omgeving aan het gedrag van individuen en organisaties wordt opgelegd. Als deze zijn uitgekristalliseerd, fungeren instituties als regels en oefenen dan een sturende en controlerende invloed op het gedrag uit. Institutionele druk ontstaat door een combinatie van veranderende demografische factoren, publieke opinie en overheidsregulering. De toetsing op naleving van gedragsregels kan gebeuren tegen de achtergrond van een wettelijk kader, maar kan ook gebeuren op basis van wat standaard of gebruikelijk is. Het ingaan op institutionele druk kan duiden op de behoefte van een individu of organisatie om de eigen legitimiteit in maatschappelijk verband te vergroten. De institutionele benadering kan een rol spelen bij het al of niet erkennen van de supermarktoorlog als maatschappelijk issue (hoofdstuk 1.3).

De rationele keuze theorie

In deze theorie staat het najagen van het eigenbelang van de individuele actor centraal tegenover het maatschappelijk belang (Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Van Noort, W.J., 2000: 435). De theorie stelt dat de individuele actor uit is op nutsmaximalisatie c.q. minimalisering van kosten en blijkt daarmee dezelfde homo economicus als uit de economische nutstheorieën. Deze individuele rationele keuze kan uiteindelijk leiden tot collectieve sociale gevolgen.

Marktpartijen, zie figuur 3.1, zullen die optie kiezen die hun de meeste voordelen opleveren. Daarnaast zijn redenen denkbaar dat ook de overheid en burgerij hun belang voorop stellen en de maatschappelijke consequenties van hun keuze aanvaarden.

Kolonisering

Een economie staat nooit op zichzelf en is ingebed in de maatschappij. Als dit wordt genegeerd zullen economische groeiprocessen al gauw sociaal en ecologisch schrijnende effecten tot gevolg hebben, dat neerkomt op een gebrek aan duurzaamheid (Het Goede Leven, 10-17/07/05). De Duitse filosoof Jürgen Habermas noemt dit een 'kolonisering' van de leefwereld door het economisch en politieke systeem. De sterk verzelfstandigde en machtige systemen van markt en staat opereren op basis van

hun eigen rationaliteit (hoofdstuk 2.1.1) en onttrekken zich steeds meer aan een toetsing aan waarden en doelen van de maatschappij (leefwereld). Volgens Habermas kunnen alleen (nieuwe) maatschappelijke organisaties optreden tegen de prioriteiten die economie en politiek stellen, zoals winst, werkgelegenheid en macht, en andere prioriteiten naar voren brengen zoals leefbaarheid en duurzaamheid (De Jong, 1999: 291). De gedachte daarbij is dat ideeën vanuit de leefwereld zowel markt als staat kunnen beïnvloeden en het eenzijdig instrumentele handelen van markt en staat doen ombuigen. In Het Goede Leven (25/09-02/10/05) schrijft Kimman dat er aanwijzingen zijn dat de huidige bestuurssystemen onvoldoende gevoelig zijn voor signalen uit de leefwerelden. De markt reageert slechts op prikkels in termen van kosten en opbrengsten, dat weer tot spanningen en risico's leidt. Door globalisering, zijnde een geografische expansie van leefwerelden, neemt het machtsmonopolie van de economie sterk toe. Er is wat Kimman betreft, sprake van een overaccentuering van de economische dimensie. De politiek verliest zijn greep op de economische processen met alle gevolgen van dien. Marktwerking betekent een afname van gelijkheid, van de sociale zekerheid en ook van de solidariteit. Dit wordt door Opschoor bevestigd (Het Goede Leven, 10-17/07/05), volgens hem onttrekken economische en financiële processen zich in toenemende mate aan de invloed van de staat of politiek. De Duitse socioloog Max Weber zegt hierover dat de 'betovering' door economisering leidt tot een staat van 'onttovering', waarbij morele waarden worden overvleugeld door zakelijke, op rationele calculatie en coördinatie gerichte overwegingen (Trommel & Van der Veen, 1999: 293 e.v.).

Het gevaar komt echter niet alleen van buiten, maar kan ook binnen de sfeer zelf op de loer liggen. Binnen het economisch paradigma zijn eigenbelang en individualisme essentiële uitgangspunten, waarbij efficiency de norm is voor economisch relevante keuzes. Dat betekent dat de wijze waarop actoren hun doelen het best bereiken belangrijker zijn dan de keuze van de doelen zelf. Zie ook de rationele keuze theorie hierboven. Vraagstukken als maatschappelijk verantwoord ondernemen komen pas aan de orde, als maximaal efficiënte economische groei is gerealiseerd. Volgens Opschoor heeft dit standaard economisch denken geleid tot een vlucht in de (Europese) tunneleconomie, een term die van Keynes afkomstig is, waarbij Nederland naast andere Europese lidstaten, gevangene lijkt te zijn geworden van haar eigen, beperkende economistische doelen. Ze is daarin terechtgekomen omdat ze wil voldoen aan de eisen van de Europese Unie inzake het versterken van het economisch -technologisch Europees groeipotentieel. Het gevaar is dat de regering bepaalde vormen van sociaal en milieubeleid vermijdt, omdat deze kostenverhogend werken en daarmee de concurrentiekracht verminderen. Volgens Opschoor is er sprake van een vernauwde normativiteit. Dit kan de institutionalisering van mvo ondermijnen, omdat de economische dimensie nog steeds als basis en randvoorwaarde dient voor de andere dimensies van mvo (hoofdstuk 2.1.3).

Burgerlijk engagement

Op 17 februari 2005 heeft het SCP (NRC, 17/02/05) een rapport gepresenteerd met de naam 'Landelijk Verenigd'. In het rapport komt naar voren dat het vrijwilligerswerk en lidmaatschap van ideële organisaties bloeit, terwijl traditionele organisaties zoals vakbonden, politieke partijen en omroepen leden blijven verliezen. Onderzoeker Joep de Hart meent echter niet dat de burger minder betrokken is bij politiek en maatschappij. De invulling is echter anders. Volgens de onderzoeker hebben individualisering en ontzuiling ertoe geleid dat mensen zichzelf als uitgangspunt beschouwen voor sociale activiteiten. Er is geen sprake van verlies van burgerlijk engagement dat volgens de achttiende eeuwse socioloog De Tocqueville nodig is voor de sociale samenhang in de democratische samenleving. De vorming van het sociale kapitaal vindt volgens De Hart anders plaats. De Amerikaanse socioloog Robert Putnam constateerde in de jaren negentig in Amerika eveneens een teruggang van het verenigingsleven en concludeerde dat het burgerlijk engagement verminderde. Er zou sprake zijn van een verlies aan sociale verbondenheid.

Als reactie op het rapport van de SCP schreef Karen Vintges een artikel in de Volkskrant van 12 maart 2005 met de titel Het nieuwe engagement. Zij is van mening dat er een nieuw type engagement aan het ontstaan is. Volgens haar wil de mens niet meer lid zijn van iets veraf, maar willen we vooral iets zelf doen. Ze spreekt het liefst over een do-it-yourself-activisme. Daar zitten volgens haar een aantal elementen in; De hedendaagse mens wil zich met lichaam en ziel inzetten. De mens wil zijn betrokkenheid zelf invulling geven c.q zelf vormgeven. Het samendoen krijgt een andere inhoud, omdat de betrokkenheid bij anderen meteen ingevuld wordt. Tenslotte is het nieuwe engagement over de grenzen van culturen heen.

Volgens de hierboven al aangehaalde Tocqueville betekent een verlies van sociale samenhang een verzwakking van de maatschappelijke organisatie (De Jong, 1999: 293 e.v.). Het gevaar bestaat volgens hem, dat de overheid in deze leegte stapt en zijn macht over de samenleving toeneemt. Ook

Durkheim waarschuwt voor het risico van een te zwak 'sociaal vlechtwerk' als gevolg van individualisering wat in het proces van rationalisering toeneemt.

Bovenstaande theorieën worden, voorzover ze betrekking hebben op de overheid, in hoofdstuk 4 verwerkt in een conceptueel model waarmee de standpunten en activiteiten van de overheid inzake de supermarktoorlog kunnen worden verklaard.

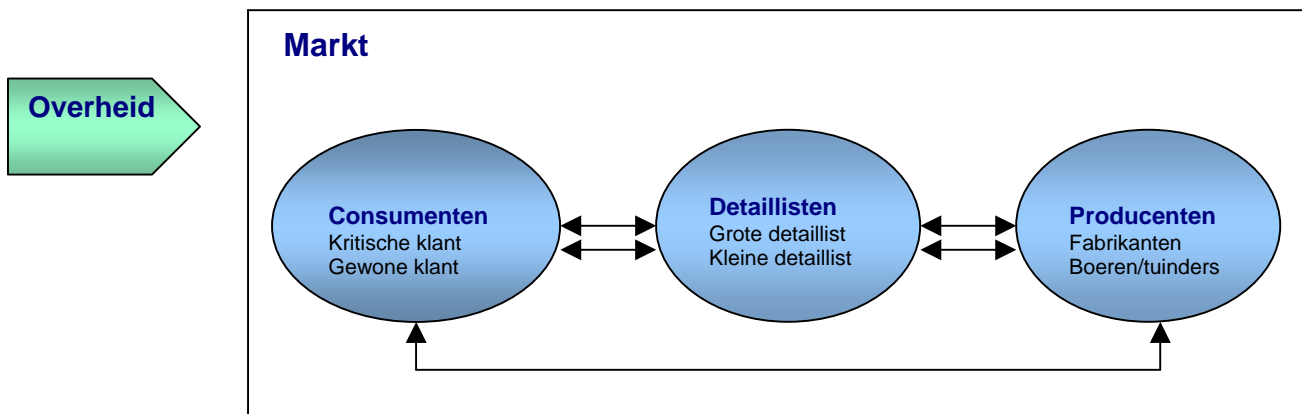
Hoofdstuk 3 De supermarktoorlog

3.1 De levensmiddelenmarkt

Op de markt van de levensmiddelenhandel hebben we te maken met drie interacterende marktpartijen (figuur 3.1). De producent als toeleverancier van de detaillist. De detaillist als tussenhandel naar de consument en tenslotte de consument. Afhankelijk van het type producent is het mogelijk dat er ook een directe lijn bestaat tussen producent en consument. Te denken valt aan de verkoop van zuivelproducten direct van de boerderij of bloemen van de kweker.

Ook op de levensmiddelenmarkt speelt het marktmechanisme een rol. De producent produceert de hoeveelheden die de detaillist hem opgeeft en de detaillist bestelt de hoeveelheden die de consument afneemt of naar verwachting zal afnemen afhankelijk van de optimale prijs/kwaliteitsverhouding. Bij prijsfluctuaties nemen de hoeveelheden tussen de partijen af of toe. De markt is dynamisch. Of het nu detaillisten betreft of producenten, er treden continu aanbieders toe en uit. Niet in de laatste plaats door internationalisering van de markt. Daarnaast zijn verschuivingen binnen de marktpartijen aan de orde van de dag. Fusies van winkelketens, wijzigingen van winkelformules waardoor prijzen en/of assortiment veranderen, verkoop van merkenamen door producenten als Unilever of Sara Lee.

Figuur 3.1 Marktpartijen detailhandelsmarkt



De marktpartijen zijn verre van uniform en kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. De groep consumenten kan bijvoorbeeld worden opgesplitst in de groep die zijn aankopen maatschappelijk verantwoord doet en duurzaam consumeert en de groep die daar geen belang aan hecht. Dan kunnen we binnen de groep detaillisten onderscheid maken tussen grote detaillisten zoals de grootwinkelbedrijven en de kleine detaillisten. De groep producenten tenslotte valt op te splitsen in fabrikanten of industrie enerzijds en boeren/tuinders anderzijds.

De overheid doet op tal van terreinen binnen de levensmiddelenmarkt haar invloed gelden. Levensmiddelen dienen aan bepaalde kwaliteitsmaatstaven te voldoen. De verkoop van alcohol of vuurwerk is aan regelgeving gebonden. Een publieke organisatie als het Nederlands Meetinstituut controleert periodiek weegschalen. De vestigingwet reguleert ondermeer de vestiging van winkels. De Nederlandse overheid kent een consumentenbeleid. Al tal van rechten voor consumenten zijn via wetten vastgelegd zoals productaansprakelijkheid, misleidende reclame en de Warenwet. De overheid versterkt via wet en regelgeving de positie van de consument op de markt.

3.2 Beschrijving supermarktoorlog

Uit de media

In januari 2003 voorspelt onderzoeksbureau GfK (De Volkskrant, 28/01/03) dat een prijzenoorlog niet lang meer op zich laat wachten. De jaarlijkse prijsverlagingen die volgen op de dure decembermaand zijn anders van karakter. Prijzen worden structureel lager. Als oorzaak voor de 'dreiging' wijst GfK op de Duitse prijsvechters Aldi en Lidl die hun marktaandeel op de Nederlandse markt sterk zien groeien. Natuurlijk speelt ook de economische situatie een rol, waardoor consumenten hun gedrag wijzigen en een straatje om rijden voor lagere prijzen. Servicesupers als Albert Heijn lijken een gepasseerd station. Het marktaandeel van Albert Heijn (De Volkskrant, 01/11/03) zakt nog verder

weg door de problemen van Ahold met het omvangrijke boekhoudschandaal en het exorbitante salaris van topman Moberg. Voerde Albert Heijn in januari 2003 zijn eerste prijsverlaging zonder enig effect door, door de problemen van Ahold moet elke euro worden omgedraaid en is er geen ruimte voor prijsverlagingen bij de supermarktketen. Binnen een week na het debacle over de salariëring daalt de omzet met 5% en loopt AH wekelijks 5 miljoen euro omzet mis (De Volkskrant, 03/01/04). Een maand nadat de gemoederen zijn bedaard, is de tijd rijp voor de grote aanval. Met operatie Kiwi heeft Albert Heijn zijn koers omgegooid en gaat de strijd aan om de gunst van de consument terug te winnen.

Directeur Dick Boer kondigt de eerste grote reorganisatie uit de geschiedenis van AH aan. In oktober 2003 voert Albert Heijn gesprekken met de vakbonden over het sociaal plan voor 440 ontslagen, noodzakelijk om de 'herpositionering' mogelijk te maken. Eind oktober verlaagt de supermarktketen de prijzen van 1200 veelverkochte A-merken. De concurrentie volgt dezelfde week nog. De verschillende ketens sturen doorlopend prijsmeters op pad om de reactie van de concurrentcollega's te meten en door te spelen naar de verschillende hoofdkantoren. De consumentenbond concludeert aan de hand van het mandje merkartikelen dat Albert Heijn niet meer de duurste is.

Half november 2003 verlaagt Laurus zijn melkprijs (De Volkskrant, 18/11/03). Het reageert daarmee op de lage melkprijzen van de Duitse prijsvechters. AH merkt dat hun marktaandeel in de zuivel razendsnel daalt. Het lanceert een nieuw merk, dat veel lager geprijsd is dan hun huismerk. Schuitemadochter C1000 biedt vervolgens weer goedkoper aan dan het laagst geprijsde merk van Albert Heijn. De prijzenoorlog breidt zich uit naar de zuivel. De Land- en tuinbouworganisatie LTO reageert en heeft de zogenaamde 'milkwatch' ingesteld. LTO dreigt publiekelijk campagne te gaan voeren tegen bedrijven die lagere prijzen hanteren dan 47 cent per liter. Het LEI, het landbouw economisch instituut, voorspelt dientengevolge forse inkomstendalingen voor melkveehouders als de zuivelloorlog maanden of langer gaat duren. Eind november voegen boze boeren de daad bij het woord. Gewapend met spandoeken, tractoren en vee, protesteren ze bij Aldi -winkels tegen de melkprijs van 42 cent per liter.

Non-gouvernementale organisaties (ngo's) en onderzoeksbureaus laten van zich horen. Op 1 december roept de CNV supermarktketen Albert Heijn op om de prijzenoorlog te staken. De druk op het personeel in de supermarkten wordt te hoog (De Volkskrant, 01/12/03). Half maart 2004 voorspelt Cap Gemini de sluiting van 900 filialen van supermarktketens binnen drie jaar (De Volkskrant, 19/03/04). Gemiddeld driehonderd artikelen, veelal A-merken, worden onder inkoopprijs verkocht en winkels kiezen ervoor om steeds meer huismerken te verkopen. Bronnen rond het kabinet melden dat dankzij de prijzenoorlog in de supermarkten, de bezuinigingendrift van het kabinet de koopkracht van minima en de economische groei niet aantast. Het CPB heeft berekend dat door de supermarktoorlog het prijsniveau dit jaar met 0,3 tot 0,4 procent zal dalen (De Volkskrant, 16/04/04). Eind juni 2004 verschijnt een artikel in de Volkskrant waarin het Platform Biologica benadrukt dat de prijsverschillen met reguliere producten nog groter zijn geworden en variëren tussen de 40 en 70% (De Volkskrant, 28/06/04). Het convenant Marktontwikkeling Biologische Landbouw waarin een marktaandeel van 5% voor 2004 wordt geambieerd, blijft steken op iets meer dan 1,6%. Albert Heijn heeft zijn biologische assortiment de afgelopen maand gerationaliseerd oftewel uitgedund daar waar de verkopen tegenvallen. De stichting Natuur en Milieu meldt in hetzelfde artikel dat de 'Taskforce Biologisch' is opgericht, waarin milieuorganisaties, supermarkten en het ministerie van LNV zitting hebben. In december vorig jaar is afgesproken dat de supermarkten zouden gaan proberen om de prijsverschillen te verkleinen. Dat is niet gelukt. En wat de stichting betreft getuigt dat van een weinig pro-actieve houding. Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft berekend dat de inflatie in september 2004 is gedaald tot 1 procent. Het is het laagste niveau in vijftien jaar. De supermarktoorlog heeft daaraan een belangrijke bijdrage geleverd. De prijsdaling voor voedingsmiddelen behoort tot de grootste sinds de Tweede Wereldoorlog (De Volkskrant, 08/10/04).

In augustus 2004 verlaagt Albert Heijn duizend huismerkartikelen met gemiddeld 15% en daarmee wordt de tweede ronde in de prijzenslag ingegaan. In de schriftelijke media (FEM Business, 23/10/04) verschijnt het bericht dat Albert Heijn de prijsafstand verkleint en zijn imago verbetert. Albert Heijn krijgt op het zomerrapport 2004 (GfK, 2004) een 6,33 voor prijsimago van zijn klanten tegen een 5,87 in oktober 2003. Het gemiddelde rapportcijfer, exclusief AH, een 7,14 is vergelijkbaar aan het cijfer van oktober 2003. Niettemin blijven prijsvechters als Dirk van de Broek, Jumbo, Nettorama en Deen opvallend overeind. Laurus, die nog de wonden likt van de mislukte Konmar-operatie, leidt zware omzetverliezen en geeft half oktober 2004 tweehonderd miljoen aan nieuwe aandelen uit. Daarmee hoopt ze een versnelde verandering van alle winkels te kunnen bespoedigen.

De derde ronde in de prijzenslag vindt in november 2004 plaats, waarin AH opnieuw tweeduizend artikelen tot 35% in prijs verlaagd. De derde ronde, genaamd operatie Surprise Show, wil Albert Heijn aangrijpen om zich een klantvriendelijker imago aan te meten. Tegelijk met de prijsverlaging begint een sinterklaasactie waarbij kinderen in de winkels hun schoen mogen zetten (De Volkskrant, 12/11/04, 19/02/05).

Eind december 2004 reageert CNV -voorzitter Doekle Terpstra met felle bewoordingen op de prijzenoorlog. Hij vindt het een marktpolitiek zonder moraliteit en een oorlog tot de bottom-line. Dit is maatschappelijk onverantwoord ondernemen, waarbij eigenbelang prevaleert. De supermarktmedewerkers worden steeds jonger en tegen elkaar opgezet om sneller te werken (NRC, 29/12/04). Eind december 2004 roept een coalitie van organisaties afkomstig uit alle hoeken van de maatschappelijke driehoek de supermarkten op de prijzenoorlog te staken, vanwege de negatieve effecten voor milieu, boeren en dieren (Intermediair, 30/12/04).

Per 1 januari 2005 voegt Laurus de Fransman Hernu toe aan de raad van bestuur van Laurus. Hernu is afkomstig van Casino, dat 45 procent van de aandelen van Laurus bezit. Hij gaat leiding geven aan de inkoop, het assortimentsmanagement, de logistiek en ict, de bepalende factoren om concurrerend te zijn in de heftige prijzenoorlog (FEM Business, 15/01/05).

Volgens onderzoeksbureau Nielsen hebben meer supermarktketens over het jaar 2004 omzetstijgingen gerapporteerd. Jumbo melde een groei in 53 weken van 19,3%, waarvan een deel kwam door de opening van zeven winkels. De omzet van Albert Heijn steeg ten opzichte van vorig jaar met 3,2%, waarbij de marges niet geleden hebben onder de prijsverlagingen (FEM Business, 22/01/05).

Albert Heijn vervolgt zijn prijzenoffensief met drogisterijartikelen. Eind januari 2005 verlaagt Albert Heijn zijn prijzen voor de meeste drogisterijartikelen met 5 tot 40 procent, waarmee de prijzen op het niveau van de voordeeldrogisterijen uitkomen. Ook op dat terrein wil AH marktaandeel terugwinnen. Tegelijkertijd worden opnieuw ongeveer 500 levensmiddelen in dezelfde mate goedkoper. Concurrent Kruidvat wijst met paginagrote advertenties de consument erop dat ze de vergelijking met Albert Heijn aandurft. Ook in de circa zeshonderd DA-winkels blijven de prijzen gehandhaafd (NRC, 28/01/05; UN, 29/01/05, 05/02/05). De keten probeert door een verhoogd service aanbod zijn positie te verdedigen.

Begin februari 2005 weigert Peijnenburg nog langer zijn 600 grams koek aan Albert Heijn te leveren. Albert Heijn verkoopt de koek iets beneden inkoopprijs, zodat de koek de gemiddelde waarde van het 'winkelmandje' van de consumentenbond gunstig beïnvloedt. Met dit instrument vergelijkt de bond het prijsniveau tussen de verschillende supermarkten. Het terugschroeven van schapruimte doet Peijnenburg vermoeden, dat de grootgrutter niet al te veel van de koek tegen deze lage prijs wenst te verkopen. Albert Heijn eist via een kort geding dat Peijnenburg de levering van de 600 grams koek hervat. De FNLI, Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie volgt de rechtszaak met belangstelling op de voet. "Als het aan de industrie ligt, stopt de prijzenoorlog vandaag", aldus directeur Philip den Ouden (NRC 03/02/05, 11/02/05). Overigens doet op 10 februari de rechter de uitspraak dat Peijnenburg zijn leveringen aan Albert Heijn niet hoeft te hervatten. In zijn oordeel betreft de rechter het feit dat de koek in het 'winkelmandje' van de consumentenbond zit.

Albert Heijn wil af van het groeiende negatieve imago dat het een 'oneerlijke prijzenoorlog' zou voeren. De keten heeft werknemers op de kaas en vleeswaren afdelingen een opleiding gegeven om voorlichting en service aan klanten te verbeteren. Albert Heijn ontkent overigens dat het een charmeoffensief start, maar dat het deel uitmaakt van hun beleid (AD, 26/02/05).

Volgens onderzoeksbureau GfK zijn consumenten vorig jaar trouw gebleven aan hun supermarkt. Slechts 2 procent van het aantal huishoudens is meer verschillende supermarkten gaan bezoeken. In 2003 was er nog een forse stijging van 9% te zien. Het onderzoek lijkt het beeld te bevestigen dat de consument lijdt aan prijzenslagmoeheid (UN, 05/02/05). Directievoorzitter Brouwer van Unilever Nederland Foods refereert naar deze uitkomst van GfK. Unilever weigert om nog langer mee te betalen aan de prijzenoorlog. Met enkele winkelketens zijn contracten gesloten, waarbij de prijzen voor Unilever -producten slechts 0,5% lager zijn dan eind vorig jaar. In zijn ogen leiden verdere prijsverlagingen tot niets. Uiteindelijk gaat het ten koste van de ontwikkeling van nieuwe producten en verschaalt het winkelassortiment (NRC, 08/02/05, 09/02/05, 11/02/05). Unilever verliest terrein op huismerken, die in snel tempo in de schappen worden gelegd. Omzetgroei zit er nog niet in. Unilever

moet zich nog meer richten op innovatie, waardoor het bedrijf minder last heeft van concurrentie en hogere prijzen kan vragen. Daarnaast voert het concern zijn productpromotie in 2005 verder op. Met extra reclame wil deze A-merk fabrikant de voordelen van een duurder product bij de consument benadrukken.

De consumentenbond stopt voorlopig met prijsvergelijkingen tussen supermarkten en gaat allereerst de betrouwbaarheid van het 'winkelmandje' onderzoeken. De bond neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en wil op zoek naar alternatieve methoden voor vergelijking van het prijsniveau (NRC, 15/02/05).

Supermarkt Albert Heijn heeft het NIPO onderzoek laten doen naar wat kinderen weten over biologische producten. De antwoorden spelen ook een rol in de supermarkt, want de week erop komt Albert Heijn met grote kortingen op biologische producten en een aantal structurele prijsverlagingen (UN, 12/02/05).

Laurus lijdt onder de prijzenoorlog. Het concern heeft het jaar afgesloten met een verlies van 128 miljoen euro. Het kondigt aan om de huidige Konmar stores om te bouwen tot 'Lekker & Laag Superstores' met het allergrootste assortiment van Nederland tegen de laagste prijzen. Het concern lijkt daardoor op die van de concurrenten Jumbo en Nettorama (NRC, 04/03/05).

Al sinds maart 2004 is er geen nieuwe CAO meer. In de tussentijd hield FNV bondgenoten via haar site contact met haar vakbondsleden over de kwestie. Een jaar later hebben de vakbonden ternauwernood wilde stakingen in de distributiecentra van Albert Heijn kunnen voorkomen. In de distributiecentra is de automatisering teruggedraaid en moeten medewerkers de vrachtwagens handmatig inladen. De FNV noemt de situatie in Zaandam explosief (De Volkskrant, 12/03/05, 24/03/05). Eind maart 2005 verschijnt het bericht dat FNV Bondgenoten de onderhandelingen met Albert Heijn na zeven onderhandelingsronden heeft afgebroken. De bond gaat onder de werknemers van de zes distributiecentra peilen of ze bereid zijn actie te voeren voor een nieuwe CAO.

Met grotere regelmaat verschijnen artikelen in de krant over de sluiting van kleine supermarkten en speciaalzaken. Bakkers, slaggers en groentezaken verdwijnen in hoog tempo. Sinds de prijzenoorlog is het prijsverschil met supermarkten nog groter (NRC, 05/03/05, 02/05/05; AD, 03/05/05). Inmiddels bericht de krant van 16 maart 2005 dat ook Trekpleister en Kruidvat gaan reorganiseren om de oorlog met Etos, DA en de supermarkten voort te zetten. Een deel van de vestigingen van Trekpleister wordt verbouwd tot een Kruidvat. Prijs krijgt een sterke nadruk met de introductie van een nieuw huiskmerk dat de helft goedkoper is dan de al voordelige huiskmerkproducten van deze keten. Het hoofdkantoor legt nadruk op een efficiëntere organisatie (NRC, 16/03/05, 15/03/05).

Unilever spant een rechtszaak aan tegen Albert Heijn. Het beschuldigt AH ervan bewust met een aantal huiskmerkartikelen de A-merkproducten van Unilever te imiteren. Een ongewenste ontwikkeling voor Unilever omdat, volgens onderzoeksbureau IRI, de omzet van de 100 grootste A-merken in 2004 met 6 procent is gedaald, terwijl die van huiskmerken met 5 procent is gestegen (NRC, 22/03/05, 23/03/05; Intermediair, 31/03/05; De Volkskrant, 02/04/05, 16/04/05). Eind april oordeelt de voorzieningenrechter dat twee van de dertien verpakkingen waar Unilever bezwaar tegen maakt, inderdaad teveel op die van Unilever lijken. 'AH heeft de grenzen van het toelaatbare opgezocht, maar niet overschreden', aldus de rechter (NRC, 28/04/05).

De Volkskrant maakt melding van de opening van een biosuper, die onlangs in Alkmaar werd geopend. Een moderne supermarkt met een goede sortering producten. Ekoplaza is ook aantrekkelijk voor de gemaksklant en is goed bereikbaar (De Volkskrant, 23/04/05), waardoor de super een bredere klantenkring zal aanspreken. Het is in feite een innovatief antwoord op de verschraling van het biologisch aanbod in de traditionele supermarkten enerzijds en een inspelen op de behoefte van de consument op gemak anderzijds.

Eind mei 2005 meldt De Volkskrant dat Albert Heijn zijn pijlen ook gaat richten op de verkoop van fruit. Fruit maakt deel uit van het AGF -assortiment, dat een hoge omzet en marge kent. AH breidt zijn assortiment uit met tropische vruchten en zacht zomerfruit en doet daarmee een aanval op de fruitverkopers op de markt (De Volkskrant, 21/05/05).

Buiten de media

Buiten het zicht van de media en dus de burgers, proberen ngo's zoals de vakbonden en de zogenaamde business support groups (bsg's), zoals MKB –Nederland, LTO en het Vakcentrum de negatieve gevolgen van de prijzenoorlog zo goed mogelijk te ondervangen. Het politiek lobbywerk is in volle gang.

