



ADVANCING
SOCIALY RESPONSIBLE
INVESTING

**FORUM
ETHIBEL**



netwerk bewust verbruiken

Dialogo over verantwoorde distributieketens in een duurzame samenleving

Sector Overzicht Duurzaamheidsbeleid Distributie België *Juni 2006*

1. INTRODUCTIE

1. 1. Korte omschrijving van het project

Dit overzicht is het resultaat van de screening die werd uitgevoerd in het kader van het project 'Dialogo over verantwoorde distributieketens in een duurzame samenleving'. Dit project zette een overleg op tussen vertegenwoordigers van de distributiesector en vertegenwoordigers van ngo's in België over indicatoren voor een duurzaam distributiebeleid, met de focus op het voedingsaanbod.

1. 2. Initiatiefnemers & financiering

Dit project is een initiatief van Ethibel vzw en Netwerk Bewust Verbruiken vzw (NBV). De twee organisaties kregen steun van de Koning Boudewijnstichting (KBS) voor dit dialogoproject in het kader van de projectoproep Krachtvoer voor Dialogo. FEDIS werkt mee aan de ontwikkeling van het project en de KBS is naast steunverlener ook partner.

Het gehele proces werd nauw begeleid door een kerngroep bestaande uit Test-aankoop (consumenten), FEDIS (distributie), de KBS, Netwerk Bewust Verbruiken en Ethibel.

1. 3. Doelstellingen

- Het project wil de distributiesector ondersteunen en stimuleren in haar evolutie naar duurzaam ondernemen, vooral wat betreft haar voedingsafdeling.
- Door een overleg te organiseren tussen duurzaamheidsstakeholders en de distributiesector, zal het project niet enkel wederzijdse bekendheid, maar ook meer begrip tussen de dialogopartners doen ontstaan.

- Tenslotte heeft het project tot doel de burgersamenleving gegevens te verschaffen over het duurzaamheidsbeleid van de belangrijkste distributieketens.

1.4. Waarom dit project?

De vraag naar duurzaam ondernemen is vooral in de voedingssector de laatste jaren bijzonder actueel. In deze sector vormen de distributieketens steeds belangrijkere spelers. Het uitgangspunt van deze ketens, een zo breed mogelijke keuze aan de klant aanbieden, heeft evenwel vaak belangrijke ecologische en sociale consequenties. Dat er reeds initiatieven werden ondernomen om de voedingssector in een meer duurzame richting te sturen, hoeft dan ook niet te verbazen. Recent onderzochten ngo's in zowel Nederland (People, Planet, Profit in de supermarkt) als het Verenigd Koninkrijk (Race to the Top) hoe verantwoord de distributie van voedingsmiddelen werkt, en welke veranderingen mogelijk zijn.

Bij de voedselproductie- en consumptie in België, zijn heel wat mensen betrokken: producenten, toeleveranciers, consumenten, en niet in het minst de distributieketens. Zoals in vele andere landen, hebben vooral deze laatsten steeds meer invloed op het reilen en zeilen binnen de voedingssector. Logischerwijs wordt de vraag naar duurzaam ondernemen dan ook naar hen toe gericht. Totnogtoe bestaan met betrekking tot de distributieketens in de voedingssector, weinig of geen initiatieven waarbij een totaalvisie van duurzame ontwikkeling gehanteerd wordt. Ondernemen met aandacht voor mens en milieu, gaat verder dan louter het aanbieden van herbruikbare zakken of promotie voor fairtrade producten. Duurzaam ondernemen impliceert naast economische rendabiliteit, ook daadwerkelijk engagement zowel op het vlak van milieu, als in de relaties met klanten, werknemers of met de maatschappij.

Zoals de projecten in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, wilde ook het project Dialoog over verantwoorde distributieketens in een duurzame samenleving van Ethibel en Netwerk Bewust Verbruiken, distributieketens, ngo's en andere belanghebbenden, samen laten nadenken over een duurzame evolutie in de voedingsdistributie.

Door een overleg te organiseren tussen duurzaamheidsstakeholders en de distributiesector zijn de resulterende duurzaamheidsindicatoren enerzijds realistisch en aangepast aan de huidige situatie (dankzij de aanwezigheid van de distributeurs), maar anderzijds innoverend genoeg om het verschil te maken (dankzij de aanwezigheid van ngo's). Doordat verschillende vertegenwoordigers uit de distributiesector uitgenodigd worden, konden zij elkaar inspireren en responsabiliseren. De interactie met de distributiesector garandeert dat voorstellen van de ngo's geen loze eisen blijven. Omdat ngo's betrokken worden, die bezig zijn met verschillende aspecten van duurzame ontwikkeling, zullen de indicatoren niet eenzijdig de nadruk leggen op één thema (vb. milieu).

1.5. FASES

Het project bestaat uit 4 fases.

1. Tijdens een eerste fase werd een dialoog voorbereid tussen de distributiesector en verschillende partijen betrokken bij duurzame ontwikkeling. Ethibel vzw en NBV vzw peilden bij 38 potentiële dialoogpartners, bedrijven en stakeholders, naar hun interesse voor een dialoog over duurzaamheid binnen de distributiesector, vooral voor wat betreft de voedingsafdeling.
2. In een tweede fase werd de dialoog aangegaan met als uiteindelijke doelstelling het gezamenlijk opstellen van de belangrijkste thema's en duurzaamheidsindicatoren voor de distributiesector.

3. In een derde fase worden deze thema's en indicatoren gebruikt voor een screening volgens de Ethibel methodiek van een aantal Belgische distributieketens. Om het instrument te testen werd eerst een pre-screening uitgevoerd van een 5-tal bedrijven. Dit sectoroverzicht baseert zich op de resultaten van de screening.

4. De vierde fase houdt in dat de resultaten van de dialoog en van de studie gevaloriseerd worden door bekendmaking bij pers en publiek. Dit kan via artikels, presentaties, persconferenties, plaatsing van de studie op de websites van Ethibel en NBV.

2. HET SECTOROVERZICHT

2.1. De sector

De **voedingsdistributie** is meer dan de grootwarenhuizen alleen. De Belgische federatie van de distributieondernemingen (FEDIS) groepeerd en maakt onderscheid tussen warenhuizen en hypermarkten, filiaalbedrijven, zelfstandige detailhandel en verbruikerscoöperatieën. De distributiesector omvat de ondernemingen die een groot- en/of kleinhandelsactiviteit uitoefenen, waarvan de hoofd- of een belangrijke nevenactiviteit bestaat in de aankoop van goederen met het oog op hun verkoop in dezelfde staat of, na bewerking, aan voortverkopers, verwerkers, professionele gebruikers, collectiviteiten of eindverbruikers.

Volgens het onderzoeksbureau ACNielsen behoren tot de voedingsmiddelensector enkel die detailhandelszaken waar ten minste 4 van de volgende voedingsmiddelencategorieën worden verkocht (eetbare vetten, conserven, gebottelde dranken, dranken in de vorm van vaste stoffen, deegwaren, suikergoed). Bovendien moet de omzet voor 'voedingsmiddelen' minstens 40 % van de totale omzet bedragen. Het bureau maakt verder een onderscheid tussen de groot-distributie, de hard discounters, middelgrote distributie (oppervlakte > 400 m²) en winkels (oppervlakte < 400 m²).

Voor dit project nemen we enkel de distributie groter dan 400 m² in beschouwing. We gebruiken als synoniem ook wel de termen distributieketens of grootwarenhuizen. Het project maakt deze keuze omdat grote distributieketens een specifieke manier van werken hebben, met eigen mogelijkheden en beperkingen die een kleinhandelaar niet heeft.

De uiteindelijke lijst bevatte Aldi, Bio Shop, Carrefour, Cash-fresh, Champion-Mestdagh, Colruyt, Cora, Delhaize, Intermarché, Lambrecht-Spar, Lidl, Makro, Match. Door de fusie met Delhaize werd Cash-Fresh niet apart benaderd. Uiteindelijk bleven er 12 bedrijven over. Cora en Match werden in één profiel verwerkt gezien zij beiden tot de Louis Delhaize groep behoren. Deze groep opereert onafhankelijk van de Delhaize groep.

2.2. Aanpak

De aanpak was enigszins verschillend voor de distributeurs die vooral met gefranchiseerde zelfstandige winkels werken aan de ene kant (Lambrechts, Bio Shop, Intermarché) en deze die vooral filialen hebben aan de andere kant (Carrefour, Aldi, Lidl, Colruyt, Delhaize, Champion-Mestdagh, Makro, Cora). Indien de distributieketen zowel met filialen als met gefranchiseerden werkt, werd enkel naar de filialen gekeken, en niet naar de gefranchiseerden. Indien er enkel met gefranchiseerden gewerkt wordt, dan betreft de meerderheid van de onderzochte aspecten enkel de centrale distributie. Dit is hoofdzakelijk het geval voor aspecten die niet product en/of klantengerelateerd zijn. Dit omdat het distributiecentrum meestal geen sociale en milieuvorwaarden oplegt/kan opleggen aan zijn gefranchiseerden.

