

# Over tevreden consumenten

De rol van supermarkten



centraal bureau  
levensmiddelenhandel



# Over tevreden consumenten

## De rol van supermarkten



centraal bureau  
levensmiddelenhandel



# Ter inleiding

---

Geachte lezer, beste consument,

Wie in de supermarkt zijn boodschappenwagen vult, kan al snel uit meer dan 10.000 producten kiezen. Deze producten komen uiteraard niet vanzelf in de schappen van de supermarkt terecht. Elk product doorloopt diverse schakels van productie, verwerking en distributie, om uiteindelijk via de supermarkt bij de consument op de eettafel te belanden.

Voor ons in de supermarktbranche begint de keten bij de consument. In vereenvoudigde vorm ziet de levensmiddelenketen er dan ook als volgt uit: eerst komt de consument, vervolgens de supermarkt, groothandels en de fabrikanten en tenslotte de land- en tuinbouwsectoren en hun toeleveranciers.

In de levensmiddelenketen hebben alle schakels elkaar nodig. Er wordt goed samengewerkt op bijvoorbeeld voedselveiligheid, duurzaamheid en efficiency in de keten. Tegelijkertijd concurreren alle partijen onderling om de gunst van de consument. Die concurrentie is stevig, maar gaat niet om prijs alleen. Ook smaak, hoe het is geproduceerd, professionaliteit van medewerkers, uitstraling van de winkel en andere kwaliteitsaspecten zijn belangrijk.

Voor supermarkten is zoals gezegd bij iedere discussie over de levensmiddelenketen de consument leidend. De consument wikt en beschikt vervolgens over de hele keten. Bij zijn aankopen stemt hij soms met zijn voeten, soms met zijn verstand en soms met zijn hart. En dat allemaal binnen gemiddeld 7 seconden als hij of zij voor het schap staat.

Het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) presenteert in deze brochure de visie van de Nederlandse supermarkten op de werking van de levensmiddelenketen. Daarbij worden controversiële onderwerpen als inkoopkracht en prijsvorming niet geschuwd.

Onze boodschappen zijn in het bijzonder bedoeld voor nationale en Europese politici en beleidsmakers. Maar we hopen dat ook veel consumenten, agrariërs, fabrikanten en groothandelaren ervan kennis zullen nemen.

Leidschendam, februari 2010

**Dick Boer**

Voorzitter CBL



# I) Kerngegevens Nederlandse supermarktsector

---

De Nederlandse consument besteedt van iedere euro aan voedingsmiddelen gemiddeld 77 eurocent in de supermarkt. Nederland telt ruim 4.300 supermarkten, verdeeld over circa 25 ketens. Gezamenlijk bieden ze werkgelegenheid aan ruim 223.000 werknemers (fulltimers en parttimers).

De Nederlandse supermarkten realiseerden in 2009 een omzet van circa 32 miljard euro. Van de uitgaven in de supermarkten aan voeding, zijn traditioneel die aan vlees, dranken, aardappelen, groenten en fruit en zuivel het hoogst. Een duidelijke trend is dat consumenten steeds vaker huismerken kopen in plaats van A-merken. Deze trend wordt versterkt doordat huismerken kwalitatief al lang niet meer onderdoen voor A-merken en ze bovendien veel gunstiger zijn geprijsd. Ook liggen er steeds meer non-foodproducten in supermarkten.

Nederland heeft een hoge supermarktdichtheid. Zo telt een gemeente als Hoevelaken met 9.000 inwoners drie supermarkten. In Nederland verkeren we in de gelukkige omstandigheid dat we gemiddeld op 9 minuten afstand onze boodschappen kunnen doen. Nog steeds doet de helft van de Nederlanders op de fiets of lopend de boodschappen. Dit is voor de leefbaarheid van de wijken en dorpen van groot belang. Ook worden de winkels en assortimenten gemiddeld steeds groter.

## 2) Supermarkten doen het met smalle marges

De levensmiddelenhandel kenmerkt zich door relatief lage marges. Volgens het Onderzoeksbureau voor bedrijf en beleid, EIM, realiseren Nederlandse supermarkten gemiddeld een bedrijfsresultaat van 2%. Daarbij is van belang dat bedrijfsresultaat geen nettowinst is. Om tot de bepaling van de nettowinst te komen moeten van het bedrijfsresultaat nog rentebetalingen en belastingen worden afgetrokken. De nettowinst ligt dus lager dan het bedrijfsresultaat.