Naar aanleiding van een open brief van het Vakcentrum voor zelfstandige levensmiddelenhandelaars over de concurrentieslag in de levensmiddelen in november 2003, stuurt MKB -Nederland op 2 december 2003 een brief naar de minister van Economische Zaken waarin ze een verzoek neerlegt om een analyse te laten uitvoeren door de NMa van mogelijk misbruik van de economische machtspositie van supermarktketens. In oktober 2004 legt de overkoepelende organisatie van het midden en kleinbedrijf een werkbezoek af aan de Tweede Kamer commissie voor Economische Zaken. In deze commissie wordt een ingreep in de supermarktoorlog besproken. In dezelfde maand stuurt het Vakcentrum een brief naar de minister van EZ waarin het pleit voor invoering van een wettelijk verbod op verkoop met verlies. In december 2004 reageert het ministerie van EZ met de mededeling dat er in het voorjaar van 2005 een onderzoek gaat plaatsvinden naar wetgeving voor verbod op verkoop onder inkoopprijs, terwijl de staatssecretaris van EZ in november nog op kamervragen had gereageerd en de verkoop beneden kostprijs als niet bezwaarlijk betitelde. Overigens maakte ze daar een voorbehoud als het zou gaan om machtsmisbruik. In de brief van de minister wordt gememoreerd naar een motie van Tweede Kamerlid Atsma in november 2004 over dezelfde kwestie. In maart 2005 haalt Loek Hermans, voorzitter van de MKB, in zijn openingstoespraak de prijzenslag in de supermarkten weer aan. Opnieuw benadrukt hij dat er een wettelijk verbod zou moeten komen op de verkoop van levensmiddelen onder kostprijs.

Zowel Groen Links als D'66 bekommeren zich eind 2003 over de effecten van de supermarktoorlog op het dierenwelzijn en de bio-industrie. In de tweede helft van 2004 worden de kamervragen gerichter en worden de ministers van EZ en LNV benaderd over een mogelijk verbod op de verkoop onder kostprijs. Mogelijke misbruik door supermarktconcerns van hun machtspositie wordt in april 2005 door de minister van EZ voor analyse doorgespeeld naar de NMa. Beide onderwerpen dienen nog teruggekoppeld te worden naar de verschillende vragenstellers.

De supermarktoorlog....een maatschappelijk issue

In hoofdstuk 2.1.3 worden vier voorwaarden genoemd waaraan een maatschappelijk probleem moet voldoen wil het als issue worden betiteld. Op grond van bovenstaande beschrijving is het mogelijk om de supermarktoorlog als maatschappelijk issue neer te zetten, hoewel de vier voorwaarden niet in alle gevallen overtuigend toepasbaar zijn.

De supermarktoorlog is een niet-geregeld maatschappelijk onderwerp, waartegen op een aantal fronten wordt geageerd. Vertegenwoordigingen van de maatschappelijke driehoek zijn in meer of mindere mate betrokken bij de kwestie. Om de issue geregeld te krijgen, vindt nog steeds overleg en lobbywerk plaats met overheid en politiek door die partijen of hun vertegenwoordigers die last ondervinden van de effecten. Benadering van de supermarkten lijkt zich te beperken tot publieke oproepen tot 'een staakt het vuren'. Met uitzondering van de vakbonden die in meerdere onderhandelingsronden tevergeefs gepoogd hebben een nieuwe CAO tot stand te brengen.

De kwestie van de supermarktoorlog is complex en speelt zich af in de drie sferen van markt, overheid en civil society. De verwachtingskloof i.c. de 'ideal gap' tussen het maatschappelijk gedrag van de supermarktketens en het verwachte gedrag door de maatschappelijke organisaties is het meest prominent. Het convenant voor de verkoop van biologische producten dat voor de prijzenslag was afgesproken, wordt tegen de afspraken in niet gerealiseerd. Werkgevers en vakbonden staan recht tegenover elkaar. Werden er voorheen ieder jaar CAO's afgesloten, tegen de verwachting in lijken de supermarktconcerns een voorlopige status quo te willen, gebaseerd op de CAO van 2003.

Zowel politiek als industrie (toeleveranciers) hebben bij de ministeries van EZ en LNV twee controversiële onderwerpen aanhangig gemaakt, namelijk verkoop onder kostprijs en misbruik van een economische machtspositie. Wat de overheid betreft, zijn beide punten onverenigbaar met het principe van vrije mededinging. Het zou niet in het belang zijn van de markt en uiteindelijk de consument. Inmiddels is de supermarktoorlog door een enkeling al als maatschappelijk onverantwoord betiteld op grond van de vele maatschappelijke negatieve effecten, desondanks wordt mvo als wapen niet in de strijd geworpen.

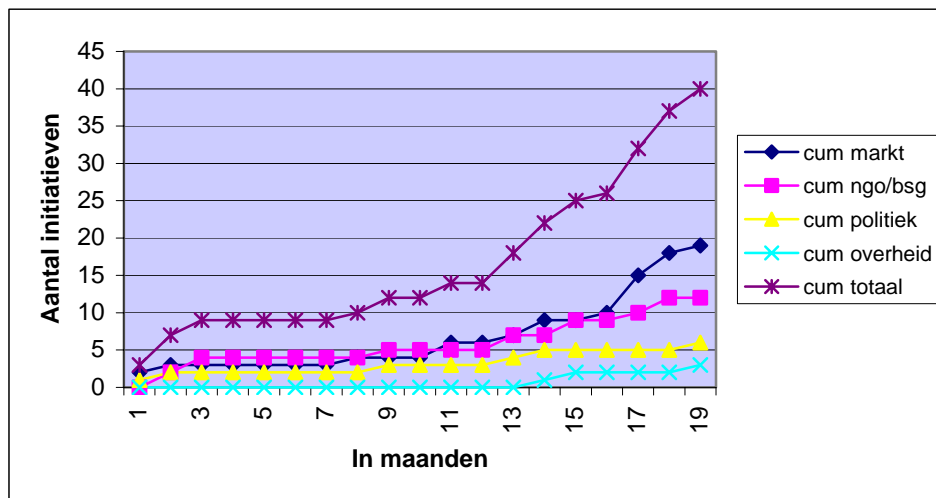
De supermarktoorlog beïnvloedt de supermarktconcerns op meerdere beleidsterreinen tegelijk. Het prijs- en productbeleid zijn de terreinen waarop de oorlog wordt toegespitst. Veranderingen zijn daar aan de orde van de dag. Om de strijd te kunnen voeren worden efficiencymaatregelen doorgevoerd op bijvoorbeeld het gebied van inkoop en personeel en worden investeringen in de onderneming

geschapt of uitgesteld. Op grond van activiteiten die hierboven staan beschreven lijkt het erop dat Albert Heijn haar reputatie richting afzetmarkt wil oppoetsen (hoofdstuk 3.3). Haar reputatie op de arbeidsmarkt, bij vakbonden in het algemeen en haar werknemers in de distributiecentra in het bijzonder, lijkt tanende.

De supermarktoorlog en de issuelevenscyclus

Bezien we de levenscyclus van de supermarktoorlog (figuur 3.2), dan zou op basis van de publieke aandacht die de issue heeft gekregen, geconstateerd kunnen worden dat deze in de ontwikkelingsfase is beland. Niet alle strategieën van de driehoek (hoofdstuk 2.1.1) stroken met de fase van de levenscyclus. Het lijkt alsof de supermarktoorlog door de ene partij wel als maatschappelijke issue wordt beschouwd en door de ander niet als zodanig wordt bekeken of zelfs ontkend. De meeste initiatieven worden ontplooid binnen de sferen van markt en burgerij, zoals de blauwe en roze cumulatieve lijnen in onderstaande grafiek illustreren.

Grafiek 3.2 Levenscyclus supermarktoorlog



Albert Heijn wordt in dit onderzoek beschouwd als initiator en aanjager van de supermarktoorlog. Op basis daarvan valt dit concern als eigenaar (issue owner) van deze maatschappelijke kwestie te beschouwen. Vanuit Albert Heijn gezien is de strategie overwegend inactief en op bepaalde punten reactief. Het is een strategie die past bij de 'bijna volwassen fase', waarin de supermarktoorlog verkeert. Ze lijkt te reageren op bezwaren van maatschappelijke organisaties dat de prijzenslag het convenant inzake de verkoop van biologische producten ondergraaft, door prijsverlagingen op biologische producten door te voeren. Daarnaast heeft ze het aanbod van Max Havelaar producten begin 2005 uitgebreid. Ze is alleen weinig coöperatief als het om overleg met de bonden gaat.

De ministeries van EZ en LNV bleven tot november 2004 (13^e maand) inactief, zoals uit bovenstaande grafiek blijkt. Door kamervragen en lobbywerk van de bsg's werden de ministers gedwongen te reageren. De ministeries reageerden in eerste instantie nog afwijzend, getuige de reactie van de staatssecretaris van EZ in november 2004, maar hebben inmiddels het initiatief genomen om de punten van verkopen onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken. De strategie van de overheid valt te betitelen als reactief, een strategie die past bij de groeifase van een maatschappelijk issue. Gezien de fase waarin de supermarktoorlog verkeert, had een actievere strategie waarschijnlijker geleken. Onduidelijk is nog of de overheid de supermarktoorlog opvat als negatief effect van het marktmechanisme, of dat de overheid de kwestie eenvoudigweg (nog) niet als maatschappelijk probleem beschouwt. Het antwoord is (nog) niet te geven. Of het nu gaat om maatschappelijk onverantwoord gedrag of marktfalen, uit de hoofdstukken 2.1.7 en 2.2.1 blijkt dat de overheid niet snel zal reageren op kwesties die onder de verantwoordelijkheid van bedrijven vallen. Ze zal actief reageren op het moment dat regels worden overtreden en/of maatschappelijke belangen in het geding zijn. Op dit moment ligt een verzoek van de minister van EZ bij waakhond NMa om te onderzoeken of supermarktconcerns misbruik maken van hun economische machtspositie en daarmee inbreuk plegen op de mededingingswet. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de effecten op het gebied van wetgeving waarin verkoop onder kostprijs is verboden, zoals dat in Frankrijk het geval is. Mocht wetgeving gewenst achten, dan wordt

waarschijnlijk de mededingingswet aangepast. Interessant blijft de vraag of maatschappelijke belangen dan een rol spelen of dat eerlijke en vrije concurrentie leidend is. Duidelijk is dat bij de totstandkoming van wetgeving op genoemde gebieden er op beide fronten wordt gewonnen en de prijzenslag in de postvolwassen fase terechtkomt.

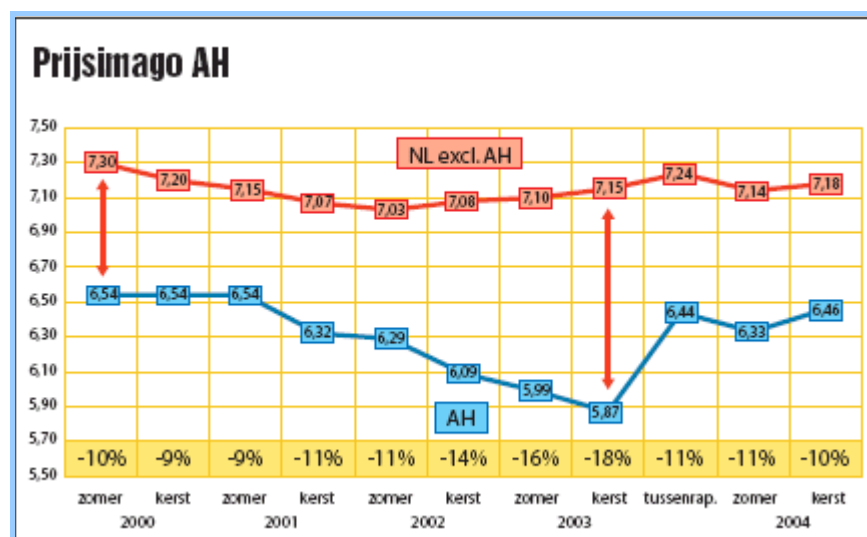
Na het uitbreken van de supermarktoorlog trekken de boeren, met LTO voorop, als eersten aan de bel. LTO stelt een 'milkwatch' in. Op het moment dat supermarkten onder een prijsniveau van 47 cent per liter gaan verkopen, komen de leden van LTO met man en macht in actie. Het protest van de boeren voor de deuren van Aldi zijn te interpreteren als triggering event, waardoor de issue in de groeifase van de levenscyclus beland. De gebeurtenis trekt de aandacht van de media, maar leidt nog niet tot een publiek debat. Ook vakbond CNV reageert met een oproep om de oorlog te staken. Werknemers van supermarkten voelen de druk en spanning vanaf het begin oplopen. Eind 2003 legt MKB –Nederland het verzoek bij het ministerie van EZ op tafel om economisch machtsmisbruik te onderzoeken. De 'radiostilte' tot halverwege 2004 (grafiek 3.2: 3^e -8^e maand) is echter wel opvallend. Pas in juni 2004 ageren milieuorganisaties tegen de grote prijsverschillen tussen conventionele en biologische producten en spreken hun verontrusting uit dat de conventie onhaalbaar wordt. In een uitgave van Stichting Natuur en Milieu dat in juni 2004 wordt uitgebracht, wordt gemeld dat de 'oorlog' een remmende werking heeft op mvo -activiteiten en verkoopcijfers van verantwoorde producten. De levenscyclus vertoont vanaf de 12^e maand een duidelijk stijgende lijn. Eind 2004 lijkt de issue dan ook in de ontwikkelingsfase terecht te zijn gekomen. Het kan komen omdat Albert Heijn als aanjager tot twee keer toe flink uithaalt en nu ook actief de huismerken promoot. Eind december doet een coalitie van ngo's en bsg's een dringend beroep op de supermarkten om de prijzenoorlog te beëindigen, kenmerkend voor de ontwikkelingsfase waarin de issue is terechtgekomen.

3.3 De uitdager

De marktpositie van Albert Heijn

Eind 2002 bereikte het aandeel van Ahold zijn dieptepunt, veroorzaakt door een uitgebreid boekhoudschandaal aangevuld met de publieke ophef over de extreem hoge beloning van topman Moberg. Nederlands grootste supermarktketen Albert Heijn verliest marktaandeel, mede veroorzaakt door de agressieve prijspolitiek van de Duitse discounters Aldi en Lidl. In 2002 is Aldi al opgeklimmen tot de tweede plaats achter Albert Heijn met een penetratiegraad van 55% tegen de 74% van Albert Heijn. Inmiddels is de Nederlandse economie in een neergaande spiraal terecht gekomen en worden de boodschappen steeds vaker bij de goedkope supermarkten gedaan. Het prijsimago (figuur 3.3) van Albert Heijn holt achteruit ten opzichte van het gemiddeld prijsniveau in de andere supermarkten. In oktober 2003 grijpt Albert Heijn in met drastische prijsverlagingen.

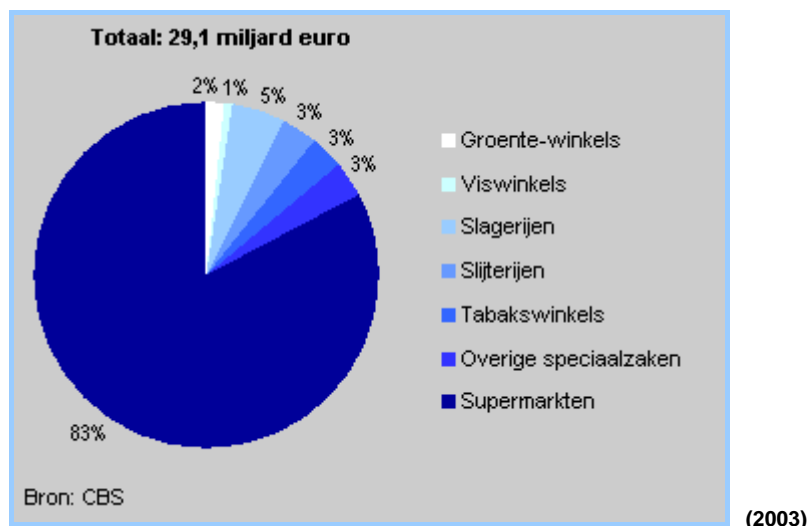
Figuur 3.3 Prijsimago AH



bron: GfK Panel Services (2005)

In 2003 werd 29,1 miljard euro aan voedings- en genotmiddelen uitgegeven. In onderstaand schema is te zien waar de euro werd uitgegeven. De supermarkt had het grootste stuk namelijk 83%, dat neerkwam op 24,3 miljard euro. De omzet voor supermarkten lag in 2004 op 24,7 miljard euro.

Figuur 3.4 Marktaandeel voedings- en genotmiddelen



De netto-omzet van Albert Heijn, kwam in 2003 uit op 6,2 miljard euro. De netto-omzet steeg met 3% en kwam in 2004 uit op 6,4 miljard euro. Eind mei 2005 meldden De Volkskrant (28/05/05) en NRC Handelsblad (30/05/05) dat Albert Heijn zijn marktaandeel na het eerste kwartaal van 2005 zag stijgen naar 28,1%. Dit was vorig jaar nog 26,9%. Albert Heijn kan terugkijken op een succesvolle ingreep eind 2003, dat het begin markeert van een stijgend financieel-economische lijn.

Volgens Ahold heeft de herpositioneringstrategie van Albert Heijn geleid tot meer klanten en hogere volumes, ondanks agressieve expansie van discounters, intensievere prijsconcurrentie en druk op de marges.

De maatschappelijke positie van Albert Heijn

Moederbedrijf Ahold heeft de visie op haar maatschappelijke verantwoordelijkheid verwoord in drie punten. Deze visie geldt voor de hele onderneming met inbegrip van de lokaal opererende werkmaatschappijen. Ze noemt zichzelf een maatschappelijk verantwoorde onderneming in elk van haar werkgebieden. Het concern streeft naar het op toonaangevende wijze optimaliseren van voedselveiligheid en gezondheid, beperking van de belasting van het milieu en het leveren van een bijdrage aan duurzame ontwikkeling in de breedste zin des woord. Ahold wil aan de wensen en behoeften tegemoetkomen van zowel de financiële stakeholders en medewerkers, als ook klanten, leveranciers, de plaatselijke gemeenschappen waarin ze werkt en de maatschappij als geheel. Ze benadrukt dat ze haar streven zo expliciet mogelijk wil rapporteren aan zowel interne als externe belanghebbenden.

Ahold valt te omschrijven als pro-actief en zou in de 'leercurve duurzaamheid' gepositioneerd kunnen worden in de derde periode (figuur 2.5). De derde periode kenmerkt zich door een toenemende integratie van de triple-P in de bedrijfsvoering en een omslag in denken. Ahold heeft meetbare doelstellingen vastgesteld ten aanzien van het milieu. Ze laat structureel gegevens verzamelen over de impact en inwerking op het milieu. Ze verzorgt een regelmatige monitoring en verificatie. Ze hecht er belang aan dat prestaties op het gebied van milieu en duurzaamheid worden verbeterd, door overdracht van kennis, technologie en 'best practices'.

Vanuit de visie van het concern is een universele gedragscode gedefinieerd, 'Ahold Global Code of Professional Conduct and Ethics', waarop iedere lokale onderneming van Ahold haar prioriteiten en noodzaak van duurzaamheid mag vaststellen, ingegeven door lokale omstandigheden en de behoeften en wensen van lokale klanten en medewerkers. De gedragscode van Ahold kan je daardoor betitelen als een 'levend document', namelijk dat de lokale ondernemingen hun code

kunnen aanpassen aan de lokale omstandigheden en de zich veranderende wensen en behoeften. Daarmee komt het overeen met het mvo -referentiekader uit hoofdstuk 2.1.6.

Bekeken vanuit de markt levert de prijzenoorlog winnaars en verliezers op. Dit is inherent aan de vrije concurrentie en wordt als dusdanig ook geaccepteerd, mits de regels van het spel worden gevolgd. Maatschappelijk gezien levert de prijzenoorlog eveneens winnaars en verliezers op. In hoeverre neemt het concern Ahold, en in het bijzonder Albert Heijn, zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Zelfdisciplineren

Via de gedragscode heeft Ahold uitvoering gegeven aan de maatschappelijke verwachting van zelfdisciplineren. Ahold interpreteert de vier principes die in hoofdstuk 2.1.7 staan vermeld op eigen wijze.

Als eerste principe wordt ketenverantwoordelijkheid genoemd. In de visie hierboven stelt Ahold dat ze ernaar streeft om aan de wensen en behoeften van klanten en leveranciers tegemoet te komen. Welke interpretatie ze daar bij de laatstgenoemde groep precies aan geeft, is onduidelijk. In de Nederlandse versie van de gedragscode staat vermeld dat Ahold op eerlijke en ethische wijze zaken wil doen op basis van eerlijke bedrijfsvoering, goede trouw en integriteit. 'We verwachten hetzelfde van al degenen met wie we zaken doen'. Op de lange termijn streeft ze ernaar met leveranciers te werken die delen in de waarden en principes van Ahold. Daarmee interpreteert ze de gedragsregel 'stimuleren van duurzame ontwikkeling binnen de keten', zoals vermeld in de OESO -richtlijnen.

Het tweede principe betreft stakeholderbetrokkenheid. Letterlijk vermeldt Ahold in haar code dat ze een actieve dialoog stimuleert met organisaties die gemeenschap en samenleving vertegenwoordigen. De wijze waarop uitkomst van de dialoog wordt benut, wordt niet genoemd.

Ahold voldoet aan het principe van transparantie en betrokkenheid. Via meting, monitoring en verificatie informeert ze haar stakeholders op het gebied van duurzaam ondernemen. Rapporten en documenten die Ahold deponereert, zijn volgens de code volledig, eerlijk, juist, tijdig en uitgebreid. Volledige en eerlijke informatie is voor derden toegankelijk en kan voor onafhankelijke verificatie, het vierde principe, worden gebruikt.

Disciplineren via reputatie

Gezien de omvang van Albert Heijn en de transparantie van enerzijds de onderneming en anderzijds de markt zelf, zou in theoretische zin verwacht kunnen worden dat het supermarktconcern een gemakkelijk doelwit is voor maatschappelijke organisaties. Investeren in reputatie oftewel investeren in corporate social responsibility (hoofdstuk 2.1.5) door Albert Heijn lijkt dan ook voor de hand te liggen (Graafland & Smid, 2004: 23 e.v.).

Wijzigingen van positie op de afzetmarkt, kapitaalmarkt en de arbeidsmarkt kunnen een indicator zijn voor een veranderende maatschappelijke reputatie. In hoofdstuk 2.1.5 werd al genoemd dat in een tijd van economische neergang en een ruime arbeidsmarkt, zoals gedurende de prijzenslag het geval is, de arbeidsmarkt als indicator van nul en generlei waarde is. Aanstichter van de prijzenoorlog of niet, vacatures zullen vrij snel worden ingevuld. Volgens het Intermediair Imago Onderzoek 2005 steeg Ahold zelfs op de ranglijst van favoriete werkgevers. Overigens zal de naam van Albert Heijn binnen de vakbonden in een wat minder goed daglicht staan dan normaal. Tenslotte is er nog steeds geen CAO afgesloten en dreigen stakingen bij de distributiecentra van Albert Heijn.

Het aandeel Ahold is stabiel en lijkt weinig last te hebben van de prijzenoorlog. Alleen het omvangrijke boekhoudschandaal van eind 2003 deed de koers tot een dieptepunt zakken. Vanaf 2003 zette het aandeel een stijgende lijn in die gedurende het afgelopen jaar redelijk stabiel is geweest en schommelt rond de 6 euro. De kapitaalmarkt als indicator voor maatschappelijke reputatie valt daarmee ook af.

De afzetmarkt blijft als enige over. Ook hier blijkt Albert Heijn geen terrein te verliezen. De omzet van 2004 is gestegen ten opzichte van 2003. Het marktaandeel steeg zelfs met 0,2% tot 26,9%. Met andere woorden de Nederlandse burger laat de winkels van Albert Heijn om redenen van maatschappelijk onverantwoord gedrag niet links liggen. Als Albert Heijn een afstraffing krijgt, ligt dat vooral aan de prestaties in de winkels. Niettemin lijkt Albert Heijn zijn imago op dat gebied inmiddels te hebben opgevijseld (figuur 3.3). De consument lijkt meer te hechten aan eigenbelang via prijsvoordeel, dan aan maatschappelijk belang.

3.4 De opposenten

De supermarktoorlog wordt uitgevochten op de levensmiddelenmarkt waarop drie marktpartijen met elkaar interacteren (figuur 3.1). Wisselwerking tussen partijen betekent, dat elke partij wordt beïnvloed door het doen of laten van de andere marktpartij. De supermarkten gebruiken het prijs- en assortimentsinstrument als wapen. In het geval van de supermarktoorlog betekent het, dat de consumenten hun artikelen tegen sterk gereduceerde prijzen kunnen kopen, waarbij ze genoegen moeten nemen met een aanbod dat smaller wordt. De leveranciers worden gedwongen om het prijsinstrument als wapen op te nemen; Doen ze dat niet dan worden ze door de machtige supermachtconcerns 'geslachtofferd' ten gunste van andere aanbieders. Het assortimentswapen dat de supermarkten in de strijd gebruiken, de supermarkten werken tenslotte aan uitbreiding van hun huismerkenassortiment, ondergraven de positie van de aanbieders van A-merken. De grote aanbieders van A-merken zien zich genoodzaakt het promotie-instrument in de strijd te gooien en door middel van reclame de consument te bewegen hun producten te kopen. Bovenstaande beschrijving typeert de werking van de markt. De overheid staat buiten het marktproces en grijpt alleen in als regels worden overtreden of als regelgeving noodzakelijk mocht zijn bij het falen van het marktmechanisme.

In dat licht bekeken zijn de acties van de opposenten van de supermarktconcerns verklaarbaar. De kleine supermarkten en zelfstandige detaillisten bij monde van het Vakcentrum en de MKB spreken de overheid aan op een vermeend overtreden van de mededingingswet. De producenten en/of hun vertegenwoordigers doen een beroep op de overheid om wetgeving te ontwikkelen waarbij de verkoop onder kostprijs verboden wordt en/of beslechten hun zaak zoals Peijnenburg en Unilever in een kort geding. De overheid kan er echter aan gelegen zijn om een zekere concentratievorming op de markt toe te staan. Concentratie van marktmacht kan resulteren in schaalvoordelen en/of synergie-effecten in de vorm van bijvoorbeeld samenwerking met het oog op het ontwikkelen van innovaties (Bos, 1995: 3).

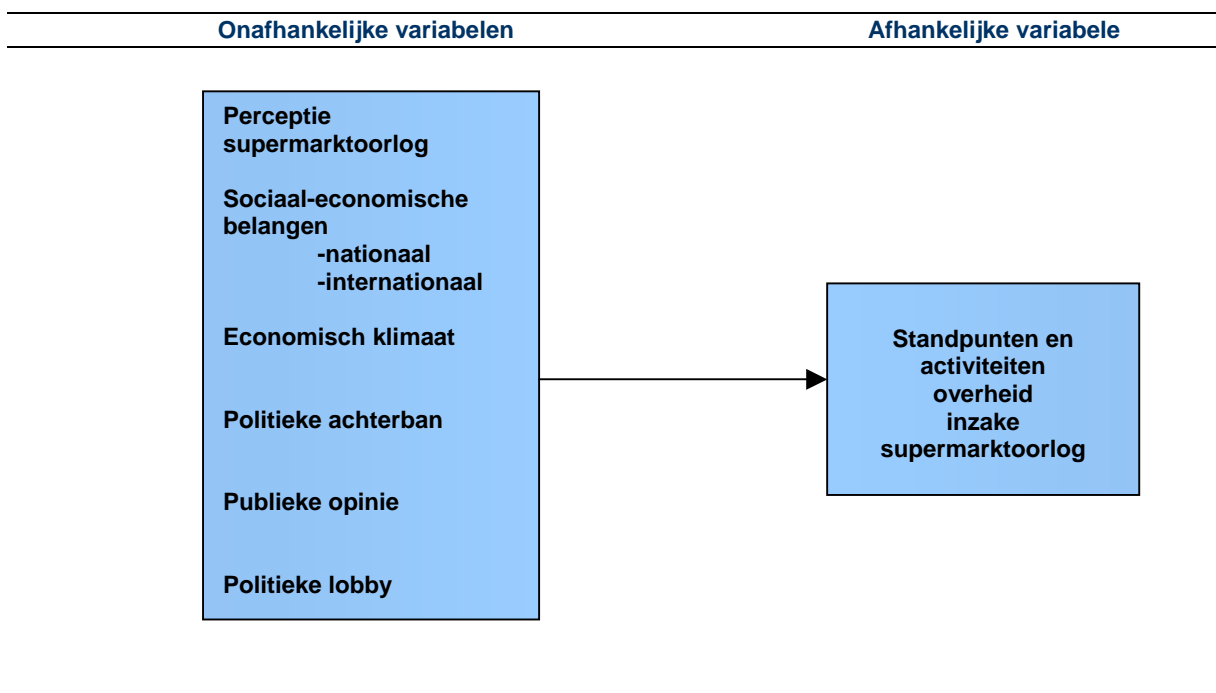
De effecten van de supermarktoorlog reiken echter verder dan de levensmiddelenmarkt alleen. De supermarktoorlog is ook een maatschappelijk probleem (hoofdstuk 3.3). In dat kader is het een probleem dat valt binnen de maatschappelijke driehoek, waar ook de burgerij en overheid als opposenten van de supermarktconcerns zijn te betitelen. Staat de overheid bij het marktproces erbuiten, binnen de maatschappelijke driehoek is het een van de actoren en dus betrokken. Inmiddels werd in hoofdstuk 2.1.1 geconstateerd dat er sprake is van verschuivende machtsrelaties. De rol die de overheid speelt, is beperkt. Er wordt meer macht overgelaten aan de markt (marktwerking) en de burgerij (civiele regulering). Van de civil society wordt verwacht dat ze het bedrijfsleven direct aanspreekt op beleid i.c. de supermarktoorlog, in plaats van de traditionele weg via de overheid te bewandelen. Wat de supermarktoorlog betreft, kan worden geconstateerd dat er civiele regulering plaatsvindt. Milieuorganisaties hebben een dringend beroep gedaan op de supermarktconcerns om de oorlog te stoppen. De vakbonden hebben een oproep gedaan met dezelfde inhoud. Al deze organisaties richten zich op de 'single issue' waarvoor ze geacht worden zich hard te maken. Alleen door coalitievorming kunnen ze een breder front maken en het beroep verzwaren, hetgeen ook feitelijk gebeurt (hoofdstuk 3.2). Daarnaast zien we activiteiten binnen de volksvertegenwoordiging. Het is te beargumenteren dat de Tweede Kamer, als vertegenwoordiger van de burger, opereert op het scheidsvlak van burgerij en staat. Via spreekbeurten, kamervragen en moties wordt de regering gewezen op de maatschappelijke effecten van de supermarktoorlog. De strategie van de regering is tot dusver inactief, bagatelliserend en hooguit reactief van aard.