Het onderzoek werd uitgevoerd volgens de Ethibel methode. Een lijst met contactpersonen werd opgesteld op basis van een vooronderzoek. Deze lijst werd doorgestuurd ter verificatie naar FEDIS, werd een vragenlijst toegestuurd naar alle bedrijven. Zij kregen tot 3 weken om deze te beantwoorden. Alle bedrijven werden tevens telefonisch gecontacteerd. Enkel de contactpersonen bij Cora en Match werden, zelfs na lang aandringen, niet bereikt. De profielen van Champion-Mestdagh en Makro zijn gebaseerd op interviews die gehouden werden begin 2006. Zij wensten geen bijkomende informatie te leveren. Gezien de lage respons werden de telefonische contacten tot 6 weken na het opsturen van de vragenlijsten verlengd.

De websites van de bedrijven werden bezocht en bijkomende informatie werd opgezocht via Internet. De informatie werd gecheckt aan de hand van contacten met stakeholders. Die term verwijst naar de 'maatschappelijke aandeelhouders' die direct en indirect betrokken zijn bij de onderneming: werknemers, vakbonden, leden van de milieu- en derde wereldbeweging, federaties/vertegenwoordigers van toeleveranciers,... Voor de milieu-aspecten werden ook na goedkeuring van de bedrijven zelf de resultaten van een recente studie van Test Aankoop rond het milieubeleid van 7 supermarkten verwerkt.¹

Na de eerste fase werd het bedrijfsprofiel naar het bedrijf verzonden, zodat het eventueel bijkomende opmerkingen en informatie kon verschaffen.

Het onderzoek resulteerde in:

- Een sectoroverzicht
- Korte bedrijfsprofielen
- Uitgebreide bedrijfsprofielen

Het sectoroverzicht vat de resultaten van het gehele onderzoek samen en geeft een korte analyse. De uitgebreide profielen bevatten vertrouwelijke informatie en kunnen niet vrij worden gegeven. De korte profielen zijn wel consulteerbaar en schetsen een algemeen beeld van de onderneming.

2.3. Sector Context

In wat volgt geven we in 4 rubrieken (Milieubeleid, interne sociaal beleid, extern sociaal beleid en economisch beleid) telkens eerst een korte samenvatting van de bevindingen en vervolgens een korte uitleg per deelsaspect met enkele concrete voorbeelden.

2.3.1 Milieubeleid

Sommige distributieketens hebben een uitgewerkt **milieubeleid**, dit is echter een minderheid. Enkel Colruyt en Carrefour hebben een doorgedreven beheersmodel opgesteld dat moet worden toegepast binnen de gehele winkelketen.

Bij allen worden er concrete maatregelen genomen om de milieu-impact te verminderen. Bij de meeste beperkt zich dit echter tot een beleid rond **afval** en **energie**. Dit komt tot uiting in een strikt verpakkingsbeleid of in maatregelen voor energiebesparing.

Ook **transport** vormt een belangrijk onderdeel van de mogelijke milieuhinder die deze sector kan veroorzaken. Vanuit de distributiecentra vertrekken dagelijks tal van vrachtwagens naar de verschillende verkooppunten. Vooral Colruyt, Carrefour, Aldi en Delhaize hebben een goed transportbeheer en

¹ Test aankoop selecteerde de 7 grootste supermarkten (Carrefour, Colruyt, Delhaize, Aldi, Makro, Cora en Lidl) en stuurden hen een vragenlijst toe. Slechts 3 van de 7 supermarkten (Colruyt, Delhaize en Lidl) stuurden de ingevulde vragenlijst terug. Aldi en Carrefour vulden de vragenlijst niet in, maar stemden wel toe met een uitgebreid interview. Van twee supermarkten, Cora en Makro, kregen ze helemaal geen informatie. Daarnaast trokken ze er zelf op uit om de informatie ter plaatse te checken én bekeken ze de internetsite.

trachten het vrachtvervoer over de weg te beperken. Carrefour schakelt hiervoor zelfs opnieuw het vervoer per vrachtschip in.

Een ander aspect is de overlast die de bedrijven de omgeving kunnen bezorgen. Het in- en uitladen, externe koeltorens en het intense verkeer rond de winkels en distributiecentra kunnen een zware druk op de buurt zetten. De inplanting van de bedrijven is dan ook zeer belangrijk. Allen zijn verplicht hier zware inspanningen te leveren door het feit dat hier een uitgebreide wetgeving rond bestaat.

Een deel grootwarenhuizen biedt aandacht aan de milieuvriendelijkheid van de aangeboden **producten**. Ze werken preventief via lastenboeken (GGO vrije producten, minder verpakking) en bieden biologische producten aan. Enkelen geven ook gerichte informatie, promoten deze producten en geven ze een strategische plaatsing in de winkel. Maar dit is echter de minderheid.

M.1. Strategie

Carrefour en Colruyt zijn de enige twee supermarkten die een charter hebben opgesteld inzake milieubeleid. Het is dan ook logisch dat het milieubeleid uitgebreid terugkomt in het jaarrapport van de twee ketens. Bij Carrefour maakt men zelfs een jaarlijks apart rapport op over duurzame ontwikkeling. Deze rapporten zijn beschikbaar op de website van de winkels. Delhaize heeft een niet publiek milieucharter en een milieubeleid. De Bio Shop keten heeft zeer veel aandacht voor het milieu, en wil de consumenten aanzetten tot bewust consumeren. Hun strategie beperkt zich echter tot de producten, gezien zij met zelfstandige winkeliers werken. Deze moeten evenwel instemmen met de basisfilosofie van de keten die staat voor een duurzame ontwikkeling.

De meeste andere supermarkten, zoals Champion-Mestdagh, Cora, Match en Makro, passen enkel een vorm van "milieumanagement" toe. Dit betekent dat ze actief op zoek zijn naar maatregelen om via hun activiteiten de negatieve invloed op het milieu te beperken. Dit gebeurt meer informeel of soms ook via een actieplan. Daarvoor duiden ze meestal een verantwoordelijke aan die al dan niet omringd wordt door een team. Om medewerkers te sensibiliseren worden verschillende acties ondernomen: posters uitgehangen, flyers uitgedeeld, wedstrijden georganiseerd, opleidingen gegeven.

M.2. Milieu-impact van het bedrijf

M.2.1. Energie

Het (vaak grote) winkelgebouw moet verwarmd en verlicht worden, de voeding moet gekoeld of ingevroren worden, enz. Het energieverbruik (van fossiele en dus niet-vernieuwbare brandstoffen) ligt dus bijzonder hoog en zorgt voor de uitstoot van broeikasgassen.

Op dit vlak blijken er echter al heel wat goede initiatieven te bestaan. Enerzijds gaat het om initiatieven die het energieverbruik beperken, anderzijds om maatregelen betreffende hernieuwbare energie. De meeste supermarkten maken gebruik van energie die deels afkomstig is van een "groene" leverancier. Enkele winkels vatten de koe bij de horens en gingen een stapje verder. Colruyt heeft bijvoorbeeld een eigen windturbine aan het centrale distributiecenter en beschikt over zijn eigen verbrandingsoven. De warmte die men hierbij wint wordt gebruikt om water te verwarmen, nodig bij de reiniging van lege flessen. Bij een test in één winkel van Delhaize zorgen zonnepanelen op het dak voor warm water in de sanitaire voorzieningen. Lidl wil dan weer binnen 5 jaar gebruik beginnen maken van zonne- of windenergie. Maar het hoge energieverbruik van tegenwoordig zal nooit helemaal vervangen kunnen worden door hernieuwbare energie. Preventie en efficiënt gebruik van energie blijven dus belangrijk. Carrefour tracht steeds de laatste nieuwe technologieën te implementeren.

Het energieverbruik beperken kan op verschillende manieren: automatische aan/uitknoppen voor de verlichting, maximaal benutten van het daglicht en zonnewarmte, aangepaste materialen voor de isolatie,

meer doeltreffende technologieën voor koeling en vriezen of gesloten koel- en vriessystemen, enz. De meeste supermarkten zijn op dat vlak actief gezien dit eveneens de kosten drukt.

M.2.2. Water

Supermarkten gebruiken water in de beenhouwerij, voor de reiniging, in de sanitaire voorzieningen, enz. Hoewel de hoeveelheid water die in zo'n winkels verbruikt wordt beperkt is en de impact ervan dus niet zo groot is, kunnen supermarkten toiletten uitrusten met een waterbesparingsknop of spoelen met regenwater, water hergebruiken nadat het is gereinigd in een eigen waterzuiveringsstation (Colruyt en Delhaize kiezen voor biologisch afbreekbare detergents en een nauwkeurige dosering toepassen).

M.2.3. Afval

De wetgever heeft al enkele maatregelen genomen inzake het afvalbeleid van supermarkten. Zo zijn ze verplicht om hun afval te sorteren (plastic, glas, papier en karton, gevaarlijk afval, enz.) en het op een aangepaste manier te laten verwerken. Daarnaast moeten ze ook een bijdrage betalen voor hun verpakkingsafval (Fost+, Valipac,...). Verder worden supermarkten eveneens verplicht om een afvalpreventieplan te hebben. Het is dankzij bovenstaande regelgeving dat de supermarkten in België al een degelijk afvalbeleid voeren, maar afvalverwerking is een kostelijke bezigheid. Hierdoor voelen supermarkten deze maatregelen meteen in hun portefeuille. Supermarkten kunnen op verschillende manieren hun afval verminderen: door druk uit te oefenen op de leverancier inzake de grootte en het type verpakking, door te kiezen voor herbruikbare secundaire verpakkingen (bv. kartonnen dozen i.p.v. plastic rondom productverpakkingen), door een goed voorraadbeheer... Kleinschaligere maatregelen zijn: de keuze voor fruit en groenten in bulk of gerecycleerd verpakkingsmateriaal, de mogelijkheid bieden om leeggoed in te leveren, geconcentreerde producten op te nemen in het gamma. Veel supermarkten blijven de klanten een traditionele bediening aanbieden voor vlees en kaas. Colruyt, Delhaize, Carrefour en Lidl vermeldden allen een zeer uitgebreid aantal maatregelen. Anderen respecteren vooral de wetgeving (Intermarché, Makro).

De gewone, gratis plastic zakken worden door de meeste distributieketens geweerd. Hier werden ook zeer specifieke afspraken rond gemaakt bij FEDIS. Bij Match, Cora, GB en Delhaize zijn ze nog aanwezig. Velen bieden gratis kartonnen dozen aan zoals Colruyt, Aldi en Lidl. Carrefour, Colruyt, Delhaize, Makro en Cora bieden plastic boxen aan die men kan kopen.

De herbruikbare plastic zakken helpen de hoeveelheid plastic afval in te dijken. Nadeel van dergelijke zakken is wel dat ze niet erg lang meegaan. Bijna alle ketens bieden herbruikbare plastic zakken aan. Sommigen, zoals Carrefour, Delhaize, Makro en Cora, hebben ook stevigere plastic tassen of tassen van textiel ter beschikking.

M.2.4. Mobiliteit en transport

De aanvoer van producten is een belangrijke factor voor de milieu-impact. Het onderzoek van Test Aankoop toont aan dat het niet moeilijk is om enkele maatregelen te nemen die het mogelijk maken de milieu-impact van dat vervoer te verkleinen. Al de supermarkten doen moeite (bv. volle vrachtwagens, grotere vrachtwagens, doeltreffende transportplanning, 's nachts rijden, enz.), maar soms gaat het erg ver. Een voorbeeld is dat van Aldi: zij geven een opleiding aan hun chauffeurs om zuinig en veilig te leren rijden. Daarna wordt het verbruik van de chauffeurs opgevolgd via een code bij het tanken. Dankzij al deze maatregelen wordt het aantal kilometers dat jaarlijks wordt afgelegd bij goedertransport teruggedrongen. Colruyt ontwierp een zeer efficiënt gecomputeriseerd transportbeleid. Lidl besteedt het transport uit.

M.2.5. Ruimtelijke ordening & infrastructuur

Nieuwe inplantingen van winkels moeten reeds voldoen aan een strenge wetgeving, waardoor allen veel aandacht schenken aan dit aspect. Hierdoor is het ook moeilijk voor grotere winkels om zich nog in de stad te vestigen. Sommige distributieketens besteden nog extra aandacht aan de inplanting. Delhaize bv. besteedt veel aandacht aan een esthetische vormgeving geïntegreerd in de omgeving en Cora benadrukt een klantvriendelijke omgeving.

M.2.6. Milieu-impact van producten

Er worden verschillende maatregelen genomen om de milieu-impact van producten te beperken, vooral door Colruyt, Carrefour en Bio Shop. Zo zijn er de richtlijnen rond GGO's die werden opgesteld in samenwerking met oa. FEDIS en FEVIA. Veel distributeurs zoals Carrefour, Aldi, Delhaize en Bio Shop willen geen GGO's in eigen producten, en willen dat het kwaliteitsvlees dat ze verkopen afkomstig is van dieren die werden gekweekt met GGO vrij veevoeder. Voor de overige producten wordt de wetgeving gevolgd. GGO vrije soja voor veevoeder wordt echter zeldzaam en hierdoor ook een stuk duurder dan soja van GGO's. De hogere prijzen van deze GGO vrije soja maakt dat er volgens de Borenbond een concurrentieprobleem ontstaat, omdat het vlees er duurder door wordt. Daarom wil de Boerenbond druk zetten op de supermarkten om toch GGO's toe te laten in de soja voor diervoeding.

Rond productverpakking worden ook verschillende maatregelen genomen. Zo zijn er bij Carrefour en Colruyt aangepaste biodegradeerbare verpakkingen voor bioproducten. Over het algemeen groeit echter het aantal voorverpakte producten en producten die aangeboden worden in kleine porties. Deels ligt dit aan het gedrag van de consumenten die steeds meer naar de voorverpakte producten grijpt, zelfs indien deze veel duurder zijn. Sommige grootwarenhuizen zoals Delhaize, Carrefour en Champion blijven nog steeds traditionele toonbanken houden in hun winkels, waar men kan de hoeveelheid kan bestellen die men nodig heeft.

Bio Shop tracht zo veel mogelijk herbruikbare verpakkingen en producten in bulk aan te bieden.

Bio Shop, Carrefour en Delhaize hebben een streng beleid om residuen zoals pesticiden te weren uit voeding. Ze voeren regelmatig zelf testen uit. Colruyt, Cora, Match en Champion-Mestdagh trachten eveneens residuen uit voeding te weren. Voor de anderen zijn er geen gegevens gevonden.

M.2.7. Advies en informatie

Advies en informatie naar de consumenten toe zijn cruciaal indien men duurzaam consumeren wil bevorderen. In Wallonië werd er het project RISE opgezet, een samenwerking met verschillende NGO's, met als doel informatie te verschaffen over duurzaam consumeren. Champion-Mestdagh nam in beperkte mate deel aan dit project en informeerde consumenten en werknemers. Bio Shop, Colruyt, Carrefour, Delhaize, Cora en Champion-Mestdagh geven informatie en promoten milieuvriendelijke producten. Zo heeft Colruyt de Green Line opgestart voor de promotie van milieuvriendelijke producten. Met uitzondering van Champion-Mestdagh geven zij ook informatie op hun website. Koplopers zijn hier Bio Shop, Colruyt en Carrefour.

M.2.8. Aanbod producten met milieusparende eigenschappen

Bij duurzame grootwarenhuizen kunnen klanten milieusparende producten vinden: dit houdt een aanbod aan biologische voeding (geen gebruik van kunstmest en pesticiden), producten voor een volwaardige vegetarisch voedingspatroon (o.a. lagere energieomzetting), GGO-vrije producten (o.a. geen risico's voor biodiversiteit), milieusparende vis (tegen overbevissing) en lokale producten (bespaart op transport, koeling, verpakking) in.

Over het algemeen worden er redelijk veel verschillende biologische en lokale Belgische producten aangeboden in de Belgische supermarkten en enkele milieusparende. Er is echter niet overal een

geïntegreerd beleid rond milieusparende producten. Ook het percentage van aangeboden milieusparende producten is zeer laag in vergelijking met het totale aanbod, indien men geen rekening houdt met Belgische producten. Uitzondering hierop zijn de Bio Shop en Bio-planet keten opgericht door Colruyt die beide enkel milieusparende producten aanbieden.

Rond het aanbod van vegetarische voeding werd er weinig informatie gevonden. Door de ruime keuze in de grotere winkels vindt men meestal voldoende vleesvervangende producten, integrale granen, peulvruchten en andere producten nodig voor een volwaardig vegetarisch dieet.

Lidl, Champion-Mestdagh, Lambrechts en Aldi bieden geen biologische producten aan, alle andere wel. Na Bio Shop en Bio-planet bieden Colruyt, Carrefour en Delhaize het breedste gamma aan. Ook Cora en Match hebben een groot aanbod. Makro heeft enkele bio-producten.

Rond GGO's werden veel acties gevoerd. De meeste Belgische supermarktketens zoals Bio Shop, Colruyt, Carrefour, Delhaize, Intermarché en Aldi weigeren GGO's voor eigen merken, en willen geen eigen vlees van dieren die met GGO voeder werden gekweekt.

Enkele grootwarenhuizen zoals Delhaize, Carrefour en Intermarché verkopen vis met het Marine Stewardship Council label, anderen nemen milieusparende aspecten op in hun lastenboeken voor vis.

Alle grootwarenhuizen bieden een groot aantal lokale Belgische producten aan. Het gaat hier vooral over verswaren. Vooral Delhaize, Colruyt, Carrefour, Bio Shop, Makro, Lambrechts en Lidl geven aan dat ze de voorkeur geven aan Belgische producten.

2.3.2. Intern sociaal beleid

Over het algemeen is er een goed sociaal beleid binnen de Belgische distributie. Dit doordat er zeer goede CAO's werden afgesloten voor de grootwarenhuizen en voor de kleinhandel in voedingswaren met meer dan 50 werknemers. Zij hebben oa. individuele werkzekerheid, een 35 urenweek en een tijdskrediet van max. 5 jaar. Sommige bedrijven, zoals Delhaize, Colruyt en in beperktere mate Aldi gaan nog verder dan de afgesloten CAO's. In de distributiesector kunnen stress en werkdruk echter hoog oplopen. Een goed personeelsbeleid kan dit voorkomen. Andere belangrijke aspecten zijn persoonlijke ontplooiing of de mogelijkheid om werk en gezin op een goede manier te combineren. Een goed beleid op het gebied van gezondheid en veiligheid is cruciaal. Sommige grootwarenhuizen maken hier dan ook een prioritair aandachtspunt van. Zo organiseren zij bijscholingen van de werknemers, zoals de rugschool en dergelijke. Slechts enkelen, zoals Colruyt, Carrefour en Delhaize, hebben een gericht beleid rond gelijke kansen.