Hoofdstuk 4 Conceptueel model en deelvragen

4.1 Inleiding

Voor de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag, waarin een verklaring wordt gezocht voor de rol van de overheid in de prijzenoorlog, is onderstaand conceptueel model geconstrueerd (figuur 4.1). In het linkerblok staat een opsomming van onafhankelijke variabelen, waarvan verondersteld wordt dat deze de rol van de overheid beïnvloeden. Onder het conceptueel model staan tien deelvragen vermeld, die de vermeende relatie leggen tussen de variabelen links in het model met de afhankelijke variabele in het rechterblok. Deze deelvragen worden in het survey-onderzoek door middel van stellingen voorgelegd aan sleutelpersonen van organisaties, die op een of andere manier de gevolgen ondervinden van de supermarktoorlog. Zie daarvoor hoofdstuk 5.3.3.

Figuur 4.1 Conceptueel model



Uitgaande van bovenstaand conceptueel model zijn een aantal deelvragen te formuleren:

1. Beschouwt de overheid de supermarktoorlog niet als een maatschappelijk issue, omdat ze deze puur als uiting van marktwerking ziet?
2. Vaardigt de overheid geen minimumprijsregelingen uit omdat deze in haar optiek tegenstrijdig zijn met het principe van vrije mededinging?
3. Laat de overheid zich beïnvloeden door wetgeving in andere Europese landen inzake een minimumprijsregeling, omdat de druk voor de totstandkoming van een wettelijke minimumprijsregeling op nationaal niveau hoog is?
4. Vaardigt de overheid geen minimumprijsregelingen uit omdat zij het consumentenbelang dat supermarktprijzen zo laag mogelijk zijn, laat prevaleren?
5. Laat de overheid financieel-economische doelen prevaleren boven sociaal-economische doelen omdat het huidig economisch klimaat daar aanleiding toe geeft?
6. Leidt de politiek rechtse kleur van een regering tot een meer terughoudend standpunt over de supermarktoorlog dan een politiek linkse kleur?
7. Hoeven supermarktconcerns minder beducht te zijn voor minimumprijsregelingen bij een politiek rechtse regering dan bij een politiek linkse regering?
8. Leidt een ongunstig economisch klimaat er sneller toe dat de overheid de supermarktoorlog deedoogt dan bij een gunstig economisch klimaat?

9. Leidt een publieke opinie zonder sterke anti-supermarktoorlog gevoelens er eerder toe dat de overheid geen stappen onderneemt tegen de supermarktoorlog, dan bij een publieke opinie met sterke anti-supermarktoorlog gevoelens?
10. Resulteert politieke lobby (=parlementaire druk in combinatie met druk van civil society en/of markt) eerder in een (re)actieve overheid dan bij het ontbreken ervan?

4.2 Onafhankelijke variabelen

In het linkerblok van bovenstaand conceptueel model worden zes onafhankelijke variabelen genoemd, die mogelijk van invloed zijn op de standpunten die de overheid inneemt en de activiteiten die ze onderneemt (hoofdstuk 2.3: tegenkrachten).

De perceptie doelt op het beeld dat de overheid van de supermarktoorlog kan hebben. Ziet ze de supermarktoorlog als een aangelegenheid van de markt of is het meer een zaak die de maatschappij in zijn geheel aangaat. In dat kader kan het institutioneel perspectief uit hoofdstuk 2.3 een rol spelen. In hoeverre is duurzaam ondernemen ingeburgerd, zodanig dat het belang van de leefwereld prevaleert boven het belang van marktpartijen. Heeft mvo al een sturende en controlerende invloed op standpunten en gedragingen van de overheid?

De sociaal-economische belangen en het economisch klimaat haken in op de rationele keuze theorie en de tunneleconomie van Keynes, zoals beschreven in hoofdstuk 2.3. De rationele keuze theorie verwijst naar het eigenbelang van de overheid. De overheid kan er om financieel-economische redenen belang bij hebben dat de prijzenslag voortduurt en de maatschappelijke gevolgen derhalve op de koop toeneemt. De financieel-economische redenen kunnen op hun beurt het gevolg zijn van de huidige economische malaise of van nationale en/of internationale eisen waarop de regering zich focust om bijvoorbeeld economische groei te bewerkstelligen. Deze mogelijk verkokerde blik kan ten koste gaan van aandacht voor de sociale en ecologische dimensie.

De politieke achterban wordt als vierde onafhankelijke variabele genoemd. De gedachte erachter is dat het beleid van de huidige regering wordt gevoed door haar kiezers, die afkomstig zijn uit het midden en rechterdeel van het politiek spectrum. Kiezers uit deze hoek dragen het stigma dat ze veelal op de hand zijn van de markt.

Ook de laatste twee variabelen, publieke opinie en politieke lobby, kunnen afhankelijk van enerzijds betrokkenheid en anderzijds hun kracht mogelijk van invloed zijn op de positie van de overheid binnen de supermarktoorlog. In dit geval zijn de theorieën van hoofdstuk 2.3 over het burgerlijk engagement relevant, waarin wordt verwacht dat individualisering van de hedendaagse mens een verlies aan sociale samenhang en mogelijk collectieve, sociale actie tot gevolg heeft. Zijn de krachten groot genoeg om nog een vuist te maken richting markt en staat?

De algemene aanname is, dat de onbeweeglijke houding van de overheid inzake de supermarktoorlog valt te verklaren uit het feit dat de supermarktoorlog niet wordt gekoppeld aan het huidige duurzaamheidsdenken, in dit geval maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen is nog onvoldoende geïnstitutionaliseerd, zodat druk vanuit de markt en maatschappelijke hoek, alsmede de publieke opinie tot weinig resultaat leidt. Daar komt bij dat de overheid belang heeft bij het realiseren van zijn financieel-economische doelen. De overheid is gevangene van haar eigen economistische doelen in zowel nationaal als internationaal perspectief, waardoor de aandacht wordt afgeleid van de sociale (en ecologische) dimensie. Vanuit de maatschappelijke hoek ontbreken tegenkrachten, wat mogelijk voortkomt uit een gebrek aan betrokkenheid enerzijds en economisch eigenbelang anderzijds.

In hoofdstuk 7.2 vindt toetsing plaats van bovenstaande variabelen en het daaraan gekoppeld theoretisch kader, zoals dat in hoofdstuk 2 is neergelegd.

Hoofdstuk 5 Verantwoording onderzoekopzet en methodologie

5.1 Inleiding

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek wordt getypeerd als een ideografische casestudy (Braster, 2000: 21 e.v.). Ideografische casestudies kenmerken zich door een gedetailleerde beschrijving van een vaak uniek sociaal verschijnsel, waarbij het begrijpen van het verschijnsel voorop staat. Het verschijnsel van de supermarktoorlog speelt zich af in een maatschappelijke context en kan er niet los van worden gezien.

Gezien bovenstaande typering ligt het in de lijn van de verwachting dat de beschrijvingsvragen de boventoon zullen voeren, die een gedetailleerde beschrijving en een beter begrip van het verschijnsel mogelijk moeten maken. In dit onderzoek wordt waarde gehecht aan een confrontatie van uiteenlopende betekenissen van de supermarktoorlog als maatschappelijk verschijnsel door de verschillende belanghebbenden in het sociaal systeem. Het gaat dan concreet om de opposanten van de supermarktconcerns die op een of andere wijze door de supermarktoorlog wordt geraakt.

Onderzoeksprocedure

Het onderzoek wordt opgebouwd rond de beantwoording van de twee onderzoeksvragen, zoals vermeld in hoofdstuk 1.2, waarvoor de aanpak verschilt.

De eerste vraag, die betrekking heeft op de effecten van de prijzenoorlog, wordt beantwoord via deskresearch van bestaande gegevens. De tweede vraag waarbij het 'verstehen' van de handelwijzen van de onderzoekseenheden rond het fenomeen van de supermarktoorlog centraal staat, wordt beantwoord via twee dataverzamelings-methoden. De eerste methode richt zich op de analyse van documenten. De gegevens die hieruit voortvloeien, dienen tevens als basis voor de survey onder de desbetreffende informanten, waarvan een deel van de informanten een enquête krijgt toegestuurd en een ander deel via een mondeling interview vragen krijgt voorgelegd.

Onderzoeksplanning

Het onderzoek naar de probleemstelling richt zich op de Nederlandse samenleving. Voor beantwoording van de onderzoeksvragen is de periode van oktober 2003, het begin van de supermarktoorlog, tot en met juni 2005 relevant. Het feitelijke onderzoek onder bovengenoemde respondenten heeft plaatsgevonden tussen 30 mei en 1 juli 2005.

5.2 Aanpak eerste onderzoeksvraag

Wat zijn de effecten van de prijzenoorlog die vallen binnen de drie dimensies van mvo, te weten people, planet en profit?

De inventarisatie van relevante effecten van de supermarktoorlog werd gestructureerd volgens de drie dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor invulling van de sociale dimensie werd gericht gezocht naar gegevens over ontslag, arbeid en arbeidsverhoudingen. De ecologische dimensie werd ingevuld met gegevens over de verkoop van FairTrade en biologische producten in kwantitatieve en kwalitatieve zin. De impact van de prijzenslag op de economische dimensie werd vertaald door de inventarisatie van bedrijfseconomische gegevens over omzetverloop, marktaandeel, werkgelegenheid, investeringen en bedrijfsmatige ingrepen. De effecten van de prijzenoorlog zijn dus zichtbaar op een aantal terreinen, waarvoor meerdere bronnen werden geraadpleegd. Tijdens de inventarisatie bleek dat het effect van de supermarktoorlog moeilijk, zo niet onmogelijk van andere externe factoren bleek te scheiden. Conclusies met betrekking tot de verkregen gegevens zijn kwalitatief van aard en waar mogelijk ondersteund door cijfers. Zie daarvoor hoofdstuk 6.2. In onderstaande opsomming staan de terreinen vermeld die relevant zijn ten aanzien van de eerste onderzoeksvraag, alsmede de bronnen die bruikbare informatie hebben opgeleverd.

Bedrijfseconomische gegevens producenten

De groep producenten werd opgedeeld in veeteelt, land- en tuinbouw enerzijds en industrie anderzijds. Betreffende gegevens over veeteelt, land- en tuinbouw werden geleverd door het CBS, het LEI (agri-monitor), LTO- Nederland en enkele dagbladen. Gegevens over de industrie waren afkomstig van het CBS, FNLI, EFMI, alsmede de dagbladen.

Bedrijfseconomische gegevens detaillisten

Binnen de detaillisten werden de groepen supermarkten en zelfstandige detaillisten onderscheiden. Gegevens over de groep supermarkten zijn afkomstig van het CBS, het EIM, GfK, EFMI, dagbladen en andere periodieke bladen. Informatie over de zelfstandige detaillisten is afkomstig uit dezelfde bronnen, aangevuld echter met het Vakcentrum.

Arbeid en werkgelegenheidsimpact

Informatie over arbeid en werkgelegenheid voor zowel de levensmiddelenindustrie als ook de detaillisten is afkomstig van het CBS, de EFMI, de CNV –dienstenbond, FNV -bondgenoten, het EIM, het Vakcentrum en enkele dagbladen.

Commercieel -economische gegevens FairTrade en biologische producten:

Voor commercieel -economische data over FairTrade en biologische producten werden stichting Biologica, stichting Natuur en Milieu, Max Havelaar en de FairTrade Organisatie als informatiebronnen geraadpleegd.

De resultaten van bovenbeschreven deskresearch zijn verwerkt in hoofdstuk 6 van dit onderzoeksrapport.

5.3 Aanpak tweede onderzoeksvraag

Kan ik begrijpen waarom de overheid in eerste instantie, respectievelijk markt en civil society in tweede instantie, een bepaalde positie inneemt met betrekking tot de prijzenoorlog?

Voor de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag is het conceptueel model op bladzijde 40 geconstrueerd. Het conceptueel model gaf aanleiding voor de formulering van tien deelvragen, die in het survey-onderzoek als stellingen, naast andere vragen, werden voorgelegd aan de informanten. De vragenlijst is in beperkte mate aangepast aan de verschillende achtergronden van de informanten. In bijlage III is de vragenlijst opgenomen die in de survey-enquête respectievelijk het survey-interview werd gehanteerd.

Selectie van onderzoekseenheden

De selectie van onderzoekseenheden vond plaats op basis van inhoudelijke criteria. Voor het onderzoek werden sleutelorganisaties benaderd, die de drie sferen van de maatschappelijke driehoek vertegenwoordigen; Ze fungeren als spreekbuis voor een bredere groep van organisaties en individuen. Voor alle organisaties gold dat zij, of feitelijk hun leden, de gevolgen moesten ervaren van de supermarktoorlog. Binnen de sleutelorganisaties werden de spokesmen benaderd, die op een of andere manier met de kwestie van de supermarktoorlog zijn belast. In bijlage II is een overzicht opgenomen met de adresgegevens van de verschillende spokesmen, alsmede een beschrijving van de organisatie die ze vertegenwoordigen.

Binnen de sfeer van de markt werden vier spokesmen benaderd. In het onderzoek werd de detaillist vertegenwoordigd bij monde van MKB Nederland en het Vakcentrum en de producenten bij monde van LTO en de FNLI. De organisaties behoren tot de secundaire stakeholders, hoewel de groep van toeleveranciers ook getypeerd kan worden als primair omdat de supermarktbedrijven zonder leveranties niet kan opereren (hoofdstuk 2.1.4).

Ook bij de overheid werd een tweedeling gemaakt, waarbij het ministerie werd beschouwd als de uitvoerder van beleid (bestuurlijke overheid) en leden van de vaste tweede kamercommissie voor economische zaken als vertegenwoordiger van de politiek (controlerende overheid). Voor het onderzoek werden kamerleden benaderd die afkomstig zijn van de drie grootste partijen in Nederland. Het gaat om kamerleden van de regeringspartijen VVD en CDA en oppositiepartij PvdA. De overheid valt onder de secundaire stakeholders. De supermarktbedrijven zijn namelijk in staat om los van de overheid te opereren en de bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Binnen de civil society werd Stichting Natuur en Milieu benaderd, die door het MVO platform als spokesman naar voren werd geschoven. De andere maatschappelijke organisaties vertegenwoordigden de drie deelmarkten in het onderzoek, die volgens de theorie van maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol zouden moeten spelen als corrigerende instanties. In dat opzicht zijn de organisaties te duiden als primaire stakeholders. Dan

gaat het om de consumentenbond als vertegenwoordiger voor de afzetmarkt, de VBDO als afgevaardigde voor de kapitaalmarkt en tenslotte de CNV Dienstenbond als spokesman voor de arbeidsmarkt.

Data analyse methode

Uit de paragraaf waarin de selectie van onderzoekseenheden wordt beschreven, valt op te maken dat het aantal onderzoekseenheden selectief was en daardoor beperkt van omvang. Het meetniveau van de variabelen zoals vermeld in het conceptueel model zijn van ordinaal niveau. Dit betekent dat de onderzoeksuitkomsten in theorie op significantie berekend kunnen worden. Aangezien het onderzoek slechts op 13 onderzoekseenheden is gebaseerd, werd de analyse gedaan op basis van gemiddelden; Tenslotte spraken de dertien sleutelpersonen namens een veel grotere organisatie of partij.

Negen van de tien deelvragen werden in het onderzoek geponeerd als stellingen. Voor de beoordeling van deze stellingen werd een oplopende schaal van 1 t/m 5 gehanteerd. Een score van 1 kwam neer op 'helemaal mee oneens' en een score van 5 op 'helemaal mee eens'. Deze werkwijze bood de mogelijkheid om scoregemiddelden te berekenen voor de groep sleutelpersonen in zijn geheel maar ook per deelgroep afzonderlijk. Door het kleine aantal onderzoekseenheden is een voorzichtige interpretatie van de uitkomsten geboden. De schaalgemiddelden dienen hooguit ter ondersteuning van kwalitatieve onderzoeksresultaten.

Werkwijze dataverzameling

Op 30 mei 2005 werd het kenniscentrum MVO Nederland (hoofdstuk 1.3) benaderd met het verzoek om de organisatie in het onderzoek als referentie te mogen gebruiken. De informatie die het onderzoek uiteindelijk oplevert, kennisvergaring is namelijk een van de doelstellingen van de organisatie, wordt na afloop doorgespeeld naar het kenniscentrum. Het verzoek werd een week later ingewilligd. De heer Wempe, directeur van het kenniscentrum, benadrukte in zijn reactie de waarde van het onderzoek. In de tussentijd naderde de conceptvragenlijst zijn definitieve vorm.

In de tweede week van juni werden de verschillende organisaties telefonisch benaderd met de vraag welke persoon ter zake kundig is en de aangewezen persoon zou zijn voor deelname aan het onderzoek. In de helft van de gevallen waren de spokesmen al meerdere malen aangehaald in de media en daardoor bekend. Als de persoon in kwestie was geïdentificeerd, werd deze gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Tegelijkertijd werden drie kamerleden van CDA, VVD en PvdA die zitting hebben in de vaste kamercommissie voor Economische Zaken door een medelid van de commissie benaderd voor deelname. Laatstgenoemd kamerlid reikte eveneens de naam aan van een sleutelpersoon binnen EZ. De betreffende sleutelpersoon speelde vervolgens een extra enquête door naar een collega, die met het thema supermarktoorlog is belast.

In de periode van 8 juni tot en met 1 juli werden de mailings, met daarin de survey –enquête, een begeleidende brief en een gefrankeerde retourenvelop, aan tien sleutelpersonen toegestuurd. Eind juni werden de betreffende ontvangers, indien van toepassing, nogmaals herinnerd aan het retourneren van de mailing. Op 7 juli 2005 waren alle tien enquêtes terug. In de tussentijd werden de interviews afgenomen met de drie kamerleden van VVD (15 juni), CDA (27 juni) en PvdA (30 juni). Het ging om gestructureerde gesprekken, waarvoor de schriftelijke vragenlijst als basis diende. Indien gewenst was er ruimte voor de betreffende kamerleden om hun antwoorden toe te lichten. De vraaggesprekken met de kamerleden namen circa 1 uur in beslag.

In hoofdstuk 7 van dit onderzoeksrapport zijn de onderzoeksresultaten verwerkt van de survey-enquêtes, de interviews en het bronnenonderzoek. De resultaten hebben betrekking op de rol van de overheid enerzijds (hoofdstuk 7.2) en markt en maatschappelijke organisaties anderzijds (hoofdstuk 7.3).

Tenslotte

Bij de benadering van sleutelpersonen bleek het uiterst effectief als het onderzoek wordt ondersteund door een organisatie, zoals MVO Nederland in dit specifieke onderzoek. Daarnaast was het doeltreffend om bij lobbygevoelige thema's expliciet de medewerking van andere informanten, met politici in de eerste plaats, te melden. Ten derde bleken relaties binnen de juiste kringen wederom effectief om informanten bereid te vinden aan onderzoek mee te doen; De informanten blijken bijna dagelijks te worden benaderd met verzoeken om deelname aan onderzoek. De bereidheid blijkt onherroepelijk samen te hangen met de interesse van de organisatie voor het thema van onderzoek.

6.1 Effecten van supermarktoorlog op macro en mesoniveau

De prijzenoorlog duurt al langer dan anderhalf jaar met positieve en negatieve effecten als gevolg. Voor veel partijen binnen de levensmiddelenmarkt is het alarmfase oranje of rood, maar profiteert daarentegen de consument. Volgens Kivits van de EFMI heeft een modaal gezin in 2005 op jaarbasis, gebaseerd op de gegevens van maart 2005, een voordeel van 150 euro. Dit voordeel berokkent de levensmiddelenbranche heel wat schade, dat volgens Kivits meer op het bordje ligt van de industrie dan van de retailers. Het is ook een oorlog met een gespleten karakter waarbij duurzaamheidsoverwegingen met betrekking tot de drie dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, profit en planet) geen aandacht krijgen of erger nog, dat er binnen de dimensies schade wordt geleden. Daartegenover ontvangt de consument door efficiencyverbetering in de markt meer waar voor zijn geld.

Het EFMI, Erasmus Food Management Instituut, doet onderzoek naar de oorzaken, de kosten en de gevolgen van de supermarktoorlog voor handel en industrie. Het instituut heeft op basis van dit onderzoeksmateriaal een bedrijfseconomische analyse uitgevoerd van de eerste 12 maanden van de oorlog.

Macroniveau

Op macro niveau bekeken, resulteert de prijzenslag in een lagere algehele inflatie van circa 0,3-0,4%. Consumenten besparen ongeveer 85 miljoen euro per maand, waardoor de staat per maand 7 miljoen euro aan BTW -inkomsten misloopt. Dit wordt echter gecompenseerd als de consumenten het uitgespaarde bedrag elders uitgeven.

Mesoniveau

Op mesoniveau levert 1 jaar supermarktoorlog een waardeverlies op van 3,8%. Dit cijfer is opgebouwd uit 2,5% prijsverlagingen, in de periode november 2003- oktober 2004, en het mislopen van 1,3% reguliere inflatie. Het waardeverlies komt neer op een bedrag van 3,8% van 22,7 miljard euro omzet, dat resulteert in een bedrag van 865 miljoen euro.

Dit bedrag van 865 miljoen euro moet dus worden betaald. Volgens het EFMI leert het verleden dat grofweg eenderde van de kosten wordt terugverdiend door efficiencymaatregelen te nemen. Nog eens eenderde wordt bezuinigd bij de detaillisten (inclusief de ondernemers) en de resterende eenderde moet worden gerealiseerd via de leveranciers. EFMI heeft ingeschat dat circa 380 miljoen euro op het bordje komt te liggen van de detailhandel en dat 485 miljoen euro voor rekening komt van de leveranciers.

In het kader van het onderzoek naar de effecten zijn twee vragen relevant: hoe worden deze rekeningen betaald en heeft het gevolgen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van detailhandel en leveranciers?

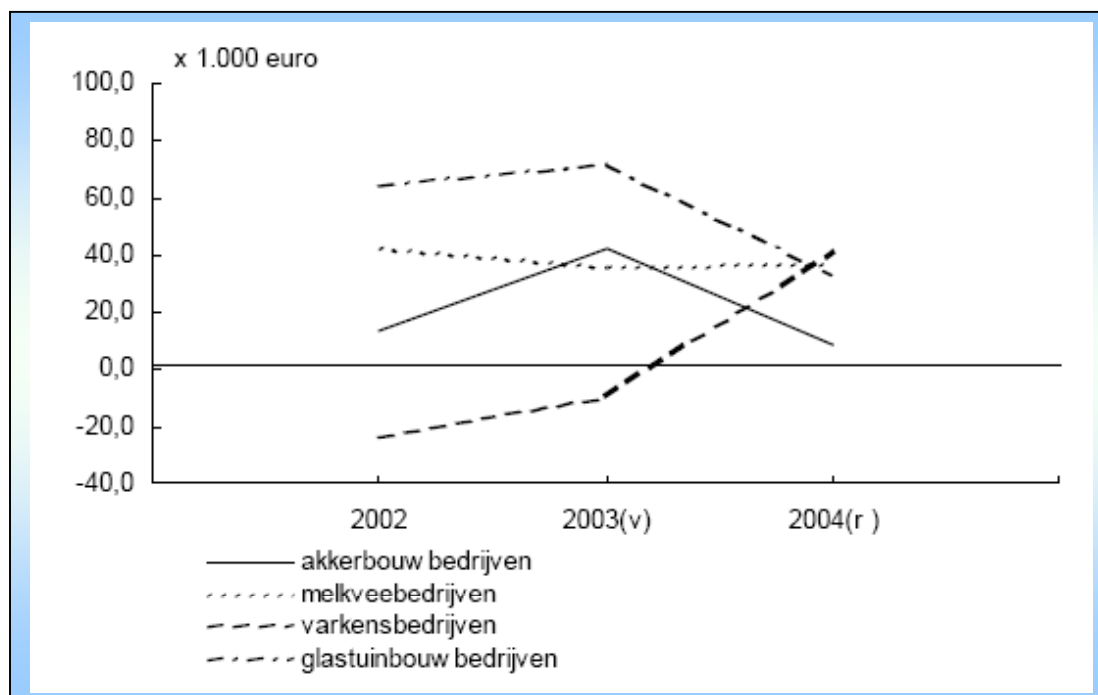
6.1.1 Effecten voor leveranciers

Inkomenseffecten boeren en tuinders

Volgens het LEI is er door de prijzenoorlog een toenemende druk ontstaan op de opbrengstprijzen. Bij veel ondernemers is dit problematisch, omdat de agrarische inkomens het afgelopen jaar met gemiddeld 15 procent zijn gedaald.

De inkomensontwikkeling van boeren en tuinders is in ons land weggezakt tot de meest negatieve in Europa. Dit wordt veroorzaakt door de supermarktoorlog, de dure euro t.o.v de dollar, hoge energieprijzen en mogelijke grenssluitingen van bijvoorbeeld Rusland zoals in het recente verleden. Voor de gehele agrarische sector resulteert 2004 in een lager inkomen dan in voorgaand jaar, dat zoals hierboven genoemd meerdere oorzaken kent. Het effect van de supermarktoorlog is daarvan niet te isoleren. LTO -voorzitter Doornbos meldt in een persbericht van 20 december 2004, dat met name ontwikkelingen op de internationale markten het huidige, lage inkomensniveau veroorzaken. Het productievolume is per saldo toegenomen met 1,5%, terwijl de prijzen van de producten met 4% zijn gedaald. Prijsdalingen zijn er vooral voor de meeste tuinbouwproducten (bijna 10%) en voor aardappelen, eieren (35%), graan en melk (3%). Het inkomensniveau (reëel, gemiddeld per bedrijf) is dit jaar zeer laag. Per ondernemer en gezinsarbeidskracht is het gemiddeld ongeveer 15.000 euro. In figuur 6.4 is de ontwikkeling van het gezinsinkomen zichtbaar gemaakt naar type bedrijf.

Figuur 6.1 Ontwikkeling gezinsinkomen uit bedrijf



Bron: LEI (2004)

Doornbos van LTO -Nederland noemt de inkomenssituatie van boeren en tuinders een dramatisch dieptepunt. Hij geeft aan dat verbeteringen van de bedrijfsstructuur en schaalvergroting noodzakelijk zijn om tot betere bedrijfsresultaten te komen. Volgens hem zit het probleem vooral aan de prijzenkant, waarbij ook concurrentie met producenten in andere landen over de gehele linie toeneemt. In een gezamenlijke oproep van organisaties uit de maatschappelijke hoek en de markt aan de supermarktbranche wordt benadrukt dat als boeren en tuinders nog meer verlies draaien, ze niet of nog minder kunnen investeren in zaken als milieu en dierenwelzijn.

Effecten voor de industrie

Het marktaandeel van de honderd grootste merken valt terug van 27,5% naar 25,8% (Koomen, 2005). De omzet van de honderd grootste merken in de Nederlandse supermarkten is met 6% gedaald, vanaf het begin van de prijzenoorlog tot ongeveer een jaar later. De meetperiode beslaat de 52 weken voorafgaand aan week 41 van 2004. In diezelfde periode is de omzet van supermarkten met 0,1% gedaald. Gelijktijdig groeit het private label in het assortiment droge kruidenierswaren met ongeveer 5 procent. Producenten van A-merken zien zowel door de prijzenoorlog als door het versterkte private label hun omzet onder druk komen te staan. In NRC Handelsblad van 17 februari 2005 reageert Den Ouden, directeur van de overkoepelende organisatie van levensmiddelenfabrikanten FNLI, dat de prijzenoorlog op termijn arbeidsplaatsen gaat kosten. Ter illustratie worden in het vervolg van deze paragraaf de casus uitgelicht van de fabrikanten Unilever, Campina en Sara Lee.