Sommige grootwarenhuizen hebben een duidelijk afgelijnde werkverdeling, waarbij elke werknemer voor een specifieke taak wordt ingeschakeld. Binnen andere winkels is er een grotere werkrotatie. Dit kan het werk interessanter te maken en de werknemers de kans te geven vakbekwaamheid op te bouwen.

Gezien de lage scholing van de meeste werknemers is het zeer belangrijk dat het bedrijf zijn werknemers de mogelijkheid biedt om opleidingen te volgen en door te stromen binnen het bedrijf. Bijna alle ketens trachten eerst interne mensen aan te werven voor hogere posities, en geven hen ook de kans om opleidingen te volgen hiervoor. Vooral Colruyt heeft een beleid dat alle medewerkers de kans geeft zich te ontplooien, anderen zoals Carrefour en Delhaize, geven een continue vorming aan het gehele personeel. Anderen zoals Aldi en Lidl spitsen zich toe op de werknemers die zij capabel achten om door te groeien.

Bijna alle grote ketens hebben een goede vakbondsvertegenwoordiging en raadplegen werknemers bij beslissingen die hen aangaan, oa. tijdens het sociaal overleg. Ook bij het opstellen van de uurroosters wordt er over het algemeen rekening gehouden met de wensen van de werknemers.

I.1. Strategie

I.1.1. Attitude tegenover de wetgeving

Ondanks de strenge CAO's voor de distributiesector waar Carrefour en Cora (PC 312) en Delhaize, Colruyt, Lidl, Aldi, Match (PC 2002) onder vallen worden er geen inbreuken op de wetgeving vastgesteld. Volgens de vakbonden zijn er enkel problemen bij Intermarché die volgens hen sommige minimumvoorwaarden niet respecteert. Intermarché, Champion-Mestdagh en Spar vallen onder een ander PC daar hun winkels tussen de 20 en de 50 (PC 202.01) of minder dan 50 werknemers (PC201) tellen. Makro valt onder een minder vergaande CAO, maar past toch de strengere versie toe voor zijn personeel.

I.1.2. Principes

Delhaize, Carrefour en Colruyt publiceren enkele aspecten van hun Human Resources beleid op hun website. De CAO's zijn zeer gunstig voor de werknemers. Toch vermelden sommige distributeurs dat ze verder gaan door het opstellen van een specifieke bedrijfs-CAO. Aldi biedt een bijkomende hospitalisatieverzekering aan. Delhaize voorziet een groepsverzekering en hanteert hogere barema's dan wettelijk verplicht. Makro heeft via het moederbedrijf Metro formele principes.

I.2. Werkgelegenheid

I.2.1. Evolutie

In de sector zijn er verschillende snel groeiende ketens, die nieuwe winkels openen en dus meer personeel tewerkstellen. Zo openden Aldi 18, Lidl 14, Gb Express (Carrefour) 9, Delhaize 11 (AD, Proxy, 2), en Colruyt en Intermarché elk 4 winkels in 2004. Bij Bio Shop en Lambrechts is de werkgelegenheid stabiel. Er werden geen controverses rond herstructureringen en afdankingen vastgesteld. Lambrechts, Intermarché en Lidl werkten mee aan overheidsinitiatieven zoals het jongerenbanenplan.

I.2.2. Duurzaam karakter van de werkgelegenheid

Het bieden van een aangename, kwaliteitsvolle en stabiele werkgelegenheid leidt tot grotere tevredenheid bij werknemers. Binnen de sector worden hoofdzakelijk contracten van onbepaalde duur aangeboden. Enkel bij Intermarché lopen er volgens de vakbonden rechtszaken. Er werden weinig cijfers gevonden rond het personeelsverloop. De gemiddelde anciënniteit bij Carrefour is 16 jaar en er zijn indicaties dat het personeelsverloop redelijk hoog ligt bij Aldi en Lidl.

I.3. Arbeidsinhoud

I.3.1. Vorming en opleiding

Zowel de medewerkers als het bedrijf zelf hebben baat bij een permanente vorming en opleiding van werknemers. Veel supermarktketens doen hier inspanningen. Colruyt hecht veel belang aan de persoonlijke ontwikkeling van zijn werknemers. Zij worden aanzien als de besten in de sector door de vakbonden voor vorming en opleiding. Naast de jobgerichte opleidingen, krijgen de medewerkers er ook de kans om vrijwillig deel te nemen aan een ruime keuze vaardigheidstrainingen en trainingen gericht op persoonlijke groei. Carrefour en Delhaize zorgen voor een continue opleiding van het personeel, hoofdzakelijk rond de technische aspecten van het werk. De meeste distributeurs, zoals Aldi en Lidl, geven enkel opleidingen bij de aanwerving en bij doorgroei. Zo krijgen alle nieuwe medewerkers bij Lidl een opleiding van 3 weken FTE in eigen winkels die functioneren als opleidingscentra. Dit zijn winkels met twee filiaalhouders, waarvan één specifiek instaat voor de opleiding. Bij Bio Shop worden er regelmatig opleidingen gegeven voor de winkeliers.

I.3.2. Autonomie

Er zijn verschillende manieren van aanpak binnen de winkels. Men kan hier een onderscheid maken tussen een polyvalente aanpak (jobrotatie) en een aanpak waarbij ieder een wel gedefinieerde taak heeft. Over het algemeen wordt verondersteld dat werknemers met polyvalente taken meer autonomie hebben. Bij Aldi, Lidl, Bio Shop en Colruyt zijn de werknemers polyvalent, en doen ze alle taken in de winkel. Delhaize en Carrefour hebben een andere aanpak. Ieder heeft er zijn specifieke taak in de winkel, en er is minder jobrotatie.

Bij Lambrechts krijgen werknemers veel verantwoordelijkheid binnen de centrale.

I.3.3. Communicatie en overleg

De mening van de werknemers is zeer waardevol voor bedrijven. Zij zijn dagelijks bezig met de vele bedrijfsprocessen en dus het best geplaatst om te wijzen op werkingsproblemen binnen het bedrijf. Zowel de communicatie van het bedrijf naar de werknemers toe als de communicatie van de werknemers naar het management zijn cruciaal voor een efficiënt beheer. Alle supermarkten zeggen te communiceren met de werknemers bij het opstellen van het uurrooster. Delhaize heeft bv. verschillende kanalen voor dit overleg en start ook jaarlijks een aantal werkgroepen rond strategische prioriteiten die worden samengesteld uit personeelsleden van verschillende departementen. Bij Colruyt krijgen werknemers de mogelijkheid suggesties te doen voor de verbetering van hun werkomstandigheden, werktechnieken, ea. Deze suggesties vormen vaak de basis voor vernieuwingen. Zo werd het transportcharter opgesteld op basis van een overleg met werknemers, en worden er video's gemaakt waarin werknemers hun tips aan hun collega's meedelen.

I.3.4. Taakverrijking en loopbaanontwikkeling

Een verantwoorde onderneming staat mee in voor de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers. Instrumenten die een bedrijf hiertoe kan inzetten zijn systemen van interne promotie, functioneringsgesprekken en/of individuele loopbaanplannen.

Binnen de distributie zijn er veel doorstromingskansen voor werknemers van alle opleidingsniveaus. Alle distributieketens die antwoordden voorzien een interne doorgroei van de bekwaamste werknemers en begeleiden hen hierin. Ook laaggeschoolden krijgen zeer veel kansen aangeboden in deze sector. Aldi, Lidl, Intermarché, Colruyt, Delhaize en Carrefour zeggen allen interne doorgroei te stimuleren. De meeste hebben dan ook interne opleidingsmodules voor hun werknemers met het oog op loopbaanontwikkeling.

I.3.6. Gelijke kansen

Binnen de distributie vindt men een grote diversiteit van werknemers met zeer verschillende opleidingsniveaus. De sector is in België één van de belangrijkste werkgevers voor mensen met weinig kwalificaties. Doordat ze overal gevestigd zijn en arbeidsintensief zijn bieden zij zeer veel werkgelegenheid voor laaggeschoolden. Colruyt, Delhaize en Carrefour hebben een gelijke kansen beleid en Champion-Mestdagh voerde een project uit rond integratie van laaggeschoolden. Bij Lidl vermelden ze meer vrouwelijke dan mannelijke filiaalleiders. Aldi merkt op dat er bij hen meer mannen in hogere posities zitten gezien deze verondersteld worden meer werkuren te presteren.

I.4. Arbeidsvoorwaarden

I.4.1. Flexibiliteit

Stress bij werknemers kan vermeden worden door het voeren van een personeelsbeleid dat rekening houdt met hun noden en verwachtingen, onder meer op vlak van flexibele arbeidstijden en de combinatie

werk en gezin. Indicatoren zijn de afwezigheid van klachten en de betrokkenheid van de werknemers bij het opzetten van flexibele systemen. Daarnaast is het aan te moedigen dat bedrijven verder gaan dan de wettelijke verplichtingen inzake maatregelen die de combinatie tussen werk en gezin vergemakkelijken. Het is voor medewerkers niet altijd gemakkelijk om hun professioneel leven te combineren met een familiaal en sociaal leven.

Alle supermarkten zeggen rekening te houden met de wensen van hun werknemers bij het opstellen van het uurrooster. Dit gebeurt dikwijls op een informele manier. Er werd geen informatie gevonden over overuren. Delhaize stelde brochures op voor werknemers over alle rechten zoals tijdskrediet, zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof, bruggpensioen,... Zij worden verspreid in alle winkels. Bij Aldi wordt gemakkelijk tijdskrediet gegeven aan de werknemers.

I.5. Arbeidsomstandigheden

I.5.1. Veiligheid en gezondheid

Een doordacht beleid rond veiligheid en gezondheid is noodzakelijk. Een veilige en gezonde werkomgeving beperkt het aantal en de ernst van arbeidsongevallen. De inspanningen kunnen worden aangetoond door de aanwezigheid van een formeel beleid op vlak van gezondheid, veiligheid en ergonomie. Ook het effectief opstarten van initiatieven rond veiligheid en gezondheid en de betrokkenheid van de werknemers hierbij zijn indicatoren.

Alle supermarkten die reageerden op dit thema vermelden hier veel aandacht voor te hebben. Overal worden er opleidingen gegeven. Gezondheid is een prioriteit voor Delhaize. Er zijn gratis griepvaccinaties en er geldt officieel een rookverbod op de werkplaatsen. Er zal een begeleidingsprogramma rond gezondheid worden opgestart voor de werknemers. In het interne magazine staan steeds artikelen rond gezondheid. Colruyt heeft een gedecentraliseerd beleid rond gezondheid en veiligheid. Elke afdeling heeft zijn eigen doelstellingen en communiceert deze aan de groep voor feedback.

I.5.2. Arbeidsklimaat

De werkdruk en het arbeidsklimaat zijn twee factoren die een belangrijke invloed hebben op het welzijn van de werknemers. Een beleid rond deze thema's zal een positieve invloed hebben op het arbeidsverzuim. Initiatieven op vlak van stress kunnen hier verbetering in brengen.

Volgens de vakbonden is stress een algemeen probleem van de sector, door het directe contact met de klanten. Bij Aldi en Intermarché worden geen specifieke maatregelen genomen en Champion-Mestdagh en Makro vermelden een laag personeelsverloop. Bij Colruyt wordt stress niet zo problematisch ervaren door het job-rotatie systeem en het zeer performante informatie- en distributie systeem. Ten gevolge van verschillende problemen hield Lidl een enquête over stress op het werk. Op basis van deze enquête werden verschillende maatregelen genomen. Delhaize geeft veel aandacht aan een aangename werkomgeving en startte een werkgroep welzijn op het werk. Carrefour heeft een participatief systeem opgesteld zodat werknemers hun mening hierover kunnen uiten en verbeteringen aanbrengen.

I.6. Arbeidsverhoudingen

I.6.1. Relaties met vakbonden

De vakbonden vermelden goede relaties te hebben met alle bedrijven, met uitzondering van Intermarché. Volgens hen doen zij er alles voor om geen vakbondsafvaardiging te moeten toelaten in het bedrijf. Zij denken dat Intermarché hiervoor zodanige structuren uitwerkt dat geen van hun bedrijven meer dan 50 werknemers telt. Binnen de sector is er een zeer sterke vakbondsvertegenwoordiging (Delhaize 90%, Carrefour 95%). Bij Colruyt is dit minder (50%) omdat zij ook direct met de werknemers onderhandelen.

I.6.1. Conflicten

Sociale conflicten komen in veel bedrijven voor en het management kan er op verschillende manieren mee omgaan. Een positieve dialoog kan veel oplossen, wat een invloed heeft op het aantal, de ernst en de aard van de sociale conflicten en leidt tot duurzame arbeidsverhoudingen. Behalve bij Intermarché zijn er volgens de vakbonden geen sociale conflicten ontstaan door wantoestanden binnen een bedrijf gevonden. Fedis wijst er op dat het model van Intermarché gebaseerd is op ander bedrijfsconcept. Dit concept wordt in alle landen toegepast en heeft volgens hen niet als doel vakbonden uit te sluiten.'

2.3.3. Extern sociaal beleid

Een duurzame onderneming oefent een positieve impact uit op de samenleving. Dit kan onder meer gerealiseerd worden via betrokkenheid bij eerlijke handel, de ontwikkeling van de lokale markt zowel in eigen land als wereldwijd of het steunen van maatschappelijke initiatieven. Dit engagement uit zich beleidsmatig, maar wordt ook in de concrete werking vertaald, bijvoorbeeld door het aanbieden van producten met sociale labels, zoals Fair Trade producten of producten met het Belgisch sociaal label.

Er worden dialogen opgezet met verschillende maatschappelijke actoren, doch dit gebeurt niet overal. Deze dialogen helpen om de vinger aan de pols van de samenleving te houden en kunnen de maatschappelijke aanvaarding van het bedrijf verhogen. Het geeft hen een zogenaamde 'licence to operate'. Delhaize, Colruyt en Makro vermelden dat zij dialogeren met hun 'stakeholders'.

Alle bedrijven vinden een goed **communicatiesysteem** met de klanten zeer belangrijk. De meeste hebben een website met productinformatie en informatie over het bedrijf. Klanten worden soms aangezet hun **mening** over het bedrijf en de producten te uiten. Enkelen geven ook informatie over gezonde voeding en duurzame producten. Ook informeren ze de klanten over hun maatschappelijke acties.

EX.1. Maatschappelijke impact

EX.1.1. Beleid

Distributieketens hebben o.a. vanwege de centrale rol die ze spelen in de keten tussen producenten wereldwijd en consumenten een grote impact op de samenleving. Het is wenselijk dat het bedrijf inspanningen doet om deze impact een positieve invulling te geven.

Bio Shop heeft een zeer duidelijk maatschappelijk beleid. Zij willen instaan voor een beter milieu door het stimuleren van gezonde, biologische voeding. Cora, Match, Lambrechts, Colruyt, Delhaize en Carrefour nemen allen deel aan maatschappelijke projecten. Lambrechts en Bio Shop vermelden dat ze lokale producenten steunen. Ook Delhaize, Colruyt en Carrefour helpen onderaannemers meer expliciet. Zo begeleidde Lambrechts een yoghurtproducent met zijn productontwikkeling en maakte promotie voor zijn producten.

Het introduceren van een prijzenslag door Carrefour heeft een negatieve impact op verschillende actoren van de samenleving gehad (zie ook EC 4.2.).

EX.1.2. Producten

Distributieketens kunnen door het aanbieden van specifieke producten een positieve sociale impact hebben, zowel op de lokale economie als op de economie in het zuiden. Het verkopen van lokale producten van kleine producenten bevordert de plaatselijke economie. Het verkopen van producten uit het Zuiden die onder sociaal verantwoorde omstandigheden tot stand kwamen, draagt bij tot de maatschappelijke ontwikkeling aldaar.

Colruyt, Delhaize, Carrefour, Cora en Match verkopen een groot aantal Max Havelaar producten. Champion-Mestdagh en Makro hebben er weinig. Intermarché, Lambrechts, Aldi en Lidl geen. Colruyt ontwikkelde zijn eigen merk 'Colibri' voor producten met een maatschappelijke meerwaarde.

Allen hebben een uitgebreid aanbod aan Belgische producten. Enkel Aldi hechtte hier veel minder belang aan. Makro en Match verschaften geen informatie.

EX.2. Communicatie

EX.2.1. Communicatie met maatschappelijke aandeelhouders

Duurzaam ondernemende bedrijven erkennen hun impact op en hun belang voor belangrijke maatschappelijke aandeelhouders. Zij voeren dan ook een transparante communicatie en gaan in dialoog met hun stakeholders.

Er was een zeer beperkte respons op deze vraag. Vooral Colruyt vermeldt een transparante communicatie naar de stakeholders en Delhaize geeft aan te communiceren met verschillende stakeholders. Makro vermeldt overleg over GGO's met Greenpeace.

Samenwerking aan dit onderzoek wordt eveneens aanzien als een aspect van communicatie met de maatschappelijke aandeelhouders. Een groot aantal distributeurs werkte mee aan de studie. Er werd een vragenlijst toegestuurd naar alle bedrijven. Zij kregen tot 3 weken om deze te beantwoorden. Alle bedrijven werden tevens telefonisch gecontacteerd. Enkel Cora en Match werden niet bereikt. De profielen van Champion-Mestdagh en Makro zijn gebaseerd op interviews die gehouden werden begin 2006. Zij wensten geen bijkomende informatie te leveren.

Colruyt, Delhaize, Carrefour, Lidl, Bio Shop en Lambrechts werkten zeer goed mee tijdens de screening. Champion-Mestdagh, Makro, Aldi en Intermarché hebben informatie verschaft en werkten deels mee. Cora en Match gaven geen informatie.

EX.3. Gezondheid

EX.3.1. Gezonde voeding

Wanneer het om voeding gaat zijn gezondheidsaspecten een hot item in onze samenleving. Als belangrijke aanbieder van voedingsmiddelen wordt van een distributieketen verwacht dat zij haar verantwoordelijkheid ten aanzien van gezonde voeding opneemt. Het bedrijf dient gezonde voeding te promoten, gezonde producten aan te bieden en een voedselveiligheidsbeleid te voeren.

Op dit vlak zijn Delhaize en de Bio Shop-keten duidelijke koplopers. Voor hen is een gezonde voeding prioritair/ beide verschaffen veel informatie aan hun klanten. Bio Shop ziet de gezondheid van de klant in een zeer breed kader. Zij staan voor een gezonde mens in een gezonde natuur. Intermarché, Lambrechts, Carrefour en Makro voorzien acties rond obesitas samen met FEDIS in het kader van het Nationaal voedings- en gezondheidsplan van Minister Demotte. Carrefour vermeldt dat zij al lang met de problematiek bezig zijn en de consument sensibiliseren.