A -merkenfabrikant Unilever verliest terrein op huismerken, die supermarkten in snel tempo in hun schappen leggen (NRC, 11/02/05, 09/02/05). In dat kader heeft Unilever inmiddels Albert Heijn voor de rechter gedaagd in verband met vermeend kopieergedrag van haar A-merken. De rechter heeft in deze kwestie Unilever in twee van de dertien AH -verpakkingen gelijk gegeven.

Als multinational krijgt het bedrijf klappen door prijzenoorlogen wereldwijd. De omzetgroei voor 2004 komt volgens analisten dit jaar uit op 0%. De omzet van Unilever Nederland kwam voor 2004 uit op 1.218 miljoen euro, 5% lager dan in 2003. Unilever zet zijn kaarten voorlopig in op de verhoging van zijn reclamebudget om daarmee zijn A-merken bij de consument te promoten, waarvan er in ieder geval 5 bij de eerste 25 van de merken top 100 een plaats innemen. Daarnaast wil het concern niet meer meewerken aan verlaging van de prijzen. Bovendien saneert Unilever zijn bedrijfsonderdelen waar nodig, waardoor ontslagen kunnen ontstaan.

Niettemin vindt directievoorzitter Brouwer van Unilever dat het concern zich nog nadrukkelijker moet richten op innovatie, zodat het minder last heeft van concurrentie en een hogere prijs kan vragen. In 2004 heeft Unilever wereldwijd meer dan 1 miljard euro geïnvesteerd in research & ontwikkeling. Unilever wil zijn grote merken verder ontwikkelen door innovatie en daarnaast innovaties sneller lanceren. De financiering moet grotendeels komen uit een verhoogde productiviteit. Onderstaand figuur illustreert de dalende tendens bij Unilever.

Figuur 6.2 Kerncijfers Unilever NL Holdings BV

Jaar	Verkopen	Bedrijfsresultaat	Investerings	Personeelssterkte
2002	1.459	220	44,6	5.214
2003	1.278	238	30,3	5.133
2004	1.218	224	32,1	4.919

bedragen in miljoenen euro's

Bron: Unilever Nederland, *Mensen, merken en maatschappij* (2005)

Het grootste merk in de Nederlandse supermarkt is Campina. De nummer één van Nederland heeft een lagere omzet gerealiseerd dan in 2003. De omzet is maar liefst 29 miljoen euro lager uitgevallen als gevolg van lagere verkoopprijzen en valutakoersen. Campina heeft twee van haar topmerken in de merken top 100 staan, naamgenoot Campina op de eerste plaats en Mona op de 14^e plaats. De tegenvallende financiële resultaten en het streven naar een efficiëntere organisatie hebben ertoe geleid, dat zuivelonderneming Campina in het najaar van 2004 haar plannen bekend heeft gemaakt voor een versnelde efficiency operatie. Dit zal leiden tot het terugbrengen van het aantal medewerkers in indirecte functies in 2005 en 2006, waarbij gedwongen ontslagen niet worden uitgesloten.

Douwe Egberts staat op de tweede plaats in de merken top 100 in Nederland. Half juni heeft Moederbedrijf Sara Lee bekendgemaakt haar bedrijfsactiviteiten in Nederland in de komende drie jaar verder te willen optimaliseren door een reorganisatie te laten plaatsvinden. Ze wil haar organisatie beter toesnijden op haar klanten en daartoe de benodigde efficiëncymaatregelen nemen. De merken Duyvis en Lassie worden verkocht (NRC, 02/04/05). Om geld vrij te maken voor extra investeringen in merken en innovatie zullen kostenbesparingsprojecten worden doorgevoerd door ondermeer ondersteunende diensten samen te voegen. Naar verwachting zal de reorganisatie in de komende drie jaar leiden tot een verlies van 600 arbeidsplaatsen in Nederland, waarbij gestreefd wordt om gedwongen werkloosheid te voorkomen. Sara Lee International rept in haar jaarverslag niet over de supermarktoorlog, slechts dat de retailomgeving onrustig is.

6.1.2 Effecten voor de detaillist

Effecten voor de supermarkten

Het Economisch Instituut voor het midden en kleinbedrijf, EIM, heeft in opdracht van het Vakcentrum voor zelfstandige detaillisten onderzoek (Pleijster, 2004) gedaan naar de effecten van de prijzenoorlog voor de zelfstandige supermarkten. Aan het onderzoek dat plaatsvond in week 42 van 2004, namen ongeveer 800 supermarkten deel. Dit aantal vertegenwoordigt bijna 17% van de 4.800 supermarkten die Nederland rijk is, waarvan 2.600 als zelfstandige ondernemingen opereren. Van de deelnemende supermarkten is bijna 90% verbonden aan een van de grootste nationale en regionale supermarktketens in Nederland. Volgens het EIM zijn de onderzoeksresultaten, met name wat de omzetontwikkeling betreft, representatief voor de supermarktketens in zijn geheel. Dit wordt bevestigd door andere bronnen zoals GfK, EFMI en CBS.

De totale supermarktomez kwam in 2003 uit op 24,8 miljard euro, inclusief BTW. Over alle supermarkten genomen komt de terugval in omzet neer op 3,1% als een direct gevolg van de prijzenoorlog na één jaar. In onderstaand figuur 6.3 wordt de gemiddelde omzetontwikkeling als direct gevolg van de prijzenslag getoond, gespecificeerd naar grootte van de supermarkt. Met name de

kleinere supermarkten ondervinden de negatieve gevolgen, omdat het aandeel A-merken ten opzichte van de rest van het assortiment groot is.

Figuur 6.3 Gemiddelde omzetontwikkeling t.o.v. de grootte van de supermarkt

Gemiddelde weekomzet in Euro	Omzetontwikkeling over een jaar in %
Tot 50.000	-4,1
50.000-100.000	-3,2
100.000-150.000	-2,4
150.000-200.000	-2,1
200.000 en meer	-2,1
Totaal supermarkten	-3,1

Bron: EIM (2004)

In het onderzoek wordt GfK aangehaald, die constateert dat de supermarktbranche geen neergang in omzet kent ten opzichte van het jaar daarvoor. Volgens de GfK -supermarktkengetallen kwam de totale supermarkt omzet voor 2004 uit op 24,7 miljard euro (incl. BTW). Dit is een lichte daling van – 0,3% ten opzichte van 2003. De terugval in omzet door lagere prijzen wordt in belangrijke mate gecompenseerd door extra aankopen in de supermarkt.

Echter, de supermarktbranche had volgens GfK gerekend met een omzetgroei van 2,8%. Daarnaast stelt EFMI dat in de ons omringende buurlanden supermarktprijzen met ongeveer 2% zijn gestegen. In dat licht concludeert het EIM dat de supermarkten, ondanks extra aankopen door de consument, de gebruikelijke groei in omzet door de prijzenslag hebben moeten missen.

In de inleiding werd al gemeld dat de detailhandel een waardeverlies van circa 380 miljoen euro (EFMI) dient te 'betalen'. Naast de bekostiging van een deel van het verlies door leveranciers en/of groothandel, bevestigen de zelfstandige ondernemers in het onderzoek dat een deel van de bekostiging bestaat uit het beperken (20%), uitstellen (31%) of schrappen (14%) van investeringen. Daarnaast worden maatschappelijke (lokale) uitgaven geschrapt (18%), uitgesteld (10%) of verminderd (38%). Tenslotte wordt op personeelskosten bespaard door zowel goedkoper personeel aan te nemen, als ook het aantal personeelsleden terug te brengen. De personeelsreductie, gerelateerd aan de grootte van de supermarkt, wordt met figuur 6.4 geïllustreerd.

Figuur 6.4 Gemiddelde personeelsreductie t.o.v. de grootte van de supermarkt

Gemiddelde weekomzet in Euro	Reductie in actieve medewerkers in %
Tot 50.000	1,7
50.000-100.000	3,3
100.000-150.000	4,3
150.000-200.000	6,6
200.000 en meer	6,2
Totaal supermarkten	3,6

Bron: EIM (2004)

In de supermarktbranche werken 232.000 mensen, die met elkaar 104.000 voltijdbanen vervullen. De supermarkten die meewerkten aan het onderzoek van het EIM, bevestigden gemiddeld minimaal twee manjaren (fte's) per onderneming aan winkelpersoneel te hebben geschrapt, dat neerkomt op 9.500-10.000 manjaren in totaal. Dit cijfer komt overeen met 17.000 medewerkers die op straat komen te staan. Dit correspondeert met 250 miljoen euro in salariskosten op jaarbasis⁵.

⁵ Het is helaas niet mogelijk gebleken om via CBS -Statline werkloosheidscijfers in de detailhandel gedurende de periode 2002-2004 op te vragen.

Een half jaar later wordt de schatting van het aantal voltijdbanen, dat door de prijzenslag in de gehele levensmiddelensector komt te vervallen, ingeschat op 34.000 (NRC, 30/04/05). Volgens Sloot van de EFMI en Grievink van adviesbureau CapGemini wordt circa 850 miljoen euro van de inmiddels 1,7 miljard euro, die de levensmiddelensector heeft verloren aan inkomsten, bespaard op personeel. Gerekend met het bedrag dat een gemiddelde arbeidsplaats kost, namelijk 25.000 euro per jaar, levert dat een verlies op van 34.000 banen. Het banenverlies vindt volgens de onderzoekers Sloot en Grievink plaats in zowel de supermarkten, als ook bij fabrikanten en in de logistiek. Supermarktbedrijven laten minder vaak hun winkels bevoorraden. Bovendien worden veel distributiecentra gesloten.

Meer dan 60% van de zelfstandige supermarkten voorziet continuïteitsproblemen tussen nu (september/oktober 2004) en twee jaar (oktober 2006) als de prijzenslag wordt doorgezet. Dit is met name een bedreiging voor supermarkten met een omzet tot 150.0000 euro per week, die binnen een jaar problemen verwachten. Continuïteitsproblemen steken de kop op zodra liquiditeitsproblemen zich voordoen. Inmiddels bevestigen meer dan 25% van de onderzochte supermarkten als gevolg van de prijzenslag te worden geconfronteerd met liquiditeitsproblemen. Maar liefst 20% van de zelfstandige supermarkten geeft aan inmiddels externe financiering nodig te hebben.

Effecten voor de kleine zelfstandige detaillist

Bakkers, slaggers en groentezaken verdwijnen in hoog tempo. De speciaalzaak legt het af tegen de grote supermarkten, die een minstens zo ruim assortiment aan verswaren biedt tegen vaak scherpere prijzen. Daarnaast gaat de hedendaagse consument voor gemak en snelheid en komt de grote supermarkt die behoefte tegemoet met een compleet en overzichtelijk aanbod onder één dak. De supermarktoorlog wakkert het vuurtje nog eens aan door de prijzen op scherp te zetten, waarmee de prijsafstand met de kleine zelfstandige nog sterker wordt vergroot (NRC, 05/03/05). In onderstaand figuur zijn de veranderingen zichtbaar, die in een periode van vier jaar tot stand zijn gekomen.

Figuur 6.5 Ontwikkeling aantal speciaalzaken

Branche	Najaar 2000	Najaar 2004	Verskil %
Zuivel	489	114	-76,7
Groente & Fruit	3.346	1.664	-50,3
Slagerij	4.325	2.932	-32,2
Vis	1.119	847	-24,3
Bakker	5.860	4.557	-22,2
Supermarkt	5.211	4.387	-15,8
Totaal	20.350	14.501	-28,7

Bron: Locatus (NRC Handelsblad 050305/NB)

Het aantal zelfstandige zaken is in vier jaar tijd drastisch terug gelopen met de prijzenslag in de supermarkten als een van de mogelijke katalysatoren. De verwachting is dat de erosie van de kleine winkelcentra doorzet. Speciaalzaken zijn alleen levensvatbaar als ze zich onderscheiden in assortiment, service en distributie en/of als ze kiezen voor schaalvergroting door samenwerking of anderszins. Ondertussen sluiten in duizeling tempo honderden speciaalzaken hun deuren, wat in feite neerkomt op honderden persoonlijke drama's bij ondernemers en werknemers die hun werk verliezen.

Vakbonden en de arbeidssituatie in de supermarktbranche

De prijzenoorlog in de supermarkten komt tussen de regels door naar voren in de onderhandelingen over de CAO. De CNV -dienstenbond suggereert dat de werkgevers geen CAO nastreven of althans de voormalige CAO gedurende een jaar willen laten voortduren. De bond zegt letterlijk, 'de prijzenslag zet zich nu voort rondom uw arbeidsvoorwaarden. U als werknemer betaalt sowieso de rekening van de prijzenoorlog, maar dat wordt nu schrijnend duidelijk'. In een ander bericht blijkt, dat de bond regelmatig door leden werkzaam in de supermarkt wordt benaderd over de gewenste flexibiliteit die werkgevers eisen van werknemers met betrekking tot arbeidstijden, die verder gaat dan contractueel is vastgelegd.

Eind december 2004 spreekt CNV -voorzitter Doekle Terpstra zich op persoonlijke titel in scherpe bewoordingen uit over de supermarktoorlog (NRC, 29/12/04). Hij noemt het maatschappelijk onverantwoord ondernemen. "Het is een marktpolitiek die over lijken gaat zonder enige moraliteit".

Net als bij de CNV is de supermarktoorlog op zichzelf geen thema bij FNV -bondgenoten. Ook bij laatstgenoemde komt dit naar voren in de CAO-onderhandelingen. De onderhandelingen over de CAO voor 2004 verlopen moeizaam zonder dat er een CAO tot stand komt. Ook de FNV wijt dat aan de prijzenslag, die steeds meer op de werknemer wordt afgewenteld. De inzet van de werkgevers is ondermeer het verminderen van personeelskosten, kosten rond arbeidsongeschiktheid en VUT/prepensioen ten laste brengen van de werknemers en de inzet van werknemers nog flexibeler en goedkoper maken. Op de site van FNV -bondgenoten kunnen leden werkzaam in supermarkten en distributiecentra vragenlijsten opvragen. Het betreft een enquête waarmee de bond een indruk wil krijgen van wat er op de werkvloer is veranderd, sinds het begin van de prijzenslag. De gesprekken over een CAO voor 2005 zijn weer opgepakt.

In een gesprek op 12 april 2005 laat de heer van der Geest van het Vakcentrum voor zelfstandige detaillisten zich ontvallen, dat de prijzenoorlog in ieder geval twee positieve aspecten voor de detailhandel met zich meebrengt. De prijzenslag zorgt ervoor dat er een efficiencygolf door de handel gaat en vervolgens dat het loonkostenpeil voor de branche bevroren is, zolang de branche niet tot overeenstemming kan komen met de vakbonden over een nieuwe CAO. Deze impasse resulteert op korte termijn in een bevroering van de lonen, dat gunstig is voor de vechtende supermarktondernemingen alleen minder gunstig is voor hun werknemers. Op 17 juni 2005 bevestigt het Vakcentrum op zijn site dat er na elf onderhandelingsrondes een CAO voor het levensmiddelenbedrijf in hoofdlijnen tot stand is gekomen. De CAO treedt met terugwerkende kracht in en beslaat de periode 1 april 2004 tot 1 april 2007. De onderhandelingsresultaten worden door de werknemersvertegenwoordigers nog teruggekoppeld naar de achterban.

6.1.3 Effecten voor verkoop van FairTrade en biologische producten

Prijverschillen tussen gangbare en biologische producten

In juni 2004 verschijnt het boek *People, planet, profit in de supermarkt*. Met deze uitgave hoopt Stichting Natuur en Milieu een impuls te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen door supermarkten in Nederland. De verzamelde informatie geeft voorbeelden en inzicht in de situatie van met name december 2003. De supermarktoorlog is dan twee maanden aan de gang. In het boek constateert de stichting dat de consument, die mvo steeds belangrijker vindt, niet altijd even bewust inkopen doet en toch in eerste instantie naar zijn portemonnee kijkt. Aangezien verantwoorde producten meestal duurder zijn dan hun gangbare tegenhangers, zorgt dit voor een grote rem op mvo. Volgens de stichting doet de prijzenoorlog daar een desastreuze schep bovenop.

In Nederland zijn de prijsverschillen tussen gangbare en biologische producten groter dan het EU -gemiddelde. Dit kan mede het gevolg zijn van het feit dat het marktaandeel van biologisch voedsel nog zeer laag is en in 2002 slechts 1,6% bedroeg, terwijl dit in de EU hoger is. De Nederlandse supermarkten en leveranciers lijken biologische producten als luxe nichemarktproducten te beschouwen, waarbij relatief hoge marges gehanteerd (kunnen) worden. Dit staat haaks op de consumentenwens tot kleinere prijsverschillen. In onderstaand figuur 6.6 is een beeld geschetst van de prijsverschillen van gangbare en biologische zuivel bij Albert Heijn voor en na de prijzenslag (17 november 2003). In 2004 is opnieuw onderzoek gedaan (februari en april 2004) bij de grotere supermarkten en zijn prijsverschillen tussen circa dertig gangbare huismerken en biologische producten en huismerken gemeten. De prijsverschillen waren inmiddels opgelopen tot gemiddeld 60-70%.

Figuur 6.6 Prijsverschillen gangbaar en biologisch zuivel bij AH voor en na prijzenslag

Product	Prijsverschil
Gemiddelde prijsdaling gangbare zuivelproducten na prijzenslag	-15%
Gemiddelde prijsdaling biologische zuivelproducten na prijzenslag	-5%
Prijsverschil bio t.o.v. gangbare zuivel	
Voor 17.11.2003	37%
Na 17.11.2003	53%

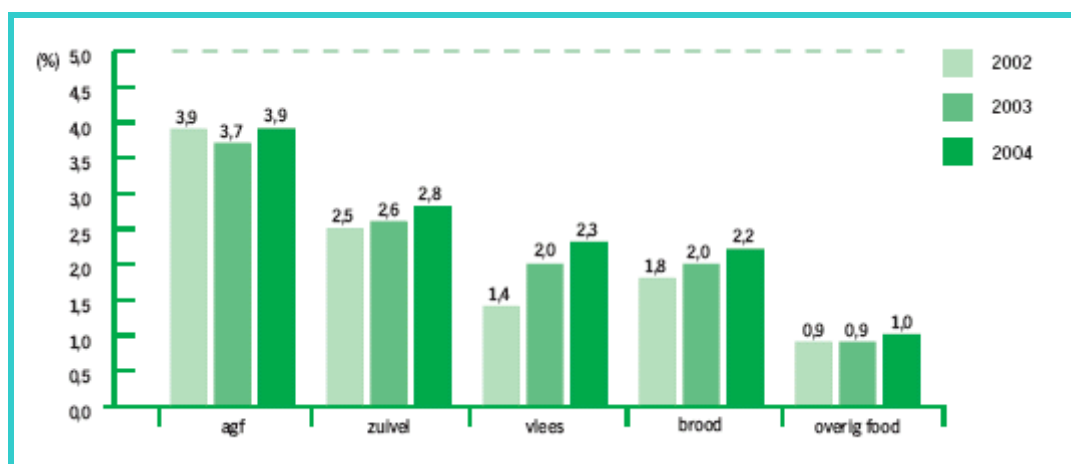
Bron: Stichting Natuur en Milieu (2004)

Marktaandeel biologische voeding

Het jaar 2004 markeert het laatste jaar van de periode van de LNV beleidsnota 'Een biologische markt te winnen'. Gedurende deze beleidsperiode kwam samenwerking tot stand tussen overheid, marktpartijen en de sector met de intentie om te komen tot 5% marktaandeel in 2005, dat door de recessie en de prijzenslag echter (nog) niet is gehaald.

De totale consumptieve bestedingen aan voeding in het supermarktkanaal daalden met 1,3%. Het marktaandeel van consumentenbestedingen aan biologische voeding steeg desondanks van 1,6% naar 1,8%. Onderstaande figuren geven een beeld van het marktaandeel naar productgroepen en de verkoop naar kanalen van biologische voeding. Uit figuur 6.7 blijkt dat alle productgroepen in 2004 zijn gestegen, waarvan de productgroep biologisch vlees het sterkst.

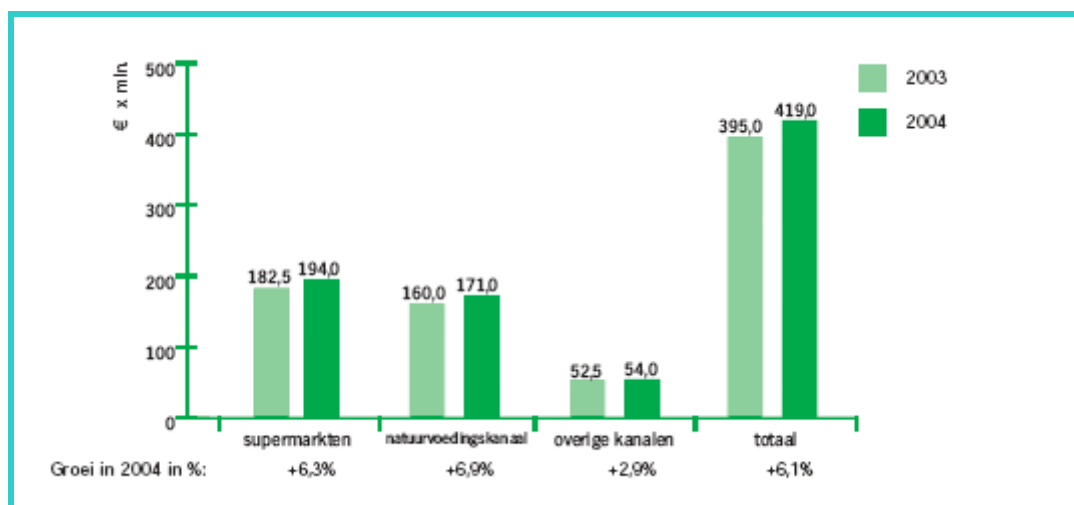
Figuur 6.7 Marktaandeel van biologische voeding per productgroep in %



Bron: Biologica, EKO -monitor (2004)

Ondanks de laagconjunctuur en de supermarktoorlog groeide de omzet van biologische voeding in 2004 van 395 miljoen euro naar 419 miljoen euro, dat neerkomt op een stijging van 6,1%. Uit figuur 6.8 blijkt dat ondanks de supermarktoorlog de omzet in zowel de natuurvoedingswinkels als ook het supermarktkanaal is gegroeid met minstens 6%, waarbij het marktaandeel van het supermarktkanaal het grootst is met 46,3%. Net als in 2003 blijft Albert Heijn ook in 2004 de koploper voor wat betreft het aantal biologische producten in de schappen.

Figuur 6.8 Omzet biologische voeding per omzetkanaal (euro x mln)



Bron: Biologica, EKO –monitor (2004)

Aangezien de groei ondanks het economisch ongunstig klimaat hoopgevend is, heeft het ministerie van LNV een nieuwe nota opgesteld met nieuwe stimuleringsmaatregelen. Het streven is nu om in 2007 een marktaandeel van 5% te realiseren. De regeringsdoelstelling is en blijft staan op 10% in 2010.

Invloed op de verkoop van FairTrade producten

De invloed van de prijzenslag in de supermarkten lijkt de Fair Trade -handel weinig te deren. Over 2003 genereerde de Fair Trade -organisatie een omzet van 20,4 miljoen euro. Deze viel 7% hoger uit dan de omzet van 2002. Ondanks de verminderde koopkracht, zijn de Fair Trade Shops zelfs fors in omzet gestegen. De omzet is in 2004 uitgekomen op 20,6 miljoen euro. Een lichte stijging van 1% ten opzichte van 2003. Volgens de Fair Trade -organisatie is er geen direct aanwijsbare invloed van de prijzenslag op hun verkopen, omdat de producten nog niet op grote schaal in de supermarkt worden aangeboden.

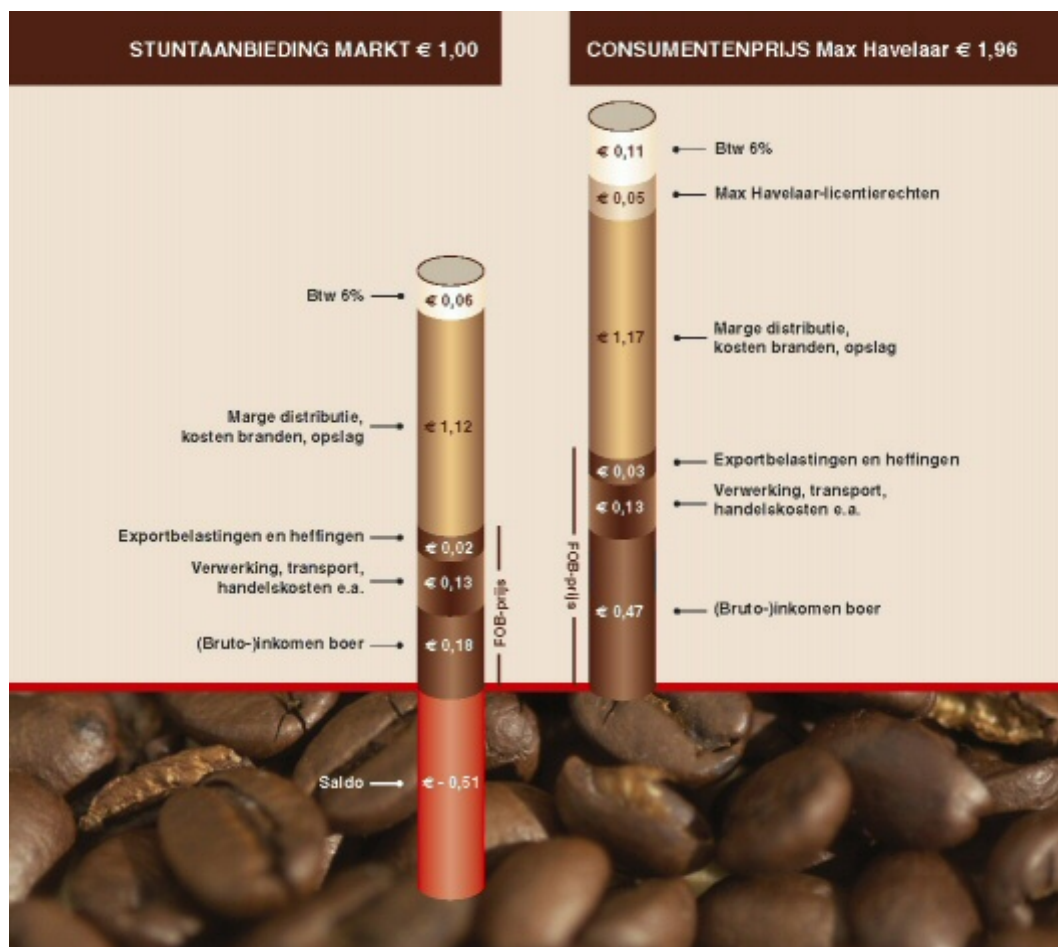
Max Havelaar -keurmerk

In 2004 is het totale verkoopvolume van alle producten met een Max Havelaar -keurmerk met 1,8% licht gegroeid, dankzij de verkoop van Max Havelaar –fruit (NRC, 12/04/05; Max Havelaar, 2005). De organisatie heeft geconstateerd dat de prijzenoorlog ervoor heeft gezorgd, dat het marktaandeel van haar koffie voor het eerst in jaren tot staan is gebracht.

Door de prijzenoorlog zijn de prijsverschillen tussen de gangbare koffie en Max Havelaar koffie echter fors uiteengelopen. Van duurzame producten, waarbij de sociale en milieukosten zijn opgenomen in de productiekosten, is geen sprake meer. De zwakste partij, veelal de koffieboeren, delven daarbij het onderspit. In onderstaand figuur 6.9 heeft Max Havelaar een vergelijking gemaakt tussen de prijsopbouw van koffie tegen stuntprizen en duurzame koffie. Het overzicht maakt duidelijk dat er in beperkte mate geld valt te besparen op de kosten die in Nederland worden gemaakt en de grootste besparing wordt gerealiseerd op de FOB -prijzen⁶, waarbij de koffieboer negatieve inkomsten heeft.

⁶ Free On Board –prijzen zijn prijzen, waarin de kosten voor transport zijn verwerkt. Het transportrisico en de verzekeringskosten zijn voor rekening van de inkopende partij.

Figuur 6.9 Prijsopbouw stuntaanbieding koffie versus duurzame koffie



Bron: Stichting Max Havelaar (2004)

6.2 Conclusies

Het EFMI heeft berekend dat één jaar supermarktoorlog heeft geresulteerd in een waardeverlies van 865 miljoen. Dit bedrag moet worden betaald door efficiency en bezuinigingsmaatregelen te realiseren bij detaillisten en leveranciers. De effecten van de supermarktoorlog op de bedrijfsvoering blijken echter niet tot nauwelijks te isoleren van andere externe effecten, zoals de economische malaise, ongunstige valutakoersen en concurrentie. In april 2005 schatten het EFMI en adviesbureau CapGemini het verlies aan banen, als gevolg van de prijzenoorlog, in op 34.000 voltijdbanen in de gehele sector van supermarkt, levensmiddelenindustrie en logistiek.

Leveranciers

De supermarktoorlog heeft er mede toe geleid dat de inkomens van boeren en tuinders, belangrijke toeleveranciers van supermarkten, met 15% zijn gedaald. LTO Nederland benadrukt echter dat ontwikkelingen op de internationale markt de grootste boosdoener zijn. De slechte bedrijfsresultaten dragen er overigens wel toe bij dat de beroepsgroep niet of nog minder kan investeren in zaken als milieu en dierenwelzijn.