2.3.4. Economisch beleid

Een maatschappelijk verantwoord aankoopbeleid houdt oa. in dat er bepaalde **voorwaarden worden gesteld aan leveranciers en onderaannemers**. Dit kan door het opstellen van een **gedragscode** gebaseerd op de normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) of de mensenrechten. Dit wordt

echter zelden of nooit gedaan voor voeding door de distributie in België.

Distributieketens spelen een rol voor de **plaatselijke economie** doordat zij producten afnemen van plaatselijke (kleine) bedrijven. Sommigen bevoordelen doelbewust deze producenten en helpen hen zelfs in hun productontwikkeling. Dit is echter een minderheid.

Voor alle leveranciers en producenten is een **correcte prijszetting** bij de aankoop van producten essentieel. Toch gebruiken sommige bedrijven hun machtspositie om zo de aankooprijzen tot een minimum te reduceren. Dit vooral indien de onderaannemers of leveranciers afhankelijk zijn van het distributiebedrijf. Te zware lastenboeken kunnen ook een te grote druk zetten op de leveranciers, waardoor ze moeilijk goede werkomstandigheden kunnen garanderen binnen hun bedrijf.

Het is belangrijk dat er een **correcte politiek** is die de relaties met de onderaannemers regelt, dat de contracten met de onderaannemers goed geformuleerd worden en dat er gestreefd wordt naar **lange termijn relaties**.

De **kwaliteitscontrole** van de producten is zeer belangrijk tav. de klanten. Dit kan best gebeuren in samenwerking met de leveranciers of onderaannemers. Hoge kwaliteitseisen moeten echter ook gepaard gaan met een correcte prijszetting. Via de federaties trachten leveranciers momenteel in te gaan tegen de hoge druk van de distributie die niet altijd gepaard gaat met de nodige financiële compensaties.

EC.1. Economisch potentieel

EC.1.1. Potentieel op het vlak van waardecreatie

Een onderneming kan enkel een duurzaam beleid hebben indien het voortbestaan ervan verzekerd is. Dit kan door meerwaarde te creëren, die opnieuw in het bedrijf geïnvesteerd wordt. Er kan worden nagegaan hoeveel percent de operationele winst van de omzet is en hoeveel van de netto winst binnen de onderneming blijft. Hier werd echter bijna geen informatie over verkregen. Wel waren verschillende distributeurs sterk aan het groeien, zoals Aldi, Lidl, Colruyt en Delhaize.

Qua rentabiliteit was in 2004 Colruyt de meest performante, gevolgd door Aldi, Delhaize, en Cora. In 2005 waren de marktaandelen van de grote groepen volgens Marketing Map respectievelijk: Carrefour 24.8% (Carrefour HM, Super GB geïntegreerd, Rob, Super GB Partner, GB Contact, GB Express), Delhaize 21.3% (Delhaize sm, Delhaize City, AD Delhaize, Proxy Delhaize, Shop 'n go, Cash Fresh), Colruyt 20.4% (Colruyt sm, CoMarkt, Okay, Spar Retail), Aldi 11.2%, Makro 6.8%, Cora 3.9%, Lidl 3.9%, Champion 2.1%, Match 1.6%, Intermarché 1.4% en Spar-Lambrechts 0.4%².

EC.1.2. Innovatief vermogen

Een onderneming garandeert haar voortbestaan onder meer door innovatief te zijn. Dit kan door het ontwikkelen van een innovatiestrategie en door het aanstellen van een verantwoordelijke op managementniveau voor het implementeren ervan. De investeringen in onderzoek, ontwikkeling en milieu zijn eveneens indicatoren.

Productvernieuwing is één van de innovatieve elementen binnen de distributie. Ook worden er heel veel maatregelen genomen voor een meer efficiënte werking. Vooral Colruyt heeft een zeer doordachte en originele aanpak, waardoor ze zeer flexibel en kostreducerend werken. Kleinere distributeurs zoals Lambrechts en Bio Shop hebben het hier moeilijk. Zij trachten zich wel te onderscheiden door hun productaanbod.

²Universum F1 + F2 + HD + Makro, Copyright 2006 Marketing Map

EC.2. Klanten

EC.2.1. Kwaliteitscontrole

Kwaliteitscontrole op het voedselaanbod is voor vele distributeurs primordiaal. Velen werken aan een transparant ketenbeheer voor eigen merken, om zo een goed mogelijke kwaliteit te kunnen leveren. De dioxinecrisis gaf hier een stootje in de rug. Bio Shop werkt met veel kwaliteitslabels. Delhaize, Champion-Mestdagh en Carrefour hebben elk hun eigen kwaliteitssysteem en werken ook met externe systemen. Ook Cora en Makro hebben een strenge kwaliteitscontrole van eigen producten. Colruyt ontwikkelde zijn eigen systemen alsook de hard discounters Aldi en Lidl. Voor hen is een basiskwaliteit belangrijk en ze zijn bereid er een meerprijs voor te betalen.

Er bestaan verschillende kwaliteitslabels voor vlees en groenten. Veel van deze labels (Flandria, Meritus,...) duiden op producten van Belgische oorsprong. Carrefour, Cora, Makro en Delhaize vermelden ook dat ze met HACCP normen werken.

EC.2.2. Klanten: communicatie & informatie

Een duurzame relatie van het bedrijf met de klanten kan via verschillende communicatiekanalen worden bevorderd. Er kan een dialoog worden opgezet met de klanten zodat er met hun mening rekening kan worden gehouden. Ook het verschaffen van kwalitatieve productinformatie in de winkels kan klanten beïnvloeden.

Alle distributeurs vinden de relatie met de klanten zeer belangrijk. Ze hebben allen verschillende communicatiekanalen en websites met productinformatie en de mogelijkheid klachten in te dienen. Enkel Lambrechts en Match geven zeer beperkte informatie.

EC.3. Aandeelhouders / Corporate Governance

EC.3.1. Algemene Aandeelhoudersvergadering

Een verantwoorde distributieketen houdt rekening met zijn aandeelhouders en niet alleen met de belangrijkste. De manier waarop de Algemene Aandeelhoudersvergadering georganiseerd is, schetst een beeld over de mate waarin alle aandeelhouders aan bod kunnen komen. Hier zijn echter geen gegevens over gevonden tijdens het onderzoek.

EC.3.2. Rapportering

Een kwalitatieve financiële informatie en rapportering over Corporate Governance die tijdig ter beschikking wordt gesteld aan alle aandeelhouders geeft hen de kans te reageren indien het bedrijf een door hen ongewenste koers vaart. Enkel Colruyt, Carrefour en Delhaize publiceren gegevens op hun website.

EC.4. Leveranciers en onderaannemers

EC.4.1. Duurzame relaties met leveranciers & onderaannemers

Het nastreven van duurzame relaties met alle leveranciers en onderaannemers zal hun werksituatie aanzienlijk verbeteren. Het bedrijf kan een politiek ontwikkelen die de relaties met de onderaannemers en leveranciers regelt en hiervoor een verantwoordelijke op beleidsniveau aanstellen. Een transparante communicatie over de arbeidsvoorwaarden en de afwezigheid van controverses over problemen met handelsrelaties zijn hier eveneens indicatoren.

Bijna alle distributeurs geven aan duurzame relaties te willen onderhouden met hun onderaannemers. Aldi en Lidl zetten druk op hun leveranciers, maar beide en in meerdere mate Lidl houden rekening met de producenten. Lidl bouwt lange termijnrelaties op met zijn Belgische producenten. Bij de overname van GB door Carrefour introduceerden deze een meer professionele aanpak bij hun relaties met de onderaannemers. Hun onderhandelingen werden geschoold op de Franse leest, en er werd meer druk gezet. De voorwaarden werden strenger en ze bedongen lagere prijzen. Deze politiek betreft vooral producten waarvoor de prijs primordiaal is. Ze blijven goede relaties hebben met de onderaannemers voor producten waar kwaliteit een belangrijkere rol speelt en hier onderhandelen ze minder hard. Colruyt gaat ook voor de laagste prijs en volgt Carrefour, maar is echter veel transparanter in zijn communicatie naar de producenten toe, waardoor zij tot betere relaties komen dan Carrefour. Door de lagere prijzen heeft Delhaize zijn onderhandelingen aangepast, en dingen ook zij lagere prijzen af. Zowel Delhaize als Makro zijn gekend voor hun zeer correcte relaties met producenten. Bio Shop en Lambrechts gaan voor lange termijnrelaties. Champion-Mestdag doet zijn aankopen via Carrefour en over Match en Cora werd geen informatie gevonden.

De distributie heeft echter deze kleine spelers nodig als tegenwicht van de grotere bedrijven als Procter & Gamble en voor productdiversificatie. Multinationale producenten hebben een grotere invloed op de prijszetting van hun producten. Indien zij de enige leveranciers zouden zijn, dan kunnen zij veel meer de verkoopprijs van hun eigen producten bepalen. Om de macht van deze multinationals te beperken heeft de distributie ook kleinere spelers nodig. Multinationals hebben ook een beperktere productdiversificatie. Zij kijken naar de grensoverschrijdende winstmarges van een product. Indien deze niet hoog genoeg is, dan zal het niet meer worden geproduceerd. Landspecifieke producten, zoals appelstroop of pralines, vallen zo uit de boot. Deze producten zijn nochtans noodzakelijk indien de distributeur een voldoende gediversifieerd aanbod wil bieden.