Door de supermarktoorlog ziet de levensmiddelenindustrie haar omzet onder druk komen te staan. Bij producenten van A-merken wordt dat nog eens versterkt door de sterke opkomst van het private label in allerlei varianten. Uit de voorbeelden die hierboven worden gegeven blijkt, dat er daadwerkelijk een efficiencygolf door de industrie gaat, waarbij ontslagen meestal niet te vermijden zijn. Ondanks de bezuinigingsoperatie wordt echter ruim baan, dus budget, gegeven aan productinnovatie. Of de bezuinigingen van invloed zijn op het budget voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is onduidelijk.

Detaillisten

De omzet in de detailhandel is in één jaar supermarktoorlog slechts licht gedaald. Deze beperkte daling heeft te maken met het feit dat de consument zijn uitgespaarde geld uitgaf aan extra inkopen in de supermarkt. Overigens merkt het EIM op, dat de detaillist de gebruikelijke groei aan omzet wel heeft gemist. De kleine supermarkten ondervinden de negatieve gevolgen overigens het meest, omdat in deze winkels het aandeel A-merken ten opzichte van de rest van het assortiment groot is. Tenslotte is de prijsdaling binnen dit aandeel het grootst. Bovendien verwacht 60% van de kleine supermarkten continuïteitsproblemen als de supermarktoorlog tot in 2006 aanhoudt.

De noodzakelijke besparingen leiden er bij de zelfstandige ondernemers toe dat maatschappelijke uitgaven worden geschrapt, uitgesteld of verminderd. De bezuinigingen binnen deze ondernemingen gaan dus wel degelijk ten koste van het budget voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De speciaalzaak legt het af tegen de grote supermarkt. In vier jaar tijd is het aantal speciaalzaken dramatisch snel teruggelopen. Hoewel deze neergaande lijn al langer zichtbaar is, is onduidelijk in hoeverre de prijzenslag in de supermarkten het tempo heeft opgevoerd.

Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen binnen de levensmiddelenbranche zijn door de supermarktoorlog op scherp gezet. Bezuinigingen binnen de levensmiddelenbranche worden mede afgewenteld op de werknemers in zowel kwantitatieve als ook in kwalitatieve zin; Het aantal personeelsleden wordt teruggebracht, waardoor een beroep wordt gedaan op een nog flexibelere inzet van zittend personeel. Daarnaast worden 'dure' oudere personeelsleden vervangen door jongere personeelsleden.

Het wensenlijstje van de supermarktondernemingen heeft gezorgd voor een impasse in de onderhandelingen over een nieuw af te sluiten CAO tussen werkgevers en bonden⁷. De ondernemingen hebben geprofiteerd van deze impasse, aangezien het loonkostenpeil gedurende bijna twee jaar onveranderd bleef.

Verkoop van FairTrade en biologische producten

De supermarktoorlog beïnvloedt de snelheid waarmee het marktaandeel biologische en FairTrade producten groeit nadelig. Het 5% marktaandeel biologische producten in 2005, dat gedurende de afgelopen beleidsperiode werd nagestreefd door overheid, marktpartijen en de sector, wordt niet gehaald. Deze blijft steken op 1,8%.

De omzet zit echter in de lift! Ondanks de laagconjunctuur en de supermarktoorlog is de omzet van biologische voeding in 2004 gestegen met 6,1%. Albert Heijn blijft, ondanks de prijzenoorlog toch nog de aanbieder met het grootste assortiment biologische en FairTrade producten. Overigens moeten de duurzame producten, zoals die van Max Havelaar, opboksen tegen de forse prijsverschillen die de supermarktoorlog tot gevolg heeft. Deze prijsverschillen zijn een rem op de beoogde groei van het marktaandeel biologische producten.

In termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan er worden geconcludeerd dat er sprake is van waardeverlies in alle dimensies. Wat de economische dimensie, betreft zien we een daling van omzet en marges binnen de gehele levensmiddelensector. De bezuinigingen die eruit voortvloeien, zorgen voor een andere prioriteitenstelling binnen de onderneming, waarbij economische belangen prevaleren boven sociale en ecologische belangen.

Binnen de sociale dimensie valt een verlies waar te nemen in de vorm van ontslag en leeftijdsdiscriminatie. Arbeidsverhoudingen komen onder druk te staan en nieuwe arbeidsvoorwaarden tussen de verschillende partijen komen moeizamer tot stand. Bovendien zijn ondernemingen terughoudender in hun uitgaven voor maatschappelijke activiteiten in de omgeving. Wat het aspect milieu betreft kan worden geconstateerd dat ondernemingen door omzet en margeverlies geen ruimte overhouden voor investeringen in milieu en dierenwelzijn. Het marktaandeel van duurzame producten stijgt minder snel dan gepland, omdat de prijsverschillen tussen gangbare en duurzame levensmiddelen te groot zijn om consumenten over te halen hun aankoopgedrag ten gunste van biologische en FairTrade -producten te wijzigen.

⁷ Inmiddels is een CAO voor het levensmiddelenbedrijf in hoofdlijnen tot stand is gekomen. De CAO treedt met terugwerkende kracht in en beslaat de periode 1 april 2004 tot 1 april 2007.

Hoofdstuk 7 Resultaten en analyse tweede onderzoeksvraag

7.1 Inleiding

In de tweede onderzoeksvraag wordt feitelijk een dubbele vraag gesteld; Enerzijds wordt afgevraagd welke positie de overheid inneemt binnen de supermarktoorlog en anderzijds wordt dat afgevraagd voor markt en burgerij. De positie van de overheid staat echter centraal in dit onderzoek.

Het onderscheid wordt nadrukkelijk gemaakt bij de verwerking van de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 7.2 zijn de data verwerkt en geanalyseerd die betrekking hebben op de overheid en in hoofdstuk 7.3 wordt minder diepgaand ingegaan op de onderzoeksdata rond markt en maatschappelijke organisaties.

7.2 Onderzoeksresultaten met betrekking tot de rol van de overheid

Om een verklaring te geven voor de rol die de overheid speelt in de supermarktoorlog zijn tien deelvragen geformuleerd. Zie daarvoor de tweede onderzoeksvraag in hoofdstuk 1.2 en het conceptueel model in hoofdstuk 4.

De deelvragen zijn verwerkt in het survey -onderzoek. Met de reactie van de informanten op deze vragen worden de bouwstenen aangeleverd voor de beoogde verklaring. In dit hoofdstuk worden de tien deelvragen puntsgewijs behandeld met daarbij de reacties van de verschillende informanten, die nogmaals herhaald de spokesmen zijn van meerdere organisaties en burgers. Op basis van deze uitkomsten, het gespreksmateriaal en het bronnenonderzoek wordt een uitspraak gedaan over de relevantie van de desbetreffende vraag. In hoofdstuk 7.2.1 volgen dan de conclusies van het survey -onderzoek en wordt een mogelijke verklaring geformuleerd ten aanzien van de rol van de overheid.

De deelvragen twee tot en met tien werden in het onderzoek geponeerd als stellingen. De informanten konden aan de hand van een oplopende schaal van 1 tot en met 5 aangeven, in hoeverre ze het eens of oneens waren met een stelling. Een score van 1 komt neer op 'helemaal mee oneens' en de score van vijf op 'helemaal mee eens'. Deze werkwijze biedt de mogelijkheid om scoregemiddelden te bepalen. Zie voor meer uitleg hoofdstuk 5.3 (data analyse methode).

Deelvraag 1

Beschouwt de overheid de supermarktoorlog niet als een maatschappelijk issue, omdat ze deze puur als uiting van marktwerking ziet?

In hun bewoordingen, 'glashelder voorbeeld van vrije concurrentie' en 'een klassiek staaltje van marktpolitiek' zijn de drie kamerleden duidelijk in hun visie van de supermarktoorlog als uiting van marktwerking. Niettemin beamen ze de maatschappelijke impact, zodanig dat de supermarktoorlog wat hun betreft ook onder de noemer valt van maatschappelijk issue. Dit laatste wordt bevestigd met hun beantwoording van vraag 10 van de enquête, waarin ze aangeven dat er zowel private als publieke belangen in het geding zijn. Een van de informanten van het ministerie vindt dat er sprake is van een normale concurrentie en er van oorlog geen sprake is. De staatssecretaris van EZ verwoordt in november 2004, een jaar na het begin van de supermarktoorlog, nog dat er sprake is van een gezonde concurrentiedynamiek op de levensmiddelenmarkt, waarbij innovatie en efficiency gebruikelijk zijn. In februari 2005 en in juni van hetzelfde jaar meldt de NMa dat er sprake is van een normale prijsconcurrentie, die niettemin negatieve gevolgen kan hebben. Tijdens een werkbezoek van MKB –Nederland in oktober 2004 aan de vaste kamercommissie voor EZ meldt de PvdA dat de markt haar werk doet, omdat er 'kennelijk' sprake is van overcapaciteit. Bovenstaande uitkomsten bevestigen het beeld dat de overheid de supermarktoorlog in hoofdzaak ziet als uiting van marktwerking en bij navraag de kwestie ook als maatschappelijk issue beschouwt. Dit verschil in beschouwing wordt ondersteund met de scoregemiddelden, die in onderstaande tabellen zijn opgenomen. Alhoewel de politiek erkent dat er door de supermarktoorlog zowel private als publieke belangen in het geding zijn (vraag 10), houdt ze aan het standpunt vast dat maatschappelijke issues in eerste instantie door markt en burgerij dienen te worden opgelost (vraag 12). Alleen in laatste instantie en met schroom wat de PvdA betreft, kunnen er volgens CDA en PvdA voor de overheid maatschappelijke redenen zijn die overheidsingrijpen wenselijk maken.

In de enquête werd de eerste deelvraag in de vragen 2 en 3 verwerkt. De informanten werd gevraagd of ze de supermarktoorlog beschouwen als maatschappelijk issue. Ter introductie werd de definitie van een maatschappelijk issue gegeven, zoals deze in hoofdstuk 2.1.3 staat weergegeven. Vier van de vijf informanten binnen de overheid beantwoorden de vraag met 'ja, gedeeltelijk'. De vijfde informant, afkomstig van het ministerie, beantwoordde de vraag met 'nee'.

Op de vraag of de supermarktoorlog als uiting van marktwerking is te zien, reageerden alle vijf bevestigend waarvan vier informanten antwoordden met 'ja, geheel'. De resultaten worden geïllustreerd aan de hand van tabel 7.1.

Tabel 7.1 Supermarktoorlog als maatschappelijk issue respectievelijk marktwerking (O)

	Supermarktoorlog is maatschappelijk issue (n=5)		Supermarktoorlog is uiting van marktwerking (n=5)	
Ja, geheel	0	0	4	80
Ja, gedeeltelijk	4	80	1	20
Nee	1	20	0	0
Weet niet	0	0	0	0
Anders	0	0	0	0
Totaal	5	100%	5	100%

In tabel 7.2 zijn de totaalscores opgenomen van de gehele maatschappelijke driehoek, inclusief de overheid.

Tabel 7.2 Supermarktoorlog als maatschappelijk issue respectievelijk marktwerking

	Supermarktoorlog is maatschappelijk issue (n=13)		Supermarktoorlog is uiting van marktwerking (n=13)	
Ja, geheel	3	23	6	46
Ja, gedeeltelijk	8	61	5	38
Nee	1	8	1	8
Weet niet	0	0	0	0
Anders	1	8	1	8
Totaal	13	100%	13	100%

Deelvraag 2

Vaardigt de overheid geen minimumprijsregelingen uit omdat deze in haar optiek tegenstrijdig zijn met het principe van vrije mededinging (vraag 17, stelling 6)?

In november 2004 reageert de staatssecretaris, Mevrouw Van Gennip, op kamervragen inzake de verkoop onder kostprijs. In haar reactie beaamt ze dat er in een aantal Europese landen een vorm van wet - en regelgeving bestaat om de verkoop onder kostprijs en de beperking van mededinging aan banden te leggen. Desondanks is de bewindsvrouw van mening dat het ongewenst is dat concurrentie beperkt wordt, tenzij er van misbruik sprake is.

Uit de interviews met de kamerleden blijkt, dat de VVD in het geval van de supermarktoorlog de markt wil vrijlaten. Ook de PvdA is de mening toegedaan dat interactie tussen consument en markt de prijs bepaalt. Wat hun betreft gaat het om gewone concurrentie waar inmenging van de overheid ongewenst is, tenzij er sprake blijkt te zijn van marktfalen.

In de hoofdpunten van het regeringsbeleid 2004 is het motto van het kabinet Balkenende II 'meedoen, meer werk, minder regels'. De overheid moet door het terugdringen van regelzucht en bureaucratie meer ruimte geven aan burgers en bedrijven. Dit wordt benadrukt door het eerste rapport van de REA (NRC, 01/06/05), Raad van Economische Adviseurs van de Tweede Kamer, waarin ze vaststelt dat een overmaat aan regelgeving een institutionele belemmering voor economische dynamiek is.

Binnen dit kader past geen uitvaardiging van extra regelgeving die de markt beteugelt. De conclusie wordt ondersteund door de scores in onderstaande tabel 7.3.

Op de schaal van 1- 5 heeft de politiek een gemiddelde score van 4,7 en het ministerie een maximale score van 5. Tezamen realiseren de controlerende en bestuurlijke overheid een gemiddelde score van 4,8.

Tabel 7.3 Scoregemiddelde stelling 2

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	2	5	4,7
	1	4	
Ministerie	2	5	5
Totaal	5		4,8

Deelvraag 3

Laat de overheid zich beïnvloeden door wetgeving in andere Europese landen inzake een minimumprijsregeling, omdat de druk voor de totstandkoming van een wettelijke minimumprijsregeling op nationaal niveau hoog is (vraag 17, stelling 7)?

In december 2004 geeft minister Brinkhorst van EZ, in samenspraak met minister Veerman van LNV, de opdracht om onderzoek te doen naar de effecten van wetgeving in de verschillende EU -lidstaten die verkoop onder inkoopprijs tegengaat en tevens de opdracht voor een haalbaarheidsonderzoek in Nederland. De opdracht komt tot stand op uitdrukkelijk verzoek van de Tweede Kamer en onder druk van relevante marktpartijen. Inmiddels is het onderzoek uitgevoerd door het EIM en zou invoering neerkomen op symboolwetgeving, die niet spoort met het kabinetsbeleid met betrekking tot het terugdringen van overbodige regelgeving. Met andere woorden de overheid laat zich niet beïnvloeden door wetgeving in andere Europese landen, ondanks druk op nationaal niveau. Deze conclusie wordt door onderstaand scoregemiddelde ondersteund. Overigens is het CDA de mening toegedaan dat Europese landen als België, Frankrijk en Engeland door verschillende regelingen recht doen aan grote maatschappelijke belangen met betrekking tot het midden en kleinbedrijf, waarbij volgens de partij Nederland opvallend achterblijft (Het Financiële Dagblad, 23/03/05). Deze mening komt overeen met de neutrale houding van het CDA ten aanzien van deelvraag 3.

Op de schaal van 1-5 heeft de politiek een gemiddelde score van 2,3. Als enige partij stelt het CDA zich ten aanzien van de stelling neutraal op. Het ministerie daarentegen blijkt nadrukkelijker oneens te zijn met de stelling. Algemeen genomen is de overheid het met de stelling oneens, gezien de gemiddelde score van 2.

Tabel 7.4 Scoregemiddelde stelling 3

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	2	2	2,3
	1	3	
Ministerie	1	2	1,5
	1	1	
Totaal	5		2,0

Deelvraag 4

Vaardigt de overheid geen minimumprijsregelingen uit omdat zij het consumentenbelang dat supermarktprijzen zo laag mogelijk zijn, laat prevaleren (vraag 17, stelling 8)?

Zoals onder de uitwerking van deelvraag 2 al blijkt, wil de overheid niet tot minimumprijsregelingen overgaan, omdat het de vrije concurrentie belemmert.

Vrije concurrentie leidt volgens staatssecretaris Van Gennip, in haar reactie van november 2004, tot lagere prijzen, houdt ondernemingen scherp, bevordert de efficiency en stimuleert innovatie, wat in het voordeel is van de consument. Haar uitspraak wordt door meerdere bronnen bevestigd (hoofdstuk 2.2.2). Het niet uitvaardigen van minimumprijsregelingen dient in feite meerdere belangen en gaat verder dan de belangen van de consument alleen.

De meningen van de politieke partijen over deze stelling zijn verdeeld, maar komen gemiddeld uit op een score van 3. Deze score is te typeren als 'neutraal'. Alleen de VVD was het met de stelling eens

(score 4). Van de twee informanten van het ministerie liggen de meningen uiteen. Tezamen toont de overheid een score van 3,4. Dit komt overeen met de aanduiding 'neutraal'.

Tabel 7.5 Scoregemiddelde stelling 4

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	1	4	
	1	2	
	1	3	
			3,0
Ministerie	1	3	
	1	5	
			4,0
Totaal	5		3,4

Deelvraag 5

Laat de overheid financieel-economische doelen prevaleren boven sociaal-economische doelen omdat het huidig economisch klimaat daar aanleiding toe geeft (vraag 17, stelling 9)?

Kamerlid Smeets (PvdA) stelt dat het huidig kabinet financieel-economische doelen laat prevaleren boven sociaal-economische doelen, maar stelt tevens dat het niet door de economische malaise wordt ingegeven. In NRC Handelsblad van 8 februari 2005 wordt gemeld dat het kabinet volgend jaar moet bezuinigen om aan zijn doelstelling voor het financieringstekort te voldoen. Minister Zalm hoopt dat te realiseren door economisch herstel, want zijn collega-ministers lijken aan te sturen op versoepeling van beleid. Waaronder minister De Geus, die het tijd vindt worden voor salarisstijgingen en hogere uitkeringen. Volgens Wellink van De Nederlandsche Bank moet de consument weer overgaan tot besteding van zijn spaargeld. Het financieringstekort voor 2005 wordt geschat op 2 procent van het bruto binnenlands product. De Nederlandse begroting is daardoor nog verwijderd van het door Brussel gewenste begrotingsevenwicht. Op dit moment profiteert het kabinet stilzwijgend van de discussies in Brussel over versoepeling van de begrotingsdiscipline.

Berichtgeving in de media doet veronderstellen dat het nadrukkelijk accent op de financieel-economische doelen van het kabinet wordt verlegd. Onduidelijk is dan nog het antwoord op de vraag: op welke doelen dan wel?

De eensgezindheid binnen de overheid ten aanzien van deze stelling is groot. Alle informanten zijn het in meer of mindere mate oneens met de stelling.

Tabel 7.6 Scoregemiddelde stelling 5

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	2	1	
	1	2	
			1,3
Ministerie	1	1	
	1	2	
			1,5
Totaal	5		1,4

Deelvraag 6

Leidt de politiek rechtse kleur van een regering tot een meer terughoudend standpunt over de supermarktoorlog dan een politiek linkse kleur (vraag 17, stelling 10)?

Eind 2003 ageert Groen Links, bij de behandeling van de begroting van de landbouw, tegen de afbraakprijzen voor vlees en melk en de gevolgen ervan voor duurzaamheid in het boerenbedrijf. Groen Links vindt dat de overheid de supermarkten moet aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dezelfde periode pleit Van der Ham, kamerlid voor D'66, bij supermarkten voor afspraken om minimale normen voor dierenwelzijn te garanderen. De prijzenslag werkt in het nadeel van productiedieren.

Vanaf dat moment lijkt er 'radiostilte' bij alle partijen (figuur 3.2, Levenscyclus supermarktoorlog). Pas een jaar na het begin van de supermarktoorlog leiden kamervragen van PvdA en CDA naar

aanleiding van de prijzenslag tot een reactie bij de bewindsvoerders van EZ. Overigens valt het op dat berichtgeving aangaande de supermarktoorlog voor wat betreft de rechtse partijen ontbreekt. Dit zou kunnen duiden op een terughoudend standpunt vanuit deze hoek. Gezien de, over de gehele linie, zeer beperkte berichtgeving zou een uitspraak ten aanzien van de stelling niettemin ongegrond zijn.

Bij deze stelling valt het verschil tussen de controlerende en bestuurlijke overheid op. De woordvoerders van de politieke partijen zijn het overtuigd oneens met de stelling, terwijl het ministerie zich neutraal opstelt. Gemiddeld genomen is de overheid het oneens met de stelling.

Tabel 7.7 Scoregemiddelde stelling 6

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	2	2	
	1	1	
			1,7
Ministerie	2	3	
			3,0
Totaal	5		2,2

Deelvraag 7

Hoeven supermarktconcerns minder beducht te zijn voor minimumprijstellingen bij een politiek rechtse regering dan bij een politiek linkse regering (vraag 17, stelling 11)?

Net als bij de vorige deelvraag zijn er geen partijen, uitgezonderd het CDA, die publiekelijk stelling nemen over het al of niet invoeren van minimumprijstellingen. Daarentegen suggereert de informatie die onder deelvraag 2 is uitgewerkt, dat politieke kleur er niet toe doet als het gaat om het afwijzen van minimumprijstellingen die strijdig zijn met vrije concurrentie. Kortom, een duidelijke stellingname zou op basis van bovenstaande gegevens en onderstaand scoregemiddelde onterecht zijn.

De controlerende overheid is het oneens met bovengenoemde stelling. Het ministerie stelt zich wederom neutraal op, maar leunt tegen een bevestiging ervan. Gemiddeld genomen neigt de gezamenlijke overheid naar een neutrale houding ten opzichte van de stelling.

Tabel 7.8 Scoregemiddelde stelling 7

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	1	3	
	1	1	
	1	2	
			2,0
Ministerie	1	3	
	1	4	
			3,5
Totaal	5		2,6

Deelvraag 8

Leidt een ongunstig economisch klimaat er sneller toe dat de overheid de supermarktoorlog gedoogt, dan bij een gunstig economisch klimaat (vraag 17, stelling 12)?

Publiekelijk wordt deze stelling niet door bewindsvoerders bevestigd. Daarentegen zeggen bronnen rond het kabinet, dat de supermarktoorlog de redding is van minister Zalm van Financiën (De Volkskrant, 16/04/04). Op 8 oktober 2004 meldt de Volkskrant dat de inflatie tot 1 procent is gedaald, het laagste niveau in vijftien jaar. De prijsdalingen in de supermarktoorlog hebben daaraan een belangrijke bijdrage geleverd. Een daling van de inflatie betekent vergroting van de koopkracht, waardoor de consumptie hoger kan uitvallen. In NRC Handelsblad van 3 januari 2005 staat dat de binnenlandse vraag moet opleven om een opgaande lijn van de conjunctuur te realiseren.

Bovenstaande resulteert in de verwachting dat de overheid de supermarktoorlog door de ongunstige economische situatie gedooft. De score op de stelling doet echter anders vermoeden.

Door de uitgesproken mening van de VVD (score van 4), komt de controlerende overheid uit op een gemiddelde score van 2,7. De bestuurlijke overheid is echter eensgezind en ontkent de stelling volledig. De gemiddelde score voor de gezamenlijke overheid resulteert daardoor in een ontkening van de stelling.

Tabel 7.9 Scoregemiddelde stelling 8

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	1	4	2,7
	1	2	
	1	1	
Ministerie	1	1	1,0
	1	1	
Totaal	5		1.8

Deelvraag 9

Leidt een publieke opinie zonder sterke anti-supermarktoorlog gevoelens er eerder toe dat de overheid geen stappen onderneemt tegen de supermarktoorlog, dan bij een publieke opinie met sterke anti-supermarktoorlog gevoelens (vraag 17, stelling 13)?

Tijdens het interview stelt het CDA-kamerlid Ten Hoopen dat de burger geen emotionele beleving heeft bij de prijzenoorlog. De afrekening van een supermarktbedrijf door de individuele klant gebeurt, volgens CDA en VVD, door er eenvoudigweg niet te kopen.

Eind december 2004 worden de krachten van maatschappelijke organisaties, levensmiddelenfabrikanten en partijen uit de levensmiddelhandel gebundeld in een coalitie met een oproep aan de supermarkten om de oorlog te stoppen. Deze oproep wordt 'beloond' met nauwelijks tot geen media aandacht en resulteert niet in het gewenste effect. Noch de supermarktconcerns, noch de overheid doen stappen om de oorlog te beëindigen.

De bestuurlijke overheid is eensgezind in zijn oordeel en ontkent dat een publieke opinie met sterke anti-supermarktoorlog gevoelens invloed uitoefent op de overheid. De politiek is echter verdeeld, waarbij de VVD als enige het met de stelling volledig eens is en een uitgesproken publieke opinie een grote invloed toedicht. Gemiddeld genomen neigt de gezamenlijke overheid naar een neutrale houding ten opzichte van de stelling.

Tabel 7.10 Scoregemiddelde stelling 9

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	1	5	3,3
	1	2	
	1	3	
Ministerie	1	1	1,5
	1	2	
Totaal	5		2.6

Deelvraag 10

Resulteert politieke lobby (=parlementaire druk in combinatie met druk van civil society en/of markt) eerder in een (re)actieve overheid dan bij het ontbreken ervan (vraag 17, stelling 14)?

Parlementaire druk in combinatie met druk van bepaalde marktpartijen resulteert, na twaalf maanden supermarktoorlog, uiteindelijk in onderzoek naar regelgeving ten aanzien van de verkoop onder kostprijs. Zie de uitwerking onder deelvraag 3. Dit roept het beeld op dat de overheid inderdaad

eerder tot reageren wordt overgehaald, dan bij het ontbreken ervan. Dit beeld wordt versterkt door het scoreverschil tussen deelvraag 9 en 10, waarbij de overheidsinformanten er eerder toe neigen het met de laatst vermelde stelling eens te zijn.

De drie kamerleden zijn het met de stelling eens, terwijl het ministerie neigt naar een neutraal oordeel met een lichte neiging tot afwijzing van de stelling. De gemiddelde score voor de overheid komt uit op 3,4.

Tabel 7.11 Scoregemiddelde stelling 10

	Aantal	Score	Gemiddelde
Politiek	3	4	4,0
Ministerie	1 1	3 2	2,5
Totaal	5		3,4

7.2.1 Conclusies

De supermarktoorlog wordt beschouwd als maatschappelijk issue en als uiting van marktwerking, waarbij het opvalt dat de weegschaal overhelst naar marktwerking. Ondanks het duale karakter van de supermarktoorlog blijkt de typering van de supermarktoorlog als uiting van marktwerking resoluut en zwaarwegender.

De respons op de tweede deelvraag spoort met deze visie. De overheid dient geen minimumprijsregelingen uit te vaardigen als deze tegenstrijdig zijn met het principe van vrije mededinging. De reactie suggereert een principiële houding, wat ondersteund wordt door de beantwoording van vraag 4 en 5 van de enquête. Alle informanten uit zowel de politieke hoek als de ambtelijke hoek zien de supermarktoorlog op het moment van onderzoek niet als het resultaat van marktfalen. Blijkt er echter sprake te zijn van marktfalen, dan zal de overheid volgens de desbetreffende informanten dienen op te treden, zoals dat ook in theorie valt te verwachten (hoofdstuk 2.2.2).

Onderzoek naar deelvraag 3 geeft de indruk dat de overheid zich in zijn besluitvorming over regulering niet laat beïnvloeden door regel- en wetgeving in andere Europese landen. Hooguit wordt ze door externe druk aangespoord om er aandacht aan te schenken.

Consumentenbelangen blijken echter iets gevoeliger te liggen. De consument, de markt en de overheid zijn gebaat bij vrije concurrentie. De onderzoeksresultaten leiden tot de gedachte dat de overheid niet zozeer door consumentenbelangen ervan wordt weerhouden minimumprijsregelingen door te voeren, maar dat de belangen verder strekken en andere maatschappelijke sferen er evenzeer bij gebaat zijn. Overigens houden de overheidsrespondenten zich wat de stelling betreft op de vlakke.

Eensgezind geven de overheidsinformanten in de enquête aan, dat het huidig economisch klimaat er niet voor zorgt dat sociaal-economische doelen wijken voor financieel-economische doelen (deelvraag 5). Deze uitslag wordt bevestigd door berichtgeving in de media.

Vervolgens blijkt niet onomwonden uit onderzoek dat politieke kleur er toe doet als het gaat om een terughoudend standpunt inzake de supermarktoorlog of het invoeren van minimumprijsregelingen (deelvragen 6 en 7). De bestuurlijke overheid stelt zich ten aanzien van beide deelvragen opvallend genoeg neutraler op, dan de controlerende overheid.

Een eensgezind 'helemaal oneens' roept deelvraag 8 bij het ministerie op. Deze mening wordt gedeeld door twee van de drie politieke partijen. De VVD is daarentegen van mening dat het ongunstig economisch klimaat het overheidshandelen, in de betekenis van gedogen wel degelijk beïnvloedt. Berichtgeving in de media zit op dezelfde lijn en suggereert dat de supermarktoorlog de minister van Financiën goed uitkomt. De tegenstrijdige onderzoeksresultaten leiden ertoe dat er geen uitspraak over de betreffende stelling kan worden gedaan.

Dat de VVD externe factoren een belangrijke rol toedicht, lijkt ook uit de reacties op de deelvragen 9 en 10 op te maken. Overigens delen de andere partijen dezelfde mening als de VVD, als het gaat om de invloed van politieke lobby in algemene zin (hoofdstuk 2.1.5). Andere onderzoeksresultaten

bevestigen de invloed van politieke lobby, terwijl er van een publieke opinie met sterke anti - supermarktoorlog gevoelens eenvoudig weg geen sprake is.

Gegeven het conceptueel model op bladzijde 41 en bovengenoemde onderzoeksresultaten kan de conclusie worden getrokken dat de 'perceptie van de supermarktoorlog', de leidende en meest invloedrijke, onafhankelijke variabele is met betrekking tot de standpunten en activiteiten van de overheid inzake de supermarktoorlog. Ondanks het duale karakter van de supermarktoorlog wordt door alle overheidsinformanten, los van politieke kleur en functie binnen het overheidsapparaat, het meeste gewicht toegekend aan de supermarktoorlog als uiting van vrije marktwerking. Maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt geen thema. Bovendien ontbreekt institutionele druk vanuit de maatschappelijke driehoek op de overheid, om stappen te ondernemen tegen de supermarktconcerns, die, maatschappelijk gezien, ongewenste sporen achterlaten. Overigens kan het ontbreken van institutionele druk evenzeer te maken hebben met het besef dat ageren tegen de prijsenslag het eigenbelang schaadt; De prijzenoorlog biedt de burger en andere partijen zonder twijfel op de korte termijn voordeel.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de overheid weliswaar een gezonde economie nastreeft, maar dat niet koste wat het kost wil realiseren. De aanname (hoofdstuk 4.2) dat de overheid gevangene is van haar economistische doelen, al of niet ingegeven door de Europese Unie, wordt door het onderzoek niet bevestigd. Dat ze daarentegen bewust is van het belang van vrije concurrentie en de belangen voor allerhande partijen, blijkt zonder twijfel. Want alleen met een gezonde economische basis is er ruimte voor de andere dimensies binnen de leefwereld, wat binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook past (hoofdstuk 2.1.3).

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat de publieke opinie in de kwestie van de supermarktoorlog geen rol van betekenis speelt. Dit betekent dat de supermarktoorlog als maatschappelijk issue niet leeft. Of dit te maken heeft met een gebrek aan betrokkenheid of te maken heeft met economisch eigenbelang wordt niet beantwoord. Het ligt in de lijn van de verwachting dat het publiek, evenals de andere partijen in de maatschappelijke driehoek, de prijsenslag ziet als een uiting van vrije concurrentie en het economisch eigenbelang vooropstelt.

Onder deelvraag 3 staat vermeld dat de ministers van EZ en LNV na kamervragen en vragen vanuit de markt actie hebben ondernomen om de kwesties van verkoop onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken. Een dergelijke actie bevestigt dat politieke lobby, als tweede onafhankelijke variabele, tot op zekere hoogte kan resulteren in een reactieve overheid (deelvraag 10). Op het moment dat dergelijk onderzoek uitwijst dat er sprake blijkt te zijn van marktfalen, zal de overheid in actie komen. Zolang een dergelijk oordeel echter niet valt, zal de overheid niet ingrijpen overeenkomstig de theorie. Deze uitspraak lijkt aanvaardbaar, omdat vier van de vijf overheidsinformanten de inactieve, hooguit reactieve rol die de overheid op dit moment in de supermarktoorlog speelt, typeren als 'voldoende' (onderzoeksvraag 6).

7.3 Onderzoeksresultaten met betrekking tot de rol van markt en burgerij

Hoofdstuk 3.2 beschrijft de reactie op de supermarktoorlog van de partijen die binnen de levensmiddelenmarkt opereren. Als te doen gebruikelijk, voert de concurrentie op voorspelbare manier de supermarktoorlog door de inzet van het prijs - en assortimentswapen.

Marktpartijen, zoals producenten en de kleine ondernemingen, die in sterke mate de negatieve gevolgen van de supermarktoorlog ondervinden, laten zich vertegenwoordigen door hun business support groups, zoals de FNLI, MKB –Nederland, het Vakcentrum en LTO –Nederland. Vanaf het begin van de prijsenslag werken deze organisaties aan een politieke lobby, waarbij het accent ligt op een verbod van verkoop onder kostprijs. De insteek voor deze organisaties is in eerste instantie om bedrijfseconomische belangen te verdedigen. Pas verderop in de tijd, als de gevolgen langzaam duidelijker worden, wordt ook aandacht gevraagd voor de maatschappelijke effecten van de supermarktoorlog. De bsg's blijven aan de politieke bel trekken tot de ministeries van EZ en LNV in december 2004 tot onderzoek overgaan naar regulering op het gebied van verkoop onder kostprijs. In de tussentijd vindt berichtgeving over de supermarktoorlog door bsg's en ngo's sporadisch plaats. Naast bovengenoemde marktpartijen waarschuwen verschillende maatschappelijke organisaties voor de maatschappelijke effecten van de supermarktoorlog (hoofdstuk 3.2). Hun aandacht gaat met name uit naar de factor arbeid, de verkoop van FairTrade en biologische producten en dierenwelzijn. De organisaties richten hun pijlen in hoofdzaak op de supermarktconcerns. Van politiek lobbywerk valt niets te bespeuren.

Naast sleutelpersonen uit de politiek en het ministerie van EZ hebben tevens een aantal sleutelpersonen van de verschillende marktpartijen en maatschappelijke organisaties deelgenomen aan het survey –onderzoek. In het deel hieronder wordt een indruk gegeven van de resultaten. Hoewel de informanten spreken namens een grotere groep, zijn de gegevens gezien de beperkte omvang van het onderzoek hooguit indicatief.

Net als de overheidsinformanten, werden de betreffende spokesmen van markt en burgerij gepolst naar hun beschouwing van de supermarktoorlog als uiting van marktwerking en/of als maatschappelijk issue. In tabel 7.1 zijn de reacties van de overheidsinformanten al opgenomen.

In de tabel hieronder is onderscheid gemaakt tussen de vertegenwoordigers van de markt enerzijds en maatschappelijke organisaties anderzijds.

Tabel 7.12 Supermarktoorlog als maatschappelijk issue respectievelijk marktwerking (M/B)

M=markt B=burgerij	Supermarktoorlog is maatschappelijk issue				Supermarktoorlog is uiting van marktwerking			
	M		B		M		B	
Ja, geheel	3	75	0	0	0	0	2	50
Ja, gedeeltelijk	1	25	3	75	3	75	1	25
Nee	0	0	0	0	1	25	0	0
Weet niet	0	0	0	0	0	0	0	0
Anders	0	0	1	25	0	0	1	25
Totaal	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Binnen de markt valt op, dat de informanten het maatschappelijk karakter van de supermarktoorlog zwaarder lijken te wegen dan de supermarktoorlog als uiting van marktwerking. Opvallend genoeg verhouden de reacties van de spokesmen van de maatschappelijke organisaties zich fractioneel anders dan die van de markt, namelijk dat deze informanten een iets zwaarder gewicht toekennen aan de supermarktoorlog als uiting van marktwerking.

Daarentegen vinden alle vier marktinformanten met 'ja, gedeeltelijk', dat de supermarktoorlog het resultaat is van marktfalen dat onlosmakelijk met marktwerking is verbonden. Dit wordt door twee van de vier informanten binnen de groep van maatschappelijke organisaties bevestigd. Hiertegenover staat het unaniem 'nee' van de overheidsinformanten. Bij de beantwoording van de vraag hoe de supermarktoorlog dan beëindigd kan worden, blijken zeven van de acht informanten van markt en maatschappelijke organisaties eensgezind. Dit dient te gebeuren door overheidsregulering of door geconditioneerde zelfregulering, waarbij de overheid voorwaarden verbindt aan zelfregulering door de markt (hoofdstuk 2.2.2). De vier spokesmen van de marktpartijen vinden de rol die de overheid op dit moment speelt dan ook onvoldoende. De meningen binnen de burgerij zijn daarover verdeeld.

De informanten van zowel de markt als ook de burgerij zijn stellig in hun overtuiging dat publieke en private belangen door de supermarktoorlog in het geding zijn (vraag 10). Er is echter minder eensgezindheid over de vraag wie er tegen de supermarktoorlog dient op te treden als maatschappelijke redenen de boventoon voeren. In algemene zin vinden de marktpartijen dat kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen opgelost dienen te worden zonder inmenging van de overheid. In het specifieke geval van de supermarktoorlog echter, vinden dezelfde partijen, dat overheidsinmenging gewenst is als marktfalen geen grond blijkt te zijn voor beëindiging (vraag 14). Het creëren van een level playing field vindt echter geen vaste grond bij de marktinformanten (vraag 13). De informanten uit de maatschappelijke hoek blijken verdeeld over de vraag of kwesties rond mvo principieel tussen markt en burgerij dienen te worden opgelost. Hun voorkeur voor een level playing field blijkt groot. Drie van de vier informanten benadrukken de creatie van een level playing field met een 'ja, geheel'. In het specifieke geval van de supermarktoorlog blijkt deze groep verdeeld over de vraag of overheidsingrijpen gewenst is, als blijkt dat er van marktfalen geen sprake is.

In de tekst hieronder is uitgewerkt hoe de partijen binnen de maatschappelijke driehoek elkaars rol bekijken. In de vragenlijst werd de vraag gesteld welke strategie de markt, de overheid en de burgerij dient te volgen om de supermarktoorlog te beëindigen als deze wordt beschouwd als maatschappelijk issue enerzijds en als uiting van marktwerking anderzijds.

De reactie daarop is verwerkt in onderstaande tabel 7.13, waarbij het bovenste deel de strategie weergeeft zoals deze in theorie (I) wordt verwacht en het onderste deel de strategie weergeeft die de informanten verwachten (II). De reacties zijn per partij in kleur weergegeven en aangeduid in de legenda tussen beide onderdelen van de tabel.

Figuur 7.13 Strategie maatschappelijke driehoek

	(I)	marktwerking	maatschappelijk issue
Markt		actief	actief
Overheid		inactief/reactief	inactief/reactief
Burgerij		actief	actief

	(II)	marktwerking	maatschappelijk issue
Markt		actief actief verdeeld actief	reactief/actief reactief/actief actief/? verdeeld
Overheid		verdeeld verdeeld reactief/actief inactief/ reactief	reactief/actief verdeeld reactief inactief/ reactief
Burgerij		reactief/actief verdeeld reactief/actief inactief	reactief/actief reactief/actief actief inactief

M=markt P=politiek B=burgerij E=ministerie van economische zaken

Ten aanzien van de positie van de markt zijn de meningen het minst verdeeld en fluctueren deze tussen actief en reactief.

Wat de rol van de overheid betreft, blijken de informanten binnen EZ consequent of het nu om marktwerking gaat of om een maatschappelijk issue; De overheid is in principe inactief maar reageert alleen als de omstandigheden daarom vragen. Zowel de informanten vanuit de markt als vanuit de maatschappelijke organisaties geven aan dat de overheid wat hun betreft een actievere rol mag spelen. Vanuit de marktpartijen bekeken, komt dit overeen met de beantwoording van de vraag hoe de rol van de overheid in deze fase van de supermarktoorlog wordt beoordeeld (vraag 6). Alle marktinformanten beoordelen de rol als onvoldoende zoals in de alinea hierboven al werd genoemd. Bovendien vinden deze informanten dat de overheid om maatschappelijke redenen dient op te treden, als er van marktfalen geen sprake blijkt te zijn (vraag 14).

De meningen over de strategie van de burgerij fluctueren voor bijna alle partijen tussen reactief en actief. Het ministerie daarentegen verwacht een inactieve rol van de burgerij op beide terreinen. Het antwoord correspondeert echter niet met de beantwoording van vraag 12 of kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen in principe tussen markt en burgerij, zonder inmenging van de overheid, dienen te worden opgelost. De twee informanten van het ministerie beantwoordden de vraag namelijk bevestigend.

Over de eigen te voeren strategie blijken de meningen van de ondervraagde partijen overeenkomstig de theorie. Of de supermarktoorlog wordt gezien als maatschappelijk issue of als uiting van marktwerking, in beide gevallen opteren de marktpartijen voor een (re)actieve strategie. De bestuurlijke overheid vindt een inactieve/reactieve strategie op zijn plaats. De controlerende overheid

is desgevraagd verdeeld over de eigen strategie om de supermarktoorlog te beëindigen. De partij die de huidige rol van de overheid als onvoldoende bestempelt, opteert in beide gezichtspunten voor een actieve strategie. De andere partijen kiezen voor een inactieve/reactieve strategie, overeenkomstig de informanten van het ministerie. Tenslotte kiest ook de burgerij voor een (re)actieve strategie ter beëindiging van de supermarktoorlog, overeenkomstig de theorie.

7.3.1 Conclusies

Het merendeel van de informanten is van mening dat de markt zich (re)actief dient op te stellen in de beëindiging van de supermarktoorlog, ongeacht de bril waardoor het wordt bekeken. Een rol die de markt zichzelf ook toedicht. En een rol die de markt in de praktijk ook als zodanig speelt.

Over de rol van de burgerij zijn de informanten minder eensgezind. De vertegenwoordigers van het ministerie verwachten op beide fronten een inactieve rol in tegenstelling tot de andere informanten die een rol verwachten die ligt tussen reactief en actief. De informanten van de maatschappelijke organisaties zijn er zelf duidelijk over; Een (re)actieve houding in het geval de supermarktoorlog wordt bekeken als uiting van marktwerking en een actieve houding als deze wordt beschouwd als maatschappelijk issue. Eerstgenoemde houding spoort met de feiten, namelijk dat de maatschappelijke organisaties reageren op de gevolgen van de supermarktoorlog en daar vervolgens de supermarktconcerns op aanspreken.

De houding van de vertegenwoordigers van de markt lijkt in de kwestie van de supermarktoorlog opportunistisch van aard. De informanten van de marktpartijen benadrukken het maatschappelijk karakter van de supermarktoorlog boven de supermarktoorlog als exponent van vrije concurrentie. Dit kan te maken hebben met het moment van onderzoek, dat uitgevoerd wordt als de supermarktoorlog al bijna anderhalf jaar aan de gang is. De overheid moet wat hun betreft om maatschappelijke overwegingen actief optreden als marktfalen ongegrond blijkt. Daartegenover vinden de marktpartijen dat in algemene zin kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen dienen te worden opgelost zonder inmenging van de overheid. De lijn doortrekkend, wijzen marktinformanten een 'level playing field' voor maatschappelijk verantwoord ondernemen af.

In de kwestie van de supermarktoorlog lijken de informanten van de maatschappelijke organisaties verdeeld over de rol van de overheid (vraag 6). Het duale karakter lijkt deze verdeling in de hand te werken, hoewel de betreffende informanten er toe neigen om de supermarktoorlog met name als uiting van marktwerking te beschouwen. In dat kader verwachten de informanten een hoofdzakelijk reactieve overheid en een actieve markt om de prijzenslag te beëindigen. In algemene zin laat het merendeel van de vertegenwoordigers van de burgerij er geen twijfel over bestaan. Wat hun betreft moet er voor de oplossing van maatschappelijke kwesties teruggevallen kunnen worden op een 'level playing field'.

Hoofdstuk 8 Samenvatting en conclusies

Probleemstelling en conceptueel model

Dit rapport beschrijft het afstudeeronderzoek naar de supermarktoorlog in de periode oktober 2003 tot en met juni 2005. In het rapport wordt het beeld geschetst van de maatschappelijke en economische effecten ervan in relatie tot de drie dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van relevante spelers binnen de maatschappelijke driehoek. In het bijzonder wordt een verklaring gezocht naar de rol die de overheid in het geheel speelt.

Aanleiding voor het onderzoek is de supermarktoorlog die Albert Heijn eind 2003 begon en de reactie erop van de partijen, die deel uitmaken van de maatschappelijke driehoek.

Door toetreding van succesvolle buitenlandse discounters ziet Albert Heijn zijn marktaandeel kleiner worden. Om het tij te keren besluit het supermarktbedrijf uit Zaandam tot drastische prijsverlagingen. Deze prijsbeleid is niet zonder gevolgen, want weldra volgt de concurrentie. Het marktmechanisme op de levensmiddelenmarkt draait op volle toeren en al gauw wordt duidelijk dat deze harde strijd op de levensmiddelenmarkt verregaande maatschappelijke en economische gevolgen heeft.

Binnen de maatschappelijke driehoek van markt, overheid en burgerij gonst het van opwinding. Belangenbehartigers van verschillende marktpartijen komen in actie en maatschappelijke organisaties slaan de handen ineen. Kamerleden worden benaderd en benaderen zelf. In de hoek van de bestuurlijke overheid is het echter stil. Dit stilzwijgen lijkt niet te stroken met het maatschappelijk verantwoord denken en doen van dit moment, waarbij aandacht wordt gevraagd voor een verantwoorde bedrijfsvoering of sterker nog waardecreatie in de ecologische, sociale en economische dimensie. De supermarktoorlog is de olifant in de spreekwoordelijke porseleinkast van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens de overheid dienen problemen op het gebied van duurzaam ondernemen opgelost te worden tussen markt en maatschappelijke groeperingen. Op het moment dat oplossingen niet tot stand komen, maar niettemin dringend gewenst zijn, kan de overheid tot ingrijpen besluiten. Ruim een jaar later na het begin van de supermarktoorlog reageert het ministerie op vragen vanuit de tweede kamer en de markt.

Met het onderzoek wordt beoogd om de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Wat zijn de effecten van de prijzenoorlog die vallen binnen de drie dimensies van mvo, te weten people, planet en profit?
2. Waarom neemt de overheid in eerste instantie, markt en burgerij (civil society) in tweede instantie, een bepaalde positie in met betrekking tot de prijzenoorlog?

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden, is het wenselijk om te kijken naar de inhoud van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 2.1 wordt op theoretische wijze ingezoomd op het betreffende thema, te beginnen met de maatschappelijke driehoek en zijn actoren. Er wordt ingegaan op de kenmerken van en redenen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder in detail de drie dimensies profit, people en planet. Heel specifiek komen het inhoud geven aan duurzaam ondernemen, het implementeren ervan en tenslotte de wijze van corrigeren via onder andere het reputatiemechanisme aan bod. Hoofdstuk 2.1 wordt besloten met de rol van de overheid. Aangezien de supermarktoorlog niet alleen als maatschappelijk issue kan worden beschouwd, wordt in hoofdstuk 2.2 het thema marktwerking theoretisch uitgewerkt. Aan de orde komen respectievelijk de markt en haar actoren, het marktmechanisme, marktfalen en de rol van de overheid. Hoofdstuk 2.3 biedt een aantal sociologische theorieën, die een verklaring kan bieden voor de rol van de actoren binnen de maatschappelijke driehoek in de prijzenslag. Het gaat dan om de institutionele benadering, de rationele keuze theorie, kolonisering van de leefwereld door de economische dimensie en tenslotte het burgerengagement in relatie tot sociale samenhang. Voor een algemeen beeld wordt in hoofdstuk 3 de supermarktoorlog in volgorde van tijd beschreven. Het hoofdstuk geeft een beeld van wie, wat doet en waarop reageert, waardoor in chronologische volgorde de verschillende acties en reacties in kaart worden gebracht.

Op basis van het theoretisch kader dat in hoofdstuk 2 wordt opgericht, is een conceptueel model geconstrueerd. Aan de hand van dit model, dat in hoofdstuk 4 staat beschreven, wordt een verklaring opgebouwd rond de vraag waarom de overheid bepaalde standpunten inneemt en activiteiten onderneemt inzake de supermarktoorlog. Met deze verklaring wordt dan tenslotte de tweede onderzoeksvraag beantwoord.

De algemene gedachte is dat de onbeweeglijke houding van de overheid inzake de supermarktoorlog valt te verklaren uit het feit dat de supermarktoorlog niet wordt gekoppeld aan het huidige duurzaamheidsdenken, in dit geval maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het maatschappelijk

verantwoord ondernemen is nog onvoldoende geïnstitutionaliseerd, zodat druk vanuit de markt en maatschappelijke hoek, alsmede de publieke opinie tot weinig resultaat leidt. Daar komt bij dat de overheid belang heeft bij het realiseren van zijn financieel-economische doelen. De overheid is gevangene van haar eigen economistische doelen in zowel nationaal als internationaal perspectief, waardoor de aandacht wordt afgeleid van de sociale dimensie. Vanuit de maatschappelijke hoek ontbreken tegenkrachten, wat mogelijk voortkomt uit een gebrek aan betrokkenheid enerzijds en economisch eigenbelang anderzijds.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek valt te typeren als een ideografische casestudy, dat gekenmerkt wordt door een gedetailleerde beschrijving van een uniek sociaal verschijnsel. Het 'verstehen' van de supermarktoorlog in zijn maatschappelijke context staat voorop.

De inventarisatie van relevante effecten van de supermarktoorlog wordt gestructureerd volgens de drie dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De sociale dimensie wordt vertaald naar effecten op het gebied van arbeid en arbeidsverhoudingen. De ecologische dimensie wordt vervolgens ingevuld met de gevolgen voor de verkoop van FairTrade en biologische producten in kwantitatieve en kwalitatieve zin. De impact van de prijzenslag op de economische dimensie wordt tenslotte vertolkt aan de hand van bedrijfseconomische gegevens over omzetverloop, marktaandeel, werkgelegenheid en bedrijfsmatige ingrepen.

Het onderzoek naar het 'verstehen' van de handelwijzen van de onderzoekseenheden in de supermarktoorlog wordt uitgevoerd door middel van twee methoden. De eerste methode richt zich op de analyse van documenten. De gegevens die hieruit voortvloeien, dienen tevens als basis voor de survey onder de desbetreffende informanten.

Het aantal informanten is beperkt van omvang en selectief in die zin, dat alle hoeken van de maatschappelijke driehoek worden vertegenwoordigd. Het gaat om informanten die behoren tot de opposanten van de 'vechtende' supermarktconcerns, namelijk dat ze de negatieve gevolgen van de supermarktoorlog ondervinden. Door het lage aantal onderzoekseenheden is een voorzichtige interpretatie van de uitkomsten geboden.

De markt wordt vertegenwoordigd door vier spokesmen; MKB Nederland en het Vakcentrum treden op namens de detaillisten en LTO en de FNLI namens de producenten. Ook de burgerij wordt vertegenwoordigd door vier sleutelpersonen respectievelijk afkomstig van Stichting Natuur en Milieu, de Consumentenbond, CNV dienstenbond en de VBDO, waarbij de laatste drie organisaties in zekere zin ook optreden namens de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en de kapitaalmarkt. Bovengenoemde sleutelpersonen kregen in de maand Juni 2005 een enquête toegestuurd (bijlage III).

Wat de overheid betreft, werd een tweedeling gemaakt in controlerende en bestuurlijke overheid. De kamerleden van de drie grootste partijen VVD, PvdA en het CDA, die zitting hebben in de vaste tweede kamercommissie voor EZ, werden benaderd voor een interview. De vragenlijst van de enquête werd tevens als leidraad gebruikt voor het interview met de kamerleden. De bestuurlijke overheid, tenslotte, werd in het onderzoek vertegenwoordigd door twee ambtenaren van het ministerie van EZ. Laatstgenoemde informanten kregen eveneens de enquête toegezonden.

Resultaten en conclusies

Op macroniveau bekeken, heeft de supermarktoorlog geresulteerd in een lagere algehele inflatie van circa 0,3-0,4%. De consument bespaart ongeveer 85 miljoen euro per maand, dat voor het merendeel weer wordt uitgegeven. Op mesoniveau levert één jaar supermarktoorlog een waardeverlies op van 3,8%. Op een jaaromzet van 22,7 miljard euro komt dit waardeverlies neer op 865 miljoen euro. Dit bedrag moet worden betaald door het nemen van efficiencymaatregelen en bezuinigingsmaatregelen door zowel leverancier, als detaillist.

Het onderzoek naar de effecten van de supermarktoorlog wijst uit, dat deze niet tot nauwelijks is te isoleren van andere externe factoren zoals de economische malaise, ongunstige valutakoersen en concurrentie.

Naast andere factoren is de supermarktoorlog van invloed op de inkomensontwikkeling van boeren en tuinders. Hoewel de productievolumes over het algemeen genomen zijn gestegen, zijn de opbrengstprijzen met 4% gedaald. De inkomenssituatie van boeren en tuinders is dramatisch laag, waardoor ze niet of nog minder kunnen investeren in zaken als milieu en dierenwelzijn.

Ook de industrie zucht onder prijsverlagingen. Daarnaast verliezen hun A-merken terrein ten gunste van de private labels van de supermarktconcerns. Om omzetverlies en margedalingen het hoofd te

bieden, voeren grote concerns als Unilever, Campina en Sara Lee bedrijfsmatige ingrepen uit in hun streven naar een efficiëntere organisatie, waarbij gedwongen ontslagen niet worden uitgesloten. Bovendien willen de concerns kosten besparen om zodoende geld vrij te maken voor extra investeringen in merken en innovatie.

De omzet in de detailhandel is in één jaar supermarktoorlog slechts licht gedaald, doordat de consument zijn uitgespaarde geld uitgaf aan extra inkopen in de supermarkt. Daarentegen heeft de detaillist wel zijn gebruikelijke groei aan omzet gemist. Overigens ondervinden de kleine supermarkten de negatieve gevolgen het meest, omdat in deze winkels het aandeel A-merken ten opzichte van de rest van het assortiment groot is. De verwachting is dat 60% van de kleine supermarkten continuïteitsproblemen gaat krijgen als de supermarktoorlog tot in 2006 aanhoudt. Wat de kleine speciaalzaken betreft, lijkt de supermarktoorlog van invloed op de al eerder ingezette trend waarbij het aantal speciaalzaken terugloopt. Al met al leiden de noodzakelijke besparingen er toe dat zelfstandige detaillisten hun budget voor maatschappelijke uitgaven naar beneden bijstellen.

De supermarktoorlog heeft de arbeidsverhoudingen binnen de levensmiddelenbranche op scherp gezet. Bezuinigingen worden mede afgewenteld op werknemers, in zowel kwantitatieve als ook in kwalitatieve zin. Tussen bonden en supermarktondernemingen ontstaat een impasse in de onderhandelingen over een nieuw af te sluiten CAO, waardoor het loonkostenpeil gedurende bijna twee jaar onveranderd blijft. In april 2005 wordt het verlies aan banen, als gevolg van de prijzenoorlog, ingeschat op 34.000 voltijdbanen in de gehele sector van supermarkt, levensmiddelenindustrie en logistiek.

De supermarktoorlog blijkt een rem op de groei van het marktaandeel van biologische en FairTrade -producten. Het nagestreefde 5% marktaandeel voor duurzame levensmiddelen in 2005 wordt niet gehaald en blijft steken op 1,8%. Desalniettemin is de omzet voor biologische voeding in 2004 gestegen met 6,1%. Ondanks de supermarktoorlog blijft Albert Heijn de grootste aanbieder van biologische en FairTrade -levensmiddelen.

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag luidt, dat er in termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen sprake is van waardeverlies in alle dimensies.

Wat de economische dimensie betreft, zien we een daling van omzet en marges binnen de gehele levensmiddelensector. De bezuinigingen die eruit voortvloeien zorgen voor een andere prioriteitenstelling binnen de onderneming, waarbij economische belangen prevaleren boven sociale en ecologische belangen.

Binnen de sociale dimensie valt een verlies waar te nemen in de vorm van toenemende werkdruk en leeftijdsdiscriminatie. De druk op de arbeidsverhoudingen neemt toe en nieuwe arbeidsvoorwaarden tussen de verschillende partijen komen moeizamer tot stand. Bovendien zijn ondernemingen terughoudender in hun uitgaven voor maatschappelijke activiteiten in de omgeving.

Wat het aspect milieu betreft, kan worden geconstateerd, dat ondernemingen door omzet en margeverlies geen ruimte overhouden voor investeringen in milieu en dierenwelzijn. Het marktaandeel van duurzame producten stijgt minder snel dan gepland, omdat de prijsverschillen tussen gangbare en duurzame levensmiddelen te groot zijn om substantieel meer consumenten over te halen hun aankoopgedrag ten gunste van biologische en FairTrade -producten te wijzigen.

Het onderzoek naar de tweede onderzoeksvraag richt zich op de standpunten en activiteiten van overheid, markt en burgerij, waarbij de positie van de overheid centraal staat. De vertegenwoordigers van de gehele maatschappelijke driehoek blijken de supermarktoorlog in hoofdzaak te beschouwen als uiting van marktwerking en in mindere mate als maatschappelijk issue. Door overheid en burgerij wordt het meeste gewicht gelegd bij marktwerking, terwijl de marktpartijen een zwaardere stem uitbrengen op het maatschappelijk karakter van de supermarktoorlog.

De benadering die de partijen vervolgens voorstaan, strookt in grote lijnen met hun beschouwing van de prijzenslag. De overheid met de bestuurlijke overheid voorop, is van mening dat de supermarktoorlog een kwestie is die door de markt moet worden opgelost. Pas in laatste instantie zal de overheid dienen in te grijpen. De spokesmen van de maatschappelijke organisaties zijn verdeeld over de rol van de overheid. In algemene zin vinden ze dat de overheid moet zorgdragen voor een level playing field waarop maatschappelijke kwesties worden beslecht. Gezien het duale karakter van de supermarktoorlog lijken de sleutelpersonen echter van mening dat de markt de grootste vinger heeft in de oplossing van deze kwestie en in mindere mate de overheid. De marktinformanten geven aan dat de overheid een belangrijke rol dient te spelen in de beslechting van de oorlog. Ze beoordelen de rol van de overheid op dit moment dan ook als onvoldoende.