Dit zijn enkele van de redenen waarom distributeurs moeite doen om de kleinere producenten te steunen. In veel gevallen zal de distributeur een welbepaald lastenboek opleggen aan de producent. Vooral kleine producenten hebben het hier zeer moeilijk mee. Daarom werd er binnen FEDIS een specifiek lastenboek voor kleine ondernemingen opgesteld dat veel minder eisen stelt, waardoor ook kleine met de grotere distributieketens kunnen werken.

EC.4.2. Correcte prijszetting

Een correcte prijszetting is essentieel voor een duurzaam beleid binnen de productieketen. Indien het de onderaannemers aan middelen ontbreekt zullen zij moeilijk zelf een duurzaam beleid kunnen opbouwen. Controverses rond te lage aankooprijzen voor producten van leveranciers en onderaannemers zijn ongewenst. Ook correcte verkoopprijzen zijn gewenst. De waarde van het product moet immers voor de consument in de prijs zichtbaar blijven.

Aldi en Lidl gaan voor de laagste prijs, maar houden zich aan bepaalde kwaliteitscriteria. Zij verkopen vooral producten van eigen merk, waardoor klanten hen moeilijker kunnen vergelijken qua prijs met de andere supermarkten. Zij zetten een prijsdruk op de producenten, maar gaan in België niet tot het uiterste. Carrefour is bij zijn introductie in België voor de laagste prijs gegaan, ook voor merkproducten en stelde zich hierdoor op als directe concurrent van Colruyt. Door zijn prijzenpolitiek - ze garanderen steeds de laagste prijs - past Colruyt zijn prijzen onmiddellijk aan indien één van de andere distributeurs een prijsvermindering invoert van merkproducten die ook zij verkopen. Hierdoor ontstaat soms een neerwaartse spiraal die nefast is voor de producenten. Colruyt is hier aan de winnende hand doordat zij een veel lagere kostenstructuur hebben. Ze werken efficiënter en hebben minder luxueuze winkels.

Deze lagere prijzen hebben eveneens als effect dat de andere distributeurs genoodzaakt zijn om concurrentiele redenen ook hun prijzen aan te passen. Vooral de kleinere distributeurs als Lambrechts en Bio Shop zijn hier de dupe van. Zij kunnen geen grote hoeveelheden bestellen en hun inkoopprijs ligt

soms hoger dan de verkoopprijs in de grotere ketens, waardoor zij het moeilijk hebben om stand te houden. Zeker nu de grootwarenhuizen ook een uitgebreid gamma biologische producten aanbieden.

EC.4.3. Maatschappelijke voorwaarden opgelegd aan leveranciers en onderaannemers

Het bedrijf kan degelijke sociale voorwaarden opleggen aan zijn leveranciers en onderaannemers door het hanteren van sociale, milieu en andere maatschappelijke voorwaarden binnen de toeleveringsketen van eigen producten. Dit kan bijvoorbeeld opgelegd worden door contracten of gedragscodes. Een controlesysteem kan deze politiek versterken. De sociale voorwaarden baseren zich bij voorkeur op internationaal erkende normen of eerlijke handelsstandaarden (IAO, mensenrechten,...).

Er worden zeer weinig sociale voorwaarden gesteld aan voedselproducenten, enkel Delhaize maakt er gewag van, en Colruyt heeft het Colibri label, waar sociale voorwaarden aan verbonden zijn. Verschillenden zeggen milieuvorwaarden te stellen (zie ook M.2.6 en M.2.8). Zo kiest Colruyt altijd voor het milieuvriendelijkste product. Carrefour zegt ook milieueisen te stellen voor zijn 'filières qualité'.

3. KORTE SAMENVATTING VAN DE BEDRIJVEN

Carrefour 24.8% (Carrefour HM, Super GB geïntegreerd, Rob, Super GB Partner, GB Contact, GB Express), Delhaize 21.3% (Delhaize sm, Delhaize City, AD Delhaize, Proxy Delhaize, Shop 'n go, Cash Fresh), Colruyt 20.4% (Colruyt sm, CoMarkt, Okay, Spar Retail), Aldi 11.2%, Makro 6.8%, Cora 3.9%, Lidl 3.9%, Champion 2.1%, Match 1.6%, Intermarché 1.4% an Spar-Lambrechts 0.4%³.

Bedrijf	
Aldi	Aldi maakt deel uit van een Duitse keten die het licht zag in 1948 in Essen. Ze hebben een marktaandeel van 11.2%. Het is een hard discounter die gaat voor de laagste prijs en een minimale winkelinfrastructuur. Ze hebben een goed sociaal beleid in België. In het buitenland werden wel controverses vastgesteld. Ze hebben een beperkt milieubeleid vooral gericht op kostenbesparing in transport en afval. Hierover is geen communicatie naar de klanten toe. Ze gaan voor de laagste prijs en zetten druk op hun leveranciers. Aldi werkte mee aan het onderzoek.
Bio Shop	Bio Shop is een klein distributiebedrijf. Zij verkopen enkel biologische en milieuvriendelijke producten. Bio Shop werkt met een 'soft-franchisesysteem'. Zij hebben geen invloed op het sociaal beleid van de winkels. De filosofie en het productaanbod moeten evenwel aan duidelijke voorwaarden voldoen. Zij werkten zeer goed mee aan het onderzoek.
Carrefour	Carrefour Belgium maakt deel uit van één van de grootste distributieketens wereldwijd. De GB winkels inbegrepen hebben ze in België een marktaandeel van 24.8%. Het heeft een goed intern sociaal beleid. Hun milieubeleid is zeer alomvattend met gemiddelde resultaten. De rapportering geeft vooral informatie en cijfers over de werking wereldwijd. Carrefour heeft ook een goed extern sociaal beleid. Ze werkten zeer goed samen met het onderzoek.

³Universum F1 + F2 + HD + Makro, Copyright 2006 Marketing Map

Champion-Mestdagh	Mestdagh werd opgericht in 1900 in Luik en begon in 1963 met de eerste supermarkten. In 1995 gingen ze een partnerschap aan met het Franse Champion. Ze hebben een marktaandeel van 2.1%. Het bedrijf heeft goede relaties met de vakbonden en houdt rekening met de wensen van de werknemers bij het opstellen van de uurroosters. Er is weinig gekend over hun milieubeleid. Champion-Mestdagh werkte deels mee aan het RISE project waarbij ze klanten en werknemers informeren over milieu. Ze bieden een beperkt gamma biologische en eerlijke handelsproducten aan. Ze werkten in beperkte mate mee aan het onderzoek.
Colruyt	Colruyt is een familiebedrijf dat een informele, praktische aanpak heeft voor zijn MVO beleid. Het heeft 20.4% van de Belgische markt in handen. Het heeft een zeer goed intern sociaal beleid en stimuleert werknemers door te groeien. Het heeft een goed milieubeleid, met sommige pionieractiviteiten. Ook op het vlak van extern sociaal beleid hebben zij verschillende initiatieven. Colruyt werkte zeer goed samen met het onderzoek.
Cora	De NV Cora maakt deel uit van de groep Louis DELHAIZE, waarvan de maatschappelijke zetel al meer dan 150 jaar in Charleroi gevestigd is. Hun marktaandeel bedraagt 3.9%. Het bedrijf heeft een goed sociaal beleid en biedt veel biologische producten aan. Ze communiceren over hun milieubeleid op hun website. Ze hebben een uitgebreid kwaliteitssysteem en werken veel met inlandse producenten. Ook de communicatie naar de klanten toe is verzorgd. Cora werkte niet mee aan het onderzoek.
Delhaize	Delhaize België maakt deel uit van de internationale Delhaize groep en heeft als tweede grootste distributeur van België een marktaandeel van 21.3%. Het bedrijf heeft een zeer goed sociaal beleid dat werknemers beschermt. De communicatie rond het milieubeleid is zwak. Delhaize legt het accent op gezonde voeding. Zowel intern als bij externe communicatie wordt hier veel aandacht aan besteed. Ook zijn zij gekend voor kwaliteitsvolle producten. Delhaize werkte goed samen met het onderzoek.
Intermarché	Intermarché België stelt zich voor de meeste duurzaamheidsaspecten onafhankelijk op van Intermarché Internationaal. Zij hebben een marktaandeel van 1.4 % in België en kunnen dan ook als een klein bedrijf beschouwd worden. Enkel het kwaliteitsbeleid is gemeenschappelijk. Intermarché gaat in de eerste plaats voor lage prijzen. Het heeft geen formeel milieubeleid, maar beperkt het afval en biedt zeer veel aan in bulk. Het sociaal beleid is minder goed dan het gemiddelde van de sector en Intermarché heeft geen goede relaties met vakbonden. Zij werkten mee aan het onderzoek.
Lambrechts-Spar	Lambrechts is een familiebedrijf en één van de oudste distributeurs van België. Het is een klein bedrijf met 0.4 % marktaandeel en heeft daardoor minder invloed op de producenten. Lambrechts kan ook minder middelen inzetten en heeft geen formeel sociaal of milieubeleid. Het bedrijf heeft een goede verstandhouding met de vakbonden en een goed intern sociaal beleid. Op milieuvlak wordt weinig gedaan. Lambrechts streeft naar duurzame relaties met de onderaannemers en