Gegeven het conceptueel model en de onderzoeksresultaten, zoals in hoofdstuk 4 respectievelijk 7.2 beschreven, luidt het antwoord op de tweede onderzoeksvraag dat de 'perceptie van de supermarktoorlog', de leidende en meest invloedrijke, onafhankelijke variabele is met betrekking tot de standpunten en activiteiten van de overheid inzake de supermarktoorlog. Ondanks het duale karakter van de supermarktoorlog wordt door alle overheidsinformanten, los van politieke kleur en functie binnen het overheidsapparaat, het meeste gewicht toegekend aan de supermarktoorlog als uiting van vrije marktwerking. Maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt geen thema, hoewel de overheid de maatschappelijke impact van de supermarktoorlog beaamt. Maar ook in het geval van maatschappelijke issues staat de overheid op het standpunt, dat deze in beginsel door burgerij en bedrijfsleven dienen te worden opgelost. Bovenstaande strookt met het karakter van het huidige kabinet Balkenende, dat medeverantwoordelijkheid van burgerij en bedrijfsleven nastreeft. Daarnaast ontbreekt institutionele druk vanuit de maatschappelijke driehoek om stappen te ondernemen tegen de supermarktconcerns, die, maatschappelijk gezien ongewenste sporen achterlaten. Overigens kan het ontbreken van institutionele druk evenzeer te maken hebben met het besef dat ageren tegen de prijzenslag het eigenbelang schaadt; De prijzenoorlog biedt de burger en andere partijen zonder twijfel op de korte termijn voordeel.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de overheid weliswaar een gezonde economie nastreeft, maar dat niet koste wat het kost wil realiseren. De aanname (hoofdstuk 4.2) dat de overheid gevangene is van haar economistische doelen, al of niet ingegeven door de Europese Unie, wordt door het onderzoek niet bevestigd. Dat ze daarentegen bewust is van het belang van vrije concurrentie en de belangen voor allerhande partijen, blijkt zonder twijfel. Want alleen met een gezonde economische basis is er ruimte voor de andere dimensies binnen de leefwereld, wat binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook past (hoofdstuk 2.1.3).

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat de publieke opinie in de kwestie van de supermarktoorlog geen rol van betekenis speelt. Dit betekent dat de supermarktoorlog als maatschappelijk issue niet leeft. Tenslotte heeft Albert Heijn ondanks zijn uitdagende rol in de supermarktoorlog geen reputatieschade opgelopen, getuige de onwrikbare positie op afzetmarkt, arbeidsmarkt en kapitaalmarkt. Of dit te maken heeft met een gebrek aan betrokkenheid of te maken heeft met economisch eigenbelang wordt niet beantwoord. Het ligt in de lijn van de verwachting dat het publiek, evenals de andere partijen in de maatschappelijke driehoek, de prijzenslag ziet als een uiting van vrije concurrentie en het economisch eigenbelang vooropstelt.

In hoofdstuk 7.2 (deelvraag 3) staat vermeld dat de ministers van EZ en LNV na kamervragen en vragen vanuit de markt actie hebben ondernomen om de kwesties van verkoop onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken. Een dergelijke actie bevestigt dat politieke lobby, als tweede onafhankelijke variabele, tot op zekere hoogte kan resulteren in een reactieve overheid (deelvraag 10). Op het moment dat dergelijk onderzoek uitwijst dat er sprake blijkt te zijn van marktfalen, zal de overheid in actie komen. Zolang een dergelijk oordeel echter niet valt, zal de overheid niet ingrijpen overeenkomstig de theorie. Deze uitspraak lijkt aanvaardbaar, omdat vier van de vijf overheidsinformanten de inactieve, hooguit reactieve rol die de overheid op dit moment in de supermarktoorlog speelt, typeren als 'voldoende'.

Reflecties

Onder de kop van reflecties zijn drie onderwerpen uitgelicht, die raakvlakken hebben met de hoofdstukken hiervoor. Het zijn overpeinzingen die verder gaan dan de scriptie verlangt.

Eigen verantwoordelijkheid en participatie

Het kabinet Balkenende predikt het principe van gemeenschapsdenken (Het Goede Leven, 6-13/11/04). Niet de overheid, maar burgerij en markt dienen een grotere verantwoordelijkheid te nemen om zaken te regelen. De burger moet opkomen voor zijn eigen belang, waarbij 'kwetsbare belangen' op overheidsbescherming kunnen rekenen. De Nederlandse wetgever neemt afstand en ziet er op toe dat markt en burgerij hun zaakjes op een faire manier regelen. Zoals in de scriptie al verwoord, groeit de rol van markt en burgerij door deze verregaande participatie. De vraag rijst dan of de burger(ij) is toegerust om uit welbegrepen eigenbelang, samen met anderen, op verantwoorde wijze hier invulling aan te geven. Hoofdstuk 2.1.1 eindigt met de opmerking dat de mogelijkheden voor maatschappelijke druk afhankelijk is van de doorzichtigheid van de onderneming en de houding van medewerkers, consumenten of investeerders met betrekking tot ondernemingsgedrag. Deze opmerking lijkt pas volledig als daar de factor van toerusting c.q. capaciteit van de betreffende medewerkers, consumenten of investeerders aan wordt toegevoegd. Ook de zogenaamde *AMO theory of performance* (Boxall & Purcell, 2003: 20 e.v.) sluit daar mooi op aan. Deze theorie zegt dat mensen pas goed presteren als ze zijn toegerust door kennis en vaardigheden (able), als ze gemotiveerd zijn (motivation) en als hun omgeving ze in staat stelt om te handelen door ondersteuning in de breedste zin van het woord (opportunity). In dat licht bekeken, is de roep om een level playing field door maatschappelijke organisaties misschien niet zo verwonderlijk.

Discrepantie tussen praktijk en theorie

In hoofdstuk 3.3 wordt de visie van Ahold op maatschappelijk verantwoord ondernemen verwoord. Deze visie geldt voor de hele onderneming met inbegrip van de lokaal opererende werkmaatschappijen. In haar Global Code of Professional Conduct and Ethics beschrijft Ahold de relatie, die ze wenst te onderhouden met haar stakeholders. Hierin beschrijft ze expliciet, dat ze tegemoet wil komen aan de wensen en behoeften van zowel de financiële stakeholders en medewerkers, als ook klanten, leveranciers, de plaatselijke gemeenschappen waarin ze werkt en de maatschappij als geheel. Dit staat in schril contrast met het beeld dat Dick Boer, directeur van werkmaatschappij Albert Heijn, schetst in een interview met De Volkskrant (15/11/04). Hierin zegt hij dat hij zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt, maar niet perse jegens de toeleveranciers en middenstanders die lijden onder de supermarktoorlog. Zijn verantwoordelijkheid betreft de vijftigduizend medewerkers en tweehonderd franchisenemers van Albert Heijn. In stakeholderstermen wekt Dick Boer de indruk alleen zijn medewerkers en franchisenemers als primaire stakeholders te willen zien en ontbreken opvallend genoeg zijn klanten. Vermeldenswaardig in dit verband is het feit, dat elf van de dertien respondenten in het onderzoek de consument beschouwen als primaire stakeholder; Voor hun is de klant blijkbaar wel koning.

De supermarktoorlog als maatschappelijk issue

De International Labour Organisation (hoofdstuk 2.1.6) heeft in een van zijn conventies vier fundamentele arbeidsrechten vastgelegd, die met name gericht zijn op de verantwoordelijkheid van overheden op het gebied van arbeidsrechten. Een van de vier betreft het verbod op discriminatie met betrekking tot werk en beroep. Vervolgens heeft de ILO een aantal aanvullende arbeidsnormen geformuleerd, die met name onder de verantwoordelijkheid van ondernemingen vallen, waaronder het in acht nemen van het maximale aantal werkuren.

De UN Guidelines for Consumer Protection (hoofdstuk 2.1.6) verlenen consumentenbelangen internationale legitimiteit. Consumenten en consumentenorganisaties verwachten dat ondernemingen acht principes voor consumentenbescherming respecteren, zich houden aan wettelijke normen en daarover actief verantwoording afleggen. Twee van de principes betreffen het recht op keuze en het recht op duurzaamheid.

Bovenvermelde rechten, normen en principes hebben gemeen, dat ze als richtlijn c.q. normering kunnen en mogen worden gehanteerd voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aangezien geen van bovenstaande punten tot dusver in de supermarktoorlog tegen de verantwoordelijke supermarktconcerns naar voren zijn gebracht, doet vermoeden dat de supermarktoorlog inderdaad niet als maatschappelijk issue binnen de maatschappelijke driehoek leeft.

Literatuurlijst

A. Literatuur

Bos, D.I. (1995). *Marktwerking en regulering. Theoretische aspecten en ervaringen in Nederland en het buitenland*. Rotterdam: OCFEB/Ministerie van Economische Zaken

Boxall, P. & Purcell, J.(2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.

Braster, J.F.A (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum

Cramer, J. (2001). *Duurzaam in zaken*. Assen: Van Gorcum

De Jong, M.J. (1999). *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam: Boom

Den Dulk, L. (2001). *Work-Family arrangements in organisations*. Amsterdam: Rozenberg Publishers

Graafland, J.J. & Smid, H.(2004) Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation, *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. XLIX, April, 271-308

Graafland, J.J. et al. (2004) Corporate Social responsibility of Dutch companies: Benchmarking and Transparenc. *De Economist*, Vol. 152, no.3, 1-24

Koomen, L. (2005). De grootste merken van Nederland, *Foodmagazine*, 17/02/05

Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Van Noort, W.J. (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum

MVO Nederland (2004). *Het maatschappelijk verslag 2004, MVO Nederland in beweging*. Utrecht: MVO Nederland

MVO Platform (2002). *MVO Referentiekader*, www.mvo-platform.nl (pdf-file mvo referentiekader), 01/04/05

Natras, B. & Altomare, M. (1999). *De natuurlijke stap in zaken. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers*

Oost, H. (2002). *Een onderzoek rapporteren*. Baarn: HBuitgevers

Oren, G. (1997). *Tussen overheidsidealisme en marktfetisjisme*. Rotterdam: EUR

Pleijster, F. (2004). *A year-long price war! Who's paying the price?* Zoetermeer: EIM

Remmers, J. (2004). *People, Planet, Profit in de supermarkt*, Utrecht: Stichting Natuur en Milieu

SER (2000). *De winst van waarden*. Advies nr. 00/11, www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=b19054, 21/03/05

Trommel, W. & Van der Veen, R. (Eds.) (1999). *De herverdeelde samenleving*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Van der Veen, R. (1990). De ideologie van de verzorgingsstaat. *Beleid & Maatschappij*, 1990/5, 253-254

Van Mierlo, J.G.A. (2001). *Over de verhouding tussen overheid, marktwerking en privatisering*. Universiteit Maastricht.

Van Tulder, R. & Van der Zwart, A. (2004). *Reputaties op het spel, 3^e dr.* Utrecht: Het Spectrum

B. Overige geraadpleegde bronnen

Algemeen Dagblad:

z.a. Albert Heijn start charmeoffensief, 26/02/05
ANP Slager en groenteboer uitstervende beroepen, 03/05/05

De Volkskrant:

Thijssen, W. Supermarktoorlog ontbrandt nu snel, 28/01/03
z.a. Van kruidenierswinkel naar reformzaak, 01/11/03
Kalshoven, F. Desinformatie in de supermarktoorlog, 01/11/03
Thijssen, W. C1000 duikt onder melkprijs AH, 18/11/03
ANP CNV roept op tot einde van supermarktoorlog, 01/12/03
Klok, P. & Thijssen, W. Operatie Kiwi regeert in elke supermarkt, 03/01/04
Thijssen, W. Sluiting 900 supers door slag om klant, 19/03/04
Doorduyn, Y. & Haan, F. Minima en economie gespaard bij bezuiniging, 16/04/04
Thijssen, W. Bio-producten gaan ten onder in prijzenoorlog, 28/06/04
Velthuis, O. Laagste inflatie in 15 jaar door supermarktoorlog, 08/10/04
Thijssen, W. Grootste prijsverlaging in geschiedenis AH, 12/11/04
Thijssen, W. Supermarkt stuur je niet alleen op prijs, 15/11/04
Thijssen, W. Ons bent zuunig, 19/02/05
z.a. Wilde staking dreigt bij Albert Heijn, 12/03/05
Vintges, K. Het nieuwe engagement, 12/03/05
z.a. Onderhandelingen AH-CAO gestopt, 24/03/05
Azough, A. Stille verkopers, 02/04/05
Thijssen, W. Het gebod 'Gij zult niet namaken' bestaat niet, 16/04/05
Azough, R. Bioknaller, 23/04/05
Thijssen, W. De groenteboer van iedereen, 21/05/05
Thijssen, W. Albert Heijn op winst in prijsoorlog, 28/05/05

FEM Business:

Van Lent, D. Prijzenslag duurt voort, 23/10/04.
Van Lent, D. De bizarste overstap van 2005, 15/01/05
Van Lent, D. Hogere marges bij Albert Heijn ondanks prijzenslag, 22/01/05

Het Financieele Dagblad

Ten Hoopen, J. Onderzoek desastreuze prijzenslag, 23/03/05

Het Goede Leven:

Opschoor, J.B. Weg van een economistisch Europa, 10-17/07/04
Kimman, E. Lof der Nuchterheid, 25/09 – 02/10/04
De Vries, P.A. Duurzaam ondernemen positief voor MKB, 27/11 – 04/12/04
De Vries, P.A. Eigen verantwoordelijkheid als principe, 6-13/11/04

Intermediair:

V.d. K, P. De consumenten bepalen niet, dat is kul, 30/12/04
Peters, T. Een potje kopiëren, 31/03/05
Peters, T. Iedereen wil bij Philips werken, 28/04/05

NRC Handelsblad:

Schinkel, M. Fundamentele vragen van de economie in 2005, 03/01/05
De Waard, M. Jongeren keren verenigingen rug toe, 17/02/05
Jorritsma, E & Tamminga, M. Prijzenslag Albert Heijn is walgelijk, 29/12/04
z.a. Prijsslage ook met zeep en deodorant, 28/01/05
Schouten, E. De koek is nu op, zegt Peijnenburg tegen AH, 03/02/05
Janssen, R. Minister Zalm rekent op een wonder, 08/02/05
Baltesen, F. Unilever boycot prijzenoorlog, 08/02/05
Baltesen, F. Unilever slaat andere weg in naar winstgroei, 09/02/05
Schouten, E. Albert Heijn zet strijd voort, 11/02/05
Baltesen, F. Unilever zet kaarten op reclame, 11/02/05

Schouten, E. z.a.	Bond stopt met prijstest supermarkten, 15/02/05 Laurus grote verliezer van prijsoorlog, 04/03/05
Baltensen, F.	Speciaalzaken massaal dicht, 05/03/05
Baltesen, F. ANP	Kruidvat en Trekpleister reorganiseren, 15/03/05 Helpt slaggers en groenteboeren, 02/05/05
Baltesen, F. z.a.	Het is nu keihard vechten voor drogisterijketens, 16/03/05 Unilever daagt AH om verpakking, 22/03/05
Schouten, E. z.a. ANP	Merken zo subjectief als de pest, 23/03/05 Geen Duyvisnootjes meer bij Sara Lee, 02/04/05 Prijzenslag treft ook Max Havelaar, 12/04/05
z.a. Baltesen, F.	Meeste huismerken AH zijn geen kopie, 28/04/05 Prijsslag in supers kost zo'n 34.000 banen, 30/04/05
z.a. Janssen, R.	AH winnaar van prijzenoorlog, 30/05/05 Vijf wijzen breken staf over kabinet, 01/06/05

Utrechts Nieuwsblad:

ANP	AH vecht door met verlaging prijzen drogisterijartikelen, 29/01/05
Jansen, Y. z.a.	Drogisten vrezen badschuimoorlog niet, 05/02/05 Consument blijft supermarkt trouw, 05/02/05
Oppier, M. z.a.	AH leert kinderen biologisch eten, 12/02/05 Super de Boer heropent prijzenoorlog, 23/08/05

C. Internet

www.ahold.nl
 /index.asp?id=768
 /?id=754
 /index.asp?id=92
 /index.asp?id=20
 /index.asp?id=22
 /index.asp?id=27

www.ahold.com
 /index.asp?id=927

www.biologica.nl
 /EKO-monitor jaarrapport 2004

www.campina.nl
 /annual-report-2004

www.cda.nl

www.cbs.nl
 /nl/publicaties/artikelen/algemeen/webmagazine/artikelen/2004/1473

www.cnvendienstenbond.nl
 /nieuws/algemeen.html?id=1759&cat=algemeen
 /nieuws/algemeen.html?id=1750&cat=algemeen

www.consumentenbond
 /nieuws/nieuws/Archief/2005/1232862?ticket=nietlid

www.de.nl
 /persbericht Sara Lee International brengt verdere focus aan in organisatiestructuur,
 14 juni 2005

www.d66.nl
 /news/item/Opnieuw%20actie%20Van%der%20Ham%20tegen%
 /news/item/Dieren%20slachtoffer%20van%20prijzenoorlog/

www.eim.nl
 /eim.net/smartsite.dws?id=89&nr=55&theID=8&prntheID=8 (toetreding)

www.efmi.nl
 Opleidingen & congressen:
 /L. Kivits, *Onderweg naar morgen* uit presentatie CBL –congres, 02/06/05
 /L. Sloot, *De prijsoorlog bekeken vanuit een economisch perspectief*, 16/11/04

www.ez.nl
 /content.jsp?objectid=19641
 /content.jsp?objectid=13446
 /content.jsp?objectid=19856

/content.jsp?objectid=33564
/doorklikken naar kamerbrieven 2005/ juli
www.frvbondgenoten.nl
/printable.do/menuld/6857/Attachment1apageid/3611/N
www.bondgenoten.frv.nl
www.fnli.nl
/html/f_1_2.html
/html/f_1_1.html
/html/f_1_11.html
www.gfk.nl
/actueel/kerstrapport 2004
/instrumenten en diensten/supermarktkengetallen 2005
/qanda/templateshtml/410 files/frame.html
www.groenlinks.nl
/2ekamer/inbreng/KamerlidInbreng.2004-3-30.3808/view
www.lei.nl
/publicaties/pdf/2004/LEB (De Nederlandse Agrosector)
/bedrijven-informatienet LEI, projectcode 63007.00
www.ltonet.nl
/Nieuws/ItemDetail.asp?OrgID=1&ItemID=11730
/Persberichten (LTO wil nieuwe impulsen voor vernieuwing en schaalvergroting)
www.nmanet.nl
/nieuws_en_publicaties/nieuws/nma_verticale_prijzbinding
/nieuws_en_publicaties/persberichten/0429.asp
www.maxhavelaar.nl
/pages/nieuws_detail.asp?rID=20&nGroepID=2&nieuwsID
www.minInv.nl
/tonen kamer correspondentie
www.mvonederland.nl
/overmvo/visie/visieopmvo.html
www.mkb.nl
/Nieuws/287.2114
/Nieuws/287.519
/Over_MKB-Nederland
www.nrc.nl
/evj/artikel/print/800000820.html
www.oesorichtlijnen.nl
/oesorichtlijnen
www.pvda.nl
www.regering.nl
/Images/hoofdpunten2004_tcm42_21020.pdf
www.saralee.com
/sara lee 2004 annual report
www.snml.nl
/print_template.php
/org/supermarkten.php
www.tweede-kamer.nl
/leden_commissies_fracties/griffie_lfc/commissiepEZ.html
www.unilever.nl
/onsbedrijf/publicaties/unilevernederland/mensenmerkenmaatschappij2005.asp
www.vakcentrum.nl
www.vbdo.nl
www.zibb.nl
/food/merkenTop100

BIJLAGE I

OESO – richtlijnen, achtergrondinformatie t.b.v. scriptieonderzoek

=> Inleiding

Maatschappelijke thema's zoals arbeidsnormen, milieu en mensenrechten zijn niet meer weg te denken uit het internationaal ondernemen. Veel Nederlandse bedrijven hebben eigen gedragscodes opgesteld om duidelijkheid te bieden ten aanzien van normen en waarden die door het betreffende bedrijf gehanteerd worden.

Om op internationaal niveau gelijke spelregels te creëren voor het Nederlandse bedrijfsleven is het van belang om maatschappelijke kwesties een zo breed mogelijk draagvlak te geven. Hierin is een rol voor de overheid weggelegd. Als regelgeving op dit terrein gewenst is, is het beter dit in internationaal verband te ontwikkelen. Daarom zijn, mede op Nederlands initiatief in de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen ontwikkeld.

Deze Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen maken duidelijk wat overheden van het gedrag van ondernemingen verwachten. Ze bieden een handvat voor gedragscodes van ondernemingen om met de verschillende aspecten van duurzame ontwikkeling om te kunnen gaan. De Richtlijnen gaan onder andere in op werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, wetenschap en technologie, milieu, openbaarmaking van gegevens, mededinging, financiering en belastingen. In die zin zijn de OESO Richtlijnen uniek in hun soort; de richtlijnen beperken zich niet tot één onderwerp, maar behandelen een reeks van thema's. De Richtlijnen zijn zeker niet alleen gericht op grote multinationals maar bedoeld voor *alle* ondernemingen met activiteiten in het buitenland.

De Richtlijnen worden onderschreven door regeringen uit de OESO -lidstaten en een toenemend aantal andere landen. Ze zijn tot stand gekomen in samenwerking met het bedrijfsleven, de vakbewegingen en andere maatschappelijke organisaties.

Het Nationaal Contactpunt Multinationale Ondernemingen bevordert de toepassing van de Richtlijnen in Nederland.

=> Wat houden de OESO Richtlijnen in?

De richtlijnen moedigen ondernemingen aan om hun activiteiten op een maatschappelijk verantwoorde manier vorm te geven.

Belangrijke aanbevelingen daarin zijn:

Algemeen

Bij te dragen aan de economische, sociale en ecologische vooruitgang teneinde een duurzame ontwikkeling te bevorderen; de mensenrechten van degenen die gevolgen van uw activiteiten ondervinden te respecteren; de opbouw van lokale capaciteit te bevorderen door nauwe samenwerking met de plaatselijke gemeenschap; zakenrelaties, met inbegrip van leveranciers en onderaannemers, waar mogelijk te stimuleren in hun onderneming gedragsregels toe te passen die verenigbaar zijn met de Richtlijnen; u te onthouden van ongepaste inmenging in politieke aangelegenheden in het gastland.

Informatieverstrekking

Regelmatig betrouwbare en relevante informatie over uw activiteiten openbaar te maken.

Arbeid

Het recht van uw werknemers te respecteren om zich te laten vertegenwoordigen, niet te discrimineren tussen werknemers en bij te dragen tot de daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid en van elke vorm van gedwongen arbeid of dwangarbeid;

Milieu

Rekening te houden met de noodzaak het milieu, de volksgezondheid en de veiligheid te beschermen; een geschikt milieu beheersysteem in te voeren en in stand te houden en uw werknemers adequaat onderwijs en training te geven over milieu -, gezondheid - en veiligheidskwesties.

Bestrijding corruptie

Direct noch indirect, smeergeld of andere onrechtmatige voordelen aan te bieden, toe te zeggen, te geven of te eisen teneinde opdrachten of andere ongeoorloofde voordelen te verwerven of te behouden.

Consumentenbelangen

Te waarborgen dat de goederen en diensten die u levert, voldoen aan alle overeengekomen of voorgeschreven normen ten aanzien van de gezondheid en veiligheid van de consumenten.

Wetenschap en technologie

Waar mogelijk in uw bedrijfsvoering praktijken te hanteren die de overdracht en snelle verspreiding van technologie en knowhow mogelijk maken, rekening houdend met de bescherming van intellectuele eigendomsrechten.

Mededinging

U te onthouden van het aangaan of uitvoeren van bepaalde concurrentiebeperkende afspraken.

Belastingen

Bij te dragen aan de overheidsfinanciën van het gastland.

BIJLAGE II

Beschrijving en adresgegevens sleutelpersonen afstudeeronderzoek

MARKT

LTO –Nederland

t.a.v. de heer J. Luiten (t.b.v. de heer Pinksterhuis)

Postbus 29773

2502 LT Den Haag (telefoon 070 – 3382721)

LTO Nederland is de organisatie voor collectieve belangenbehartiging, individuele dienstverlening en groepsgerichte activiteiten voor agrarische ondernemers. LTO Nederland is een van de drie ondernemingsorganisaties van ons land. De LTO –organisatie bevordert een sterke economisch en maatschappelijke positie van de ongeveer 50.000 aangesloten agrarische ondernemers.

MKB-Nederland

t.a.v. de heer K. Verhoeven

Postbus 5096

2600 GB Delft (telefoon 015 – 2191212)

MKB –Nederland is de organisatie van ondernemers die per branche of per regionale/lokale vereniging zijn aangesloten en die met de overheid overlegt, onderhandelt en samenwerkt teneinde wetgeving en regels zo gunstig mogelijk af te stemmen op de wensen en belangen van het midden en kleinbedrijf. Bij MKB -Nederland zijn 135 brancheorganisaties en 250 regionale en lokale ondernemersverenigingen aangesloten, die gezamenlijk ruim 186.000 ondernemers en instellingen vertegenwoordigen.

Vakcentrum

t.a.v. de heer H. H. van der Geest

Blekerijlaan 1

3447 GR Woerden (telefoon 0348 – 419771)

Het Vakcentrum is de brancheorganisatie van de zelfstandige levensmiddelendetaillist en behartigt de belangen van de 1.850 aangesloten leden met hun 2.200 winkels. Het Vakcentrum is aangesloten bij MKB-Nederland en het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. Het Vakcentrum behartigt de belangen voor de branches Supermarkten, Kaas & Delicatessen, Natuurvoeding & Reform, Convenience Stores en Zoetwaren.

FNLI

t.a.v. mevrouw K. Bruijtel (t.b.v. de heer P. den Ouden)

Postbus 161

2280 AD Rijswijk (telefoon 070 – 3365150)

De FNLI is de koepelorganisatie van bedrijven en brancheorganisaties in de Nederlandse levensmiddelenindustrie (food en non-food). De organisatie behartigt de belangen die individuele bedrijven overstijgen. De FNLI is hét platform van de levensmiddelenindustrie, zowel spreekbuis als aanspreekpunt, voor handelspartners, bedrijven en brancheorganisaties, NGO's, overheid, politiek en de media in Nederland.

OVERHEID

Ministerie van Economische Zaken

t.a.v. de heer J. van Scheijen (tevens t.b.v. betrokken ambtenaar supermarktoorlog)

Postbus 20101

2500 EC 's Gravenhage (telefoon 070 – 3796382)

De minister en staatssecretaris vormen de politieke leiding van het *Ministerie van Economische Zaken*. De secretaris-generaal en zijn plaatsvervanger vormen de ambtelijke leiding. Tezamen besturen zij het ministerie dat bestaat uit directoraten-generaal en stafdirecties. De directoraten-generaal zijn verantwoordelijk voor advisering over en beleidsvoorbereiding op verschillende onderwerpen. Voor het onderzoek werd het directoraat-generaal Ondernemingsbeleid benaderd.

PvdA-kamerlid mevrouw P. Smeets telefoon 070 – 318 2771

VVD-kamerlid meneer Ch.B. Aptrout telefoon 070 – 318 2892

CDA-kamerlid meneer J. ten Hoopen telefoon 070 – 318 2585

Voor het onderzoek zijn drie *politieke partijen* benaderd, als vertegenwoordigers van de controlerende overheid. De PvdA als oppositiepartij en zittend aan het linkerzijde van het politiek spectrum en de regeringspartijen het CDA en de VVD die het midden en de rechterzijde vertegenwoordigen. De drie kamerleden hebben zitting in de vaste commissie voor Economische Zaken.

CIVIL SOCIETY

Stichting Natuur en Milieu

t.a.v. de heer H. Mulierman

Donkerstraat 17

3511 KB Utrecht (telefoon 030 - 2331328)

Stichting Natuur en Milieu is een onafhankelijke milieuorganisatie. Natuur en Milieu werkt nauw samen met andere grote natuur - en milieuorganisaties en de 12 provinciale milieufederaties. De stichting gelooft in de kracht van overleg. Kennis van de milieuorganisaties en federaties neemt Natuur en Milieu mee naar Den Haag en Brussel. Regelmatig worden veelkleurige coalities afgesloten, waar de coalitie met LTO Nederland, de consumentenbond en de dierenbescherming inzake de prijzenoorlog een voorbeeld van is. De stichting werd door MVO –platform naar voren geschoven om deel te nemen in het onderzoek.

Consumentenbond

t.a.v. mevrouw M. Peters

Postbus 1000

2500 BA Den Haag (telefoon 070 – 4454545)

De *Consumentenbond* is de vereniging in Nederland die opkomt voor de belangen van alle consumenten. Met als missie om consumenten in staat te stellen beter en makkelijker keuzen te laten maken, met respect voor mens en milieu. Op dit moment zijn ongeveer 260.000 mensen lid. De consumentenbond sloot met stichting Natuur en Milieu en andere organisaties een coalitie, in welke vorm ze een oproep deden aan de grote supermarktketens de prijzenoorlog te beëindigen. De consumentenbond vertegenwoordigt in zekere zin de afzetmarkt.

VBDO

t.a.v. de heer P. Sprengers

Postbus 504

4100 AM Culemborg (telefoon 0345 – 532653)

De *VBDO*, Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, vertegenwoordigt beleggers die het belang van duurzaam ondernemen onderkennen. Aangesloten zijn institutionele beleggers zoals de ASN Bank, Triodos Bank, Rabobank Nederland, ABF, ING Investment Management en particulieren die geïnteresseerd zijn in een goed rendement en die ook extra aandacht hebben voor mens en milieu. De VBDO maakt deel van het onderzoek uit, omdat de vereniging de kapitaalmarkt in zekere zin vertegenwoordigt.

CNV Dienstenbond

t.a.v. de heer R. Leloux

Postbus 3135

2130 KC Hoofddorp (telefoon 023 - 5651052)

De *CNV -dienstenbond* is de vakbond voor werknemers in de dienstensector. De bond behartigt belangen van werknemers in uiteenlopende bedrijfstakken, waaronder de groot - en detailhandel. De dienstenbond onderhandelt over CAO's en over sociale plannen in geval van reorganisatie of overname. Daarnaast helpt de bond bij zaken die te maken hebben met het werk, zoals vragen over de arbeidsovereenkomst, het nakomen van afspraken, ontslagregelingen, enzovoort. De CNV – dienstenbond maakt deel van het onderzoek uit, omdat de bond de arbeidsmarkt in zekere zin vertegenwoordigt.

Vragenlijst Actoren Maatschappelijke
driehoek

*'De supermarktoorlog, een confrontatie
van marktwerking en maatschappelijk
verantwoord ondernemen'*

JUNI 2005

J.C. KORTENHORST-DAMMAN

SURVEY- ENQUETE T.B.V AFSTUDEERSRIPTIE
MASTER ARBEID, ORGANISATIE EN MANAGEMENT
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

met ondersteuning van



De supermarktoorlog als exponent van marktwerking heeft ingrijpende maatschappelijke en economische gevolgen zowel binnen de keten als daarbuiten. Bekeken vanuit de burgerij (civil society) is de supermarktoorlog maatschappelijk onverantwoord ondernemen, waarbij eigenbelang prevaleert. De ongelijke strijd levert aan verschillende fronten verliezers op en is daardoor maatschappelijk gezien onacceptabel.

In het licht van het marktmechanisme zou de prijzenoorlog te betitelen zijn als het resultaat van marktfalen, waarin de grootgrutters misbruik maken van hun inkoopmacht. Belangenbehartigers van zowel zelfstandige detaillisten, industrie, boeren en tuinders hebben de ministeries van EZ en LNV verzocht om wetgeving waarin de verkoop onder kostprijs aan banden wordt gelegd. Het marktmechanisme schiet tekort om dit marktfalen te corrigeren, waardoor de markt niets anders overblijft dan de overheid om regulering te verzoeken. Overigens hebben de ministeries er inmiddels in toegestemd dat onderzoek naar een minimumprijisregeling voor levensmiddelen zal worden gerealiseerd.

Opvallend is het feit dat 'maatschappelijk onverantwoord gedrag' door de markt niet in de mond wordt genomen, terwijl de OESO -richtlijnen en het MVO –referentiekader argumenten in zich hebben, zoals ketenverantwoordelijkheid, om dat te doen. Aan de andere kant is het niet de aanbiederkant waarvan verwacht wordt dat deze de supermarktoorlog door aantijgingen van maatschappelijk onverantwoord gedrag aan de kaak zal stellen. De markt geeft blijk van een primaire focus op overleven en continuïteit, waarbij bedrijfseconomische belangen prevaleren die door een samenspel tussen vrije marktwerking en de overheid gerealiseerd dienen te worden. De burgerij is een van de actoren binnen de maatschappelijke driehoek van markt, overheid en burgerij. Binnen de driehoek verschuift de macht van de overheid in de richting van de markt en de burgerij. Van de civil society wordt verwacht dat ze het bedrijfsleven aanspreekt op beleid. Wat de supermarktoorlog betreft, kan er geconstateerd worden dat er daadwerkelijk civiele regulering plaatsvindt, waarbij coalitievorming is opgetreden.

Vraag 1

De organisatie die u vertegenwoordigt valt onder de noemer?

- Markt
- Overheid
- Burgerij (Civil society)

Een kwestie is te typeren als een maatschappelijk issue als het om een niet-geregeld maatschappelijk onderwerp of onbehagen gaat, dat op een oplossing wacht. Over de kwestie bestaat een verwachtingskloof over hoe het ondernemingsgedrag is en hoe het zou moeten zijn. De kwestie is controversieel met voor- en tegenstanders. De issue kan impact hebben op de onderneming en haar reputatie.

Vraag 2

Beschouwt u de supermarktoorlog gezien bovenvermelde beschrijving als een maatschappelijk issue?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 3

Beschouwt u de supermarktoorlog als een uiting van marktwerking?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Van marktfalen is sprake als het marktmechanisme, het mechanisme van vraag en aanbod, niet goed functioneert. In dit specifieke geval van de prijzenoorlog is het denkbaar om van marktfalen te spreken als de prijzen bij een vrije werking van vraag en aanbod lager zijn dan men op een bepaald moment maatschappelijk aanvaardbaar vindt. In dat geval grijpt de overheid in door minimumprijzen vast te stellen.

Vraag 4

Beschouwt u de supermarktoorlog als het resultaat van marktfalen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 5

Welke partijen moeten volgens u optreden bij marktfalen, in volgorde van belangrijkheid?

	Ze onbelangrijk		Neutraal		Ze belangrijk
	1	2	3	4	5
Markt	[]	[]	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]	[]	[]

De ministers van EZ en LNV hebben na kamervragen en vragen vanuit de markt inmiddels het initiatief genomen om de kwesties van verkoop onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken.

Vraag 6

Hoe beoordeelt u de rol die de overheid op dit moment in de supermarktoorlog speelt?

- Onvoldoende
- Voldoende
- Goed
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 7

Welke strategie moeten volgens u de verschillende partijen in dit stadium van de supermarktoorlog voeren om de oorlog te beslechten als deze als uiting van marktwerking wordt beschouwd?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]

Vraag 8

Op welke wijze kan volgens u de supermarktoorlog worden beslecht?

- Door zelfregulering
- Door overheidsregulering

- Door geconditioneerde zelfregulering (= zelfregulering, waaraan de overheid voorwaarden verbindt om het sporen met overheidsdoelstellingen te bevorderen.)
- Anders, nl.....

De Sociaal Economische Raad definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen in twee kerngedachten, namelijk als het bewust richten van de onderneming op haar bijdrage aan maatschappelijke welvaart op de langere termijn zichtbaar in de dimensies profit, people en planet en haar relatie met verschillende belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

Vraag 9

Onderschrijft de organisatie die u vertegenwoordigt bovenstaande definitie?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Anders, nl.....

Vraag 10

Welke belangen komen er door de supermarktoorlog volgens u in het geding?

Private belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Publieke belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Vraag 11

Gegeven bovenvermelde definitie van de SER, met welke stakeholders dienen de supermarktconcerns volgens u in de eerste plaats rekening te houden respectievelijk in de tweede plaats bij het formuleren van hun huidig bedrijfsbeleid?

In de 1 ^e plaats	Stakeholders	In de 2 ^e plaats
<input type="checkbox"/>	Consumenten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Toeleveranciers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Werknemers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Investeerders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aandeelhouders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lokale gemeenschap	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Media	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vakbonden	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Maatschappelijke organisaties	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Concurrenten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Overheid	<input type="checkbox"/>

Vraag 12

Bent u van mening dat kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen in principe tussen de markt en burgerij dienen te worden opgelost zonder inmenging van de overheid?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Het 'prove it to me' van maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt in de praktijk tot een enorme versnippering. Zowel vanuit de markt als vanuit de hoek van de civil society worden overheden gevraagd naar regulering en coördinatie. Er is geen 'level playing field', een speelveld met vastomlijnde regels, en er zijn enorme transactiekosten gemoeid met de praktische uitingen van transparantie, zowel bij de initiërende (ondernemingen) als bij de controlerende (civil society en overheden) partij.

Vraag 13

Is uw organisatie voor het creëren van een level playing field ter voorkoming van transactiekosten die kleven aan de steeds weer oploeiende discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 14

Stel dat de supermarktoorlog niet beëindigd kan worden op grond van marktfalen, dient de overheid dan toch op te treden om maatschappelijke redenen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 15

Als de supermarktoorlog wordt gezien als maatschappelijk issue, wat moet dan volgens u de strategie zijn van de verschillende partijen om de oorlog te beslechten?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]

Vraag 16

Beschouwt u conjunctuurpolitiek waarbij de overheid direct ingrijpt in prijzen en lonen in het huidige economische klimaat wenselijk voor het hervinden van een evenwichtige macro-economische ontwikkeling?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 17

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen:

Stellingen	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5		
1. 'Bevoorrechte' bedrijven moeten het opnemen voor de minderbedeelden in de samenleving (zgn. charity-principe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bedrijven moeten het vertrouwen en de verantwoording krijgen om belangen van maatschappij en belanghebbenden mee te nemen in bedrijfsbeslissingen (zgn. steward-principe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. De supermarktoorlog leidt ertoe dat supermarkten geen aandacht meer kunnen hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. De supermarktoorlog prikkelt tot efficiency, dat er onder andere toe leidt dat mensen meer waarde voor hun geld krijgen. Dit betekent meer welvaart, ook voor de armere bevolkingsgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Een ondernemer is slechts maatschappelijke verantwoording schuldig aan zijn medewerkers, lokale omgeving en de aandeelhouders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vragenlijst Actoren Maatschappelijke
driehoek

*'De supermarktoorlog, een confrontatie
van marktwerking en maatschappelijk
verantwoord ondernemen'*

JUNI 2005

J.C. KORTENHORST-DAMMAN

SURVEY- ENQUETE T.B.V AFSTUDEERSCRIPTIE
MASTER ARBEID, ORGANISATIE EN MANAGEMENT
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

met ondersteuning van



De supermarktoorlog als exponent van marktwerking heeft ingrijpende maatschappelijke en economische gevolgen zowel binnen de keten als daarbuiten. Bekeken vanuit de markt levert de prijzenoorlog winnaars en verliezers op. Dit is inherent aan de vrije concurrentie en wordt als dusdanig ook geaccepteerd, mits de regels van het spel worden gevolgd.

In het licht van het marktmechanisme zou de prijzenoorlog te betitelen zijn als het resultaat van marktfalen, waarin de grootgrutters misbruik maken van hun inkoopmacht. Belangenbehartigers van zowel zelfstandige detaillisten, industrie, boeren en tuinders hebben de ministeries van EZ en LNV verzocht om wetgeving waarin de verkoop onder kostprijs aan banden wordt gelegd. Het marktmechanisme schiet tekort om dit marktfalen te corrigeren, waardoor de markt niets anders overblijft dan de overheid om regulering te verzoeken. Overigens hebben de ministeries er inmiddels in toegestemd dat onderzoek naar een minimumprijisregeling voor levensmiddelen zal worden gerealiseerd. Opvallend is het feit dat 'maatschappelijk onverantwoord gedrag' door de markt niet in de mond wordt genomen, terwijl de OESO -richtlijnen en het MVO –referentiekader argumenten in zich hebben, zoals ketenverantwoordelijkheid, om dat te doen. Aan de andere kant is het niet de aanbieder kant waarvan verwacht wordt dat deze de supermarktoorlog door aantijgingen van maatschappelijk onverantwoord gedrag aan de kaak zal stellen. De markt geeft blijk van een primaire focus op overleven en continuïteit, waarbij bedrijfseconomische belangen prevaleren die door een samenspel tussen vrije marktwerking en de overheid gerealiseerd dienen te worden.

Vraag 1

De organisatie die u vertegenwoordigt valt onder de noemer?

- Markt
- Overheid
- Burgerij (Civil society)

Een kwestie is te typeren als een maatschappelijk issue als het om een niet-geregeld maatschappelijk onderwerp of onbehagen gaat, dat op een oplossing wacht. Over de kwestie bestaat een verwachtingskloof over hoe het ondernemingsgedrag is en hoe het zou moeten zijn. De kwestie is controversieel met voor- en tegenstanders. De issue kan impact hebben op de onderneming en haar reputatie.

Vraag 2

Beschouwt u de supermarktoorlog gezien bovenvermelde beschrijving als een maatschappelijk issue?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 3

Beschouwt u de supermarktoorlog als een uiting van marktwerking?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Van marktfalen is sprake als het marktmechanisme, het mechanisme van vraag en aanbod, niet goed functioneert. In dit specifieke geval van de prijzenoorlog is het denkbaar om van marktfalen te spreken als de prijzen bij een vrije werking van vraag en aanbod lager zijn dan men op een bepaald moment maatschappelijk aanvaardbaar vindt. In dat geval grijpt de overheid in door minimumprijzen vast te stellen.

Vraag 4

Beschouwt u de supermarktoorlog als het resultaat van marktfalen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 5

Welke partijen moeten volgens u optreden bij marktfalen, in volgorde van belangrijkheid?

	Ze onbelangrijk		Neutraal		Ze belangrijk
	1	2	3	4	5
Markt	[]	[]	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]	[]	[]

De ministers van EZ en LNV hebben na kamervragen en vragen vanuit de markt inmiddels het initiatief genomen om de kwesties van verkoop onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken.

Vraag 6

Hoe beoordeelt u de rol die de overheid op dit moment in de supermarktoorlog speelt?

- Onvoldoende
- Voldoende
- Goed
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 7

Welke strategie moeten volgens u de verschillende partijen in dit stadium van de supermarktoorlog voeren om de oorlog te beslechten als deze als uiting van marktwerking wordt beschouwd?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]

Vraag 8

Op welke wijze kan volgens u de supermarktoorlog worden beslecht?

- Door zelfregulering
- Door overheidsregulering

- Door geconditioneerde zelfregulering (= zelfregulering, waaraan de overheid voorwaarden verbindt om het sporen met overheidsdoelstellingen te bevorderen.)
- Anders, nl.....

De Sociaal Economische Raad definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen in twee kerngedachten, namelijk als het bewust richten van de onderneming op haar bijdrage aan maatschappelijke welvaart op de langere termijn zichtbaar in de dimensies profit, people en planet en haar relatie met verschillende belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

Vraag 9

Onderschrijft de organisatie die u vertegenwoordigt bovenstaande definitie?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Anders, nl.....

Vraag 10

Welke belangen komen er door de supermarktoorlog volgens u in het geding?

Private belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Publieke belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Vraag 11

Gegeven bovenvermelde definitie van de SER, met welke stakeholders dienen de supermarktconcerns volgens u in de eerste plaats rekening te houden respectievelijk de tweede plaats bij het formuleren van hun huidig bedrijfsbeleid?

In de 1 ^e plaats	Stakeholders	In de 2 ^e plaats
<input type="checkbox"/>	Consumenten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Toeleveranciers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Werknemers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Investeerders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aandeelhouders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lokale gemeenschap	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Media	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vakbonden	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Maatschappelijke organisaties	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Concurrenten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Overheid	<input type="checkbox"/>

Vraag 12

Bent u van mening dat kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen in principe tussen de markt en burgerij dienen te worden opgelost zonder inmenging van de overheid?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Het 'prove it to me' van maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt in de praktijk tot een enorme versnippering, waarbij ondernemingen in toenemende mate zelf standaarden en initiatieven gaan ontwikkelen. Zowel vanuit de markt als vanuit de hoek van de civil society worden overheden gevraagd naar verplichte regulering en coördinatie met betrekking tot het transparant maken van activiteiten en het gedrag van ondernemingen. Er is geen 'level playing field', een speelveld met vastomlijnde spelregels, en er zijn enorme transactiekosten gemoeid met de praktische uitingen van transparantie, zowel bij de initiërende (ondernemingen) als bij de controlerende (civil society en overheden) partij.

Vraag 13

Is uw organisatie voor het creëren van een level playing field ter voorkoming van transactiekosten die kleven aan de steeds weer oploaiende discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 14

Stel dat de supermarktoorlog niet beëindigd kan worden op grond van marktfalen, dient de overheid dan toch op te treden om maatschappelijke redenen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders,.....

Vraag 15

Als de supermarktoorlog wordt gezien als maatschappelijk issue, wat moet dan volgens u de strategie zijn van de verschillende partijen om de oorlog te beslechten?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]

Vraag 16

Beschouwt u conjunctuurpolitiek waarbij de overheid direct ingrijpt in prijzen en lonen in het huidige economische klimaat wenselijk voor het hervinden van een evenwichtige macro-economische ontwikkeling?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 17

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen:

Stellingen	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens	
	1	2	3	4	5		
1. 'Bevoorrechte' bedrijven moeten het opnemen voor de minderbedeelden in de samenleving (zgn. charity-principe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bedrijven moeten het vertrouwen en de verantwoording krijgen om belangen van maatschappij en belanghebbenden mee te nemen in bedrijfsbeslissingen (zgn. steward-principe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. De supermarktoorlog leidt ertoe dat supermarkten geen aandacht meer kunnen hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. De supermarktoorlog prikkelt tot efficiency, dat er onder andere toe leidt dat mensen meer waarde voor hun geld krijgen. Dit betekent meer welvaart, ook voor de armere bevolkingsgroepen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Een ondernemer is slechts maatschappelijke verantwoording schuldig aan zijn medewerkers, lokale omgeving en de aandeelhouders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vragenlijst Actoren Maatschappelijke
driehoek

*'De supermarktoorlog, een confrontatie
van marktwerking en maatschappelijk
verantwoord ondernemen'*

JUNI 2005

J.C. KORTENHORST-DAMMAN

SURVEY- ENQUETE T.B.V AFSTUDEERSCRIPTIE
MASTER ARBEID, ORGANISATIE EN MANAGEMENT
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

met ondersteuning van



De supermarktoorlog als exponent van marktwerking heeft ingrijpende maatschappelijke en economische gevolgen zowel binnen de keten als daarbuiten.

De overheid is een van de actoren binnen de maatschappelijke driehoek van markt, burgerij (civil society) en overheid. Binnen de driehoek is een verandering zichtbaar van een terugtrekkende overheid, waarbij de macht van overheid in de richting van de markt en de burgerij verschuift. Naar de aard van de reactie van de overheid lijkt de supermarktoorlog dan ook bejegend te worden als een zaak die door de markt dient te worden opgelost en waarbij de burgerij de marktpartijen direct en zonder tussenkomst van de overheid op hun gedrag dient aan te spreken. De overheid treedt alleen op als regels worden overtreden en/of maatschappelijke belangen in het geding zijn (SER 2000). Overigens heeft de overheid er inmiddels in toegestemd een onderzoek te laten plaatsvinden naar wetgeving binnen Europa aangaande de verkoop onder kostprijs.

Vraag 1-a

Uw organisatie respectievelijk politieke partij valt onder de noemer?

- Markt
- Overheid
- Burgerij (Civil society)

Vraag 1-b

Indien het een politieke partij betreft, tot welke politieke signatuur behoort deze?

Links		Midden		Rechts
1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

Een kwestie is te typeren als een maatschappelijk issue als het om een niet-geregeld maatschappelijk onderwerp of onbehagen gaat, dat op een oplossing wacht. Over de kwestie bestaat een verwachtingskloof over hoe het ondernemingsgedrag is en hoe het zou moeten zijn. De kwestie is controversieel met voor- en tegenstanders. De issue kan impact hebben op de onderneming en haar reputatie.

Vraag 2

Beschouwt u de supermarktoorlog gezien bovenvermelde beschrijving als een maatschappelijk issue?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 3

Beschouwt u de supermarktoorlog als een uiting van marktwerking?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

- Weet niet
- Anders, nl.....

Van marktfalen is sprake als het marktmechanisme, het mechanisme van vraag en aanbod, niet goed functioneert. In dit specifieke geval van de prijzenoorlog is het denkbaar om van marktfalen te spreken als de prijzen bij een vrije werking van vraag en aanbod lager zijn dan men op een bepaald moment maatschappelijk aanvaardbaar vindt. In dat geval grijpt de overheid in door minimumprijzen vast te stellen.

Vraag 4

Beschouwt u de supermarktoorlog als het resultaat van marktfalen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 5

Welke partijen moeten volgens u optreden bij marktfalen, in volgorde van belangrijkheid?

	Ze onbelangrijk		Neutraal	Ze belangrijk	
	1	2	3	4	5
Markt	[]	[]	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]	[]	[]

De ministers van EZ en LNV hebben na kamervragen en vragen vanuit de markt inmiddels het initiatief genomen om de kwesties van verkoop onder kostprijs en misbruik van de economische positie te laten onderzoeken.

Vraag 6

Hoe beoordeelt u de rol die de overheid op dit moment in de supermarktoorlog speelt?

- Onvoldoende
- Voldoende
- Goed
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 7

Welke strategie moeten volgens u de verschillende partijen in dit stadium van de supermarktoorlog voeren om de oorlog te beslechten als deze als uiting van marktwerking wordt beschouwd?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	[]	[]	[]
Overheid	[]	[]	[]
Burgerij	[]	[]	[]

Vraag 8

Op welke wijze kan volgens u de supermarktoorlog worden beslecht?

- Door zelfregulering
- Door overheidsregulering
- Door geconditioneerde zelfregulering (= zelfregulering, waaraan de overheid voorwaarden verbindt om het sporen met overheidsdoelstellingen te bevorderen.)
- Anders, nl.....

De Sociaal Economische Raad definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen in twee kerngedachten, namelijk als het bewust richten van de onderneming op haar bijdrage aan maatschappelijke welvaart op de langere termijn zichtbaar in de dimensies profit, people en planet en haar relatie met verschillende belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

Vraag 9

Onderschrijft de organisatie respectievelijk de partij die u vertegenwoordigt bovenstaande definitie?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Anders, nl

Vraag 10

Welke belangen komen er door de supermarktoorlog volgens u in het geding?

Private belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Publieke belangen

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee

Vraag 11

Gegeven bovenvermelde definitie van de SER, met welke stakeholders dienen de supermarktconcerns volgens u in de eerste plaats rekening te houden respectievelijk in de tweede plaats bij het formuleren van hun huidige bedrijfsbeleid?

In de 1 ^e plaats	Stakeholders	In de 2 ^e plaats
<input type="checkbox"/>	Consumenten	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Toeleveranciers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Werknemers	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Investeerders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aandeelhouders	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lokale gemeenschap	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Media	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vakbonden	<input type="checkbox"/>

Maatschappelijke organisaties

Concurrenten

Overheid

Vraag 12

Bent u van mening dat kwesties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen in principe tussen de markt en burgerij dienen te worden opgelost zonder inmenging van de overheid?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Het 'prove it to me' van maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt in de praktijk tot een enorme versnippering, waarbij ondernemingen in toenemende mate zelf standaarden en initiatieven gaan ontwikkelen. Zowel vanuit de markt als vanuit de hoek van de civil society worden overheden gevraagd naar verplichte regulering en coördinatie met betrekking tot het transparant maken van activiteiten en het gedrag van ondernemingen. Er is geen 'level playing field', een speelveld met vastomlijnde spelregels, en er zijn enorme transactiekosten gemoeid met de praktische uitingen van transparantie, zowel bij de initiërende (ondernemingen) als bij de controlerende partij (civil society en overheden).

Vraag 13

Is uw organisatie respectievelijk partij voor het creëren van een 'level playing field' ter voorkoming van transactiekosten die kleven aan de steeds weer oplaaiende discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 14

Stel dat de supermarktoorlog niet beëindigd kan worden op grond van marktfalen, dient de overheid dan toch op te treden om maatschappelijke redenen?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 15

Als de supermarktoorlog wordt gezien als maatschappelijk issue, wat moet dan volgens u de strategie zijn van de verschillende partijen om de oorlog te beslechten?

	Inactief	Reactief	Actief
Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burgerij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vraag 16

Beschouwt u conjunctuurpolitiek, waarbij de overheid direct ingrijpt in prijzen en lonen, in het huidige economische klimaat wenselijk voor het hervinden van een evenwichtige macro-economische ontwikkeling?

- Ja, geheel
- Ja, gedeeltelijk
- Nee
- Weet niet
- Anders, nl.....

Vraag 17

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen:

Stellingen	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. 'Bevoorrechte' bedrijven moeten het opnemen voor de minderbedeelden in de samenleving (zgn. charity-principe).	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
2. Bedrijven moeten het vertrouwen en de verantwoording krijgen om belangen van maatschappij en belanghebbenden mee te nemen in bedrijfsbeslissingen (zgn. stewardprincipe)	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
3. De supermarktoorlog leidt ertoe dat supermarkten geen aandacht meer kunnen hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
4. De supermarktoorlog prikkelt tot efficiency, dat er onder andere toe leidt dat mensen meer waarde voor hun geld krijgen. Dit betekent meer welvaart, ook voor de armere bevolkingsgroepen.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
5. Een ondernemer is slechts maatschappelijke verantwoording schuldig aan zijn medewerkers, lokale omgeving en de aandeelhouders.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
6. De overheid vaardigt geen minimumprijsregelingen uit omdat deze in haar optiek tegenstrijdig zijn met het principe van vrije mededinging.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
7. De overheid laat zich beïnvloeden door wetgeving in andere Europese landen inzake een minimumprijsregeling, omdat de druk voor de totstandkoming van een wettelijke minimumprijsregeling op nationaal niveau hoog is	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
8. De overheid vaardigt geen minimumprijsregelingen uit omdat zij het consumentenbelang dat supermarktprijzen zo laag mogelijk zijn, laat prevaleren.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
9. De overheid laat financieel-economische doelen prevaleren boven sociaal-economische doelen omdat het huidig economisch klimaat daar aanleiding toe geeft.	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Vervolg stellingen, zie bladzijde 7.

Vervolg stellingen	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. De politiek rechtse kleur van een regering leidt tot een meer terughoudend standpunt over de supermarktoorlog dan een politiek linkse kleur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Supermarktconcerns hoeven minder beducht te zijn voor minimumprijsregelingen bij een politiek rechtse regering dan bij een politiek linkse regering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Een ongunstig economisch klimaat leidt er sneller toe dat de overheid de supermarktoorlog gedooft dan bij een gunstig economisch klimaat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Een publieke opinie met sterke anti-supermarktoorlog gevoelens leidt er eerder toe dat de overheid stappen onderneemt tegen de supermarktoorlog, dan een publieke opinie met zwakke anti-supermarktoorlog gevoelens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Een politieke lobby (=parlementaire druk in combinatie met druk van civil society en/of markt) resulteert eerder in een (re)actieve overheid dan bij het ontbreken ervan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wijk bij Duurstede, 8 juni

2005

MKB-Nederland
t.a.v. de heer Kees Verhoeven
Postbus 5096
2600 GB DELFT

Geachte meneer Verhoeven,

Mede namens het kenniscentrum MVO -Nederland* wil ik u bedanken voor uw bereidheid om mee te werken aan bijgaand onderzoek naar de supermarktoorlog. Met dit onderzoek wordt het marktgericht ondernemen van de supermarktconcerns geconfronteerd met de maatschappelijke consequenties ervan binnen de drie dimensies van people, profit en planet. Het afstudeeronderzoek probeert in het bijzonder een verklaring te vinden voor de rol die de drie groepen binnen de maatschappelijke driehoek spelen in de bejegening van deze strijd. Het paradoxale karakter van de supermarktoorlog is ongetwijfeld van invloed op de feitelijke invulling van deze rol. Via een vragenlijst wil ik onderzoeken wat u van elkaars rol vindt en welke invulling u zou verwachten.

Voor mijn onderzoek benader ik vertegenwoordigers van de drie partijen die de maatschappelijke driehoek vormgeven, de overheid (bestuurlijk en politiek), de markt en de burgerij (civil society). Het onderzoek vindt op beperkte schaal plaats en richt zich met name op de organisaties die op een of andere manier betrokken zijn bij de gang van zaken op de levensmiddelenmarkt. De vragenlijst bestaat uit 17 meerkeuzevragen met een beperkte mogelijkheid voor nuancering. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 20 minuten in beslag en kan na invulling worden teruggezonden in de bijgevoegde retourenvelop. Voor een spoedige voortgang zou ik het op prijs stellen als u de vragenlijst vòòr 15 juni retourneert. Als dank voor uw medewerking wordt u eind september een samenvatting van het onderzoek toegezonden.

Gezien het karakter van de supermarktoorlog beschouwt het kenniscentrum de informatie die het onderzoek kan opleveren als zeer waardevol en benadrukt het belang van uw medewerking aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groet,

J. C. Kortenhorst - Damman

Studente Faculteit Sociale Wetenschappen
Master arbeid, organisatie en management
Erasmus Universiteit Rotterdam
Duurstede

Correspondentie-adres
Tacitus 37
3962 LE Wijk bij

boud.kortenhorst@tiscali.nl
0343 - 571651

* In 2004 wordt op initiatief van het ministerie van Economische Zaken MVO -Nederland opgericht. Deze organisatie krijgt als doel om maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen. Het kenniscentrum moet het mvo -denken en -doen als een olievlek over ondernemend Nederland uitspreiden en bedrijven stimuleren en ondersteunen in hun maatschappelijke rol. Dit wil het centrum doen door het opdoen en verdelen van kennis, het organiseren van activiteiten en door samenwerking.