	bevoorrecht lokale producenten. Deze worden soms bijgestaan bij hun productontwikkeling. Zij werkten actief mee met het onderzoek.
Lidl	Lidl is van oorsprong een Duits bedrijf dat in 1930 werd opgericht in Schwaben (DL). Begin jaren 1990 begaf Lidl zich op de internationale markt. Zij hebben een marktaandeel van 3.9%. In tegenstelling tot in andere landen hebben ze in België een goed sociaal beleid. Het is een snelgroeiend bedrijf met aandacht voor vorming en doorgroeimogelijkheden. Zij hebben ook een goed doordacht milieubeleid doch bieden geen milieusparende producten aan. Ze gaan voor de laagste prijs en zetten hun onderaannemers onder druk, maar niet ten koste van alles. Ze hebben meegewerkt aan het onderzoek en veel informatie verschaft.
Makro	Makro is een dochtermaatschappij van het Duitse Metro, één der grootste distributieondernemingen ter wereld. Hun marktaandeel is 6.8%. Ze hebben geen echt milieubeleid en bieden slechts enkele biologische producten aan. Makro heeft echter wel een goed sociaal beleid en volgt de vergaande CAO van de distributie die feitelijk niet voor hen van toepassing is. Ze hechten veel belang aan kwaliteit en zijn zeer loyaal naar hun leveranciers toe. Makro werkte gedeeltelijk mee aan het onderzoek.
Match	Supermarchés Match maakt deel uit van de groep Louis Delhaize Cora. Ze hebben een marktaandeel van 1.6%. Op de website is enkel informatie te vinden over Frankrijk. Er werden geen negatieve commentaren gehoord bij de vakbonden. Match verkoopt veel biologische en Max Havelaar producten. Ze werkten niet mee aan het onderzoek.

Bron marktaandelen: Marketing Map 2006

4. BESLUIT

Uit deze sectorstudie blijkt dat er, weliswaar soms op een versnipperde manier, reeds veel gedaan wordt op het vlak van duurzaamheid door de Belgische distributiesector. Het is duidelijk dat niet alle distributiebedrijven evenveel inspanningen betonen. Ook richt niet iedereen zich evenveel op vier domeinen of deelaspecten hiervan, die hier werden onderzocht. Sommige bedrijven richtten zich meer op het milieubeleid, anderen op het interne sociale beleid. Elk bedrijf legt zo zijn eigen accenten.

De grootste inspanningen voor het milieubeleid worden gedaan op het vlak van afval en energie. Voor het aspect afval zijn er veel initiatieven op sectorniveau. Ieder bedrijf heeft zijn eigen beleid rond energiebesparing. Ook het transport van en naar de distributiecentra en winkels zorgt voor veel milieuoverlast. Om ook hier te besparen worden vrachtwagens zo vol mogelijk geladen en het aantal afgelegde kilometers wordt beperkt. Kleinere bedrijven hebben het hier moeilijker om maatregelen te nemen, omdat zij veel kleinere leveringen verzorgen. Er worden ook inspanningen gedaan op het vlak van de milieuvriendelijkheid van producten, maar de websites verschaffen hier dikwijls slechts weinig informatie over. De inspanningen betreffen vooral Belgische producten van kleine producenten. Vooral de verse producten komen meestal uit België. De andere milieuvriendelijke producten vormen slechts een klein percentage van het aantal producten dat wordt aangeboden in de supermarkten. Het gaat hier vooral om biologische producten. Er zijn twee supermarktketens, Bio Shop en Bio-planet van Colruyt, die hier uitschieten. Zij bieden hoofdzakelijk milieuvriendelijke producten aan.

Het intern sociaal beleid van de supermarkten wordt over het algemeen als zeer goed ervaren in België. De CAO die geldt voor de meeste distributeurs garandeert goede arbeidsvoorwaarden voor de

werknemers. Zo gelden in de distributiesector de 35 urenweek en de individuele werkzekerheid. De vakbonden staan zeer sterk binnen de sector. Bij Delhaize en Carrefour is meer dan 90% van de werknemers lid van een vakbond. Met uitzondering van één bedrijf dat door het concept van franchisering weinig vakbondsvertegenwoordiging kent werden er dan ook geen vergaande klachten vernomen. Alle distributeurs werken hoofdzakelijk met contracten van onbepaalde duur. Het flexibel werkuren systeem in de winkels maakt dat allen een vorm van overleg met de werknemers hebben voor het bepalen van de werkuren. Meestal wordt dit redelijk informeel geregeld. Een groot aantal bedrijven hecht veel belang aan jobrotatie. Dit houdt in dat alle werknemers verschillende taken op zich nemen. Anderen, zoals Delhaize en Carrefour hebben een meer beperkte taakomschrijving. Vorming en opleiding vormen een belangrijk aandachtspunt voor een aantal bedrijven. Gezien dit een sector is met een groot aantal laaggeschoolden is dit een zeer belangrijk punt voor de werknemers. Ook voorzien bijna allen doorgroeimogelijkheden voor de meest bekwame medewerkers. Slechts weinigen maken echter gewag van een doorgevoerd beleid rond gelijke kansen.

Een onderneming die een duurzaam beleid voorop stelt zal steeds een goede relatie opbouwen met de samenleving. Er is echter weinig informatie te vinden over het maatschappelijke beleid in de sector. Ook blijkt er weinig gestructureerde stakeholdercommunicatie. Over het algemeen werkten bijna alle bedrijven mee aan dit project. Koplopers waren Colruyt, Delhaize, Carrefour, Lidl, Bio Shop en Lambrechts. Enkel verkopen Max Havelaar producten en Colruyt ontwikkelde zijn eigen Colibri label voor producten met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Buiten Delhaize, Bio Shop en Bio-planet zijn er weinig die veel acties voeren rond gezondheid. Hier zal verandering in komen door het actieplan van Minister Demotte in samenwerking met FEDIS rond obesitas.

Op economisch vlak ligt het innovatieve vermogen vooral op het vlak van vernieuwing van producten. Alle distributeurs trachtten zich te onderscheiden op het vlak van de prijszetting en op het vlak van het productaanbod. Sinds enkele jaren is een ware prijzenslag aan de gang in België. Deze prijzenslag werd geïntroduceerd door Carrefour, en op de voet gevolgd door Colruyt, daar zij aangeven steeds hun producten aan de laagste prijs aan te bieden. Dit alles is in het nadeel van de producenten. Dit, gekoppeld aan de hoge kwaliteitseisen, maakt dat de kleine spelers het dikwijls zeer moeilijk hebben. De distributie heeft deze kleine spelers echter nodig voor haar productdiversificatie en als tegenwicht van de grotere multinationals. Zij doen dan ook moeite om de kleinere te steunen. Recentelijk ontwikkelde FEDIS een lastenboek voor kleinere bedrijven, om hen in staat te stellen te verkopen aan de grootdistributie.

De consument kiest momenteel ofwel voor goedkope producten (bv. huismerken van de ketens), ofwel voor exclusieve en/of kwaliteitsvolle producten (bv. merkproducten). De huismerken hebben het imago van betaalbare kwaliteit te zijn. Er ontstaat een polarisatie van de markt, waarbij producten die noch een eigen uitstraling hebben, noch tot het goedkoopste gamma behoren uit de markt vallen. Deze situatie geeft kleine producenten de kans hun producten in de rekken te behouden: hetzij als kwaliteitsvolle producten hetzij onder het huismerk van ketens.

Bij de distributeurs zijn de verliezers dikwijls de kleine ketens die niet op kunnen tegen de prijzen van de grotere verdelers, daar zij niet in zulke grote hoeveelheden kunnen bestellen. Wanneer zij er niet in slagen zich duidelijk te profileren in een bepaalde niche komen zij hierdoor in de problemen.

De duurzaamheidsproblematiek binnen de sector is zeer complex. Er worden reeds veel initiatieven genomen, zowel op intern sociaal als op milieuvlak. In alle grote ketens zijn er gunstige werkvoorwaarden, en er heerst meestal aan goede verstandhouding met de vakbonden. Wat het milieu betreft wordt er zeer veel gedaan rond afval en de meeste bedrijven werken aan energiebesparing. Het transport werd de laatste jaren veel efficiënter aangepakt. Ook rond prijszetting en relaties met onderaannemers wordt gewerkt. Er is ook meestal een goede communicatie naar de klanten toe over de producten.

Toch zijn er nog steeds veel terreinen voor verbetering vatbaar. De relaties met de onderaannemers is een heikel punt. Distributieketens hebben een sterke machtspositie en het gebeurt dat zij druk zetten op

hun leveranciers om zo lagere prijzen te bekomen. Het aanbod en promotie van producten met duurzame eigenschappen is beperkt. Gezonde voeding is een thema dat momenteel slechts door enkelen wordt aangekaart en het aanbod aan biologische producten blijft beperkt, hoewel ook hier weer sommigen duidelijke inspanningen leveren. Ook oververpakking blijft een probleem. Verder is de communicatie over duurzaamheid naar de consumenten toe buiten enkele uitzonderingen zeer zwak. Nochtans zijn consumenten geïnteresseerd in het beleid van deze bedrijven waar zij elke dag mee te maken hebben. De meeste acties worden door enkele voorlopers genomen. Sectorinitiatieven hebben reeds aangetoond, dat zij ook minder actieve bedrijven mee kunnen krijgen. Dit kan een piste zijn voor de toekomst.