Duidelijk is dus dat het bij supermarkten om bescheiden marges gaat. Dit is een belangrijke indicator dat de Nederlandse markt in verkoop van levensmiddelen zeer concurrerend is.

Deze conclusie wordt ook getrokken door het Centraal Planbureau (CPB) in een in 2008 gepubliceerd onderzoek naar de werking van de Nederlandse supermarktsector. Het CPB stelt vast dat: *'In de periode 1993-2005 heeft in Nederland een verdere concentratie plaatsgevonden onder supermarkten. Anders dan wellicht te verwachten viel, heeft dit niet geleid tot hogere winstmarges voor de supermarkten. Integendeel: er is alleen maar meer concurrentie tussen supermarkten onderling gekomen, vooral omdat consumenten prijsbewuster zijn gaan winkelen en dus eerder overstappen naar een concurrent als zij een supermarkt te duur vinden.'*

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) gaat in een in december 2009 gepubliceerd onderzoek ook in op de concentratie in de supermarktsector. De Nederlandse mededingingswaakhond keek over de periode 2005-2008 naar de prijsvorming in de voedselketen van acht voedingsmiddelen: appels, aardappelen, brood, eieren, komkommers, paprika's, onversneden en versneden uien. De NMa concludeert dat: *'Er geen indicaties zijn dat de supermarkt dominant is in de prijsvorming in de agri-food sector. Supermarkten kunnen over het algemeen hun marge niet blijvend verbeteren aangezien prijsverhogingen op consumentenniveau samengaan met prijsverhogingen bij de groothandel. Over de periode 2005-2008 zijn supermarkten niet in staat geweest de prijzen voor de onderzochte producten eenzijdig winstgevend te verhogen ten koste van de producent en de consument.'* De NMa ontkracht daarmee de vaak gehoorde bewering dat supermarkten een relatief hoge winstmarge behalen ten koste van de producent, zijnde de boeren en tuinders. NMA-directeur Kalbfleisch in het Agrarisch Dagblad: *'Supermarkten die inkopen deden bij kleine groentebedrijven maakten gebruik van hun macht. Dat is niet hetzelfde als misbruik maken van hun macht. Supermarkten zijn onderling in een hevige concurrentie verwickeld. Daarbij gaven ze de prijsvoordelen rechtstreeks door aan de consument; dat was die prijsoorlog. Er is dus geen sprake geweest van machtsmisbruik. Daar hebben we de Tweede Kamer ook van kunnen overtuigen.'*

Voor het perspectief op winstgevendheid in de levensmiddelenketen is het ook interessant de voedselverwerkende industrie en de supermarkten te vergelijken.

Het Centraal Planbureau keek in het eerder aangehaalde onderzoek naar de marktverhoudingen in Nederland tussen supermarkten en fabrikanten van levensmiddelen. Het CPB concludeert: *'Niet alleen de concurrentie tussen supermarkten, maar ook die tussen voedingsmiddelenfabrikanten onderling is toegenomen. In Nederland heeft dit voor beide sectoren geleid tot lagere winstmarges in de periode 1993-2005. Consumenten hebben hiervan kunnen profiteren door relatief lagere prijzen in de supermarkten. De prijzenoorlog sinds 2003 heeft de marges van supermarkten alleen nog maar verder onder druk gezet. De voedingsmiddelenfabrikanten zijn niet eenzijdig de dupe van deze prijzenoorlog tussen supermarkten. Zowel supermarkten als fabrikanten hebben een veer moeten laten.'*

Overigens zijn het de fabrikanten van levensmiddelen die financieel het meest overhouden, zo blijkt uit een onderzoek van EFMI Business School uit 2009 naar de financiële prestaties van 35 retailers en 73 fabrikanten uit Nederland en andere Europese landen<sup>1</sup>. Voor al deze ondernemingen gold als selectiecriteria dat ze minimaal 50% van hun omzet in de voedingsmiddelensector realiseerden. Het EFMI becijfert dat over de periode 1997-2006 fabrikanten gemiddeld meer dan het dubbele aan bedrijfsresultaat behaalden dan retailers.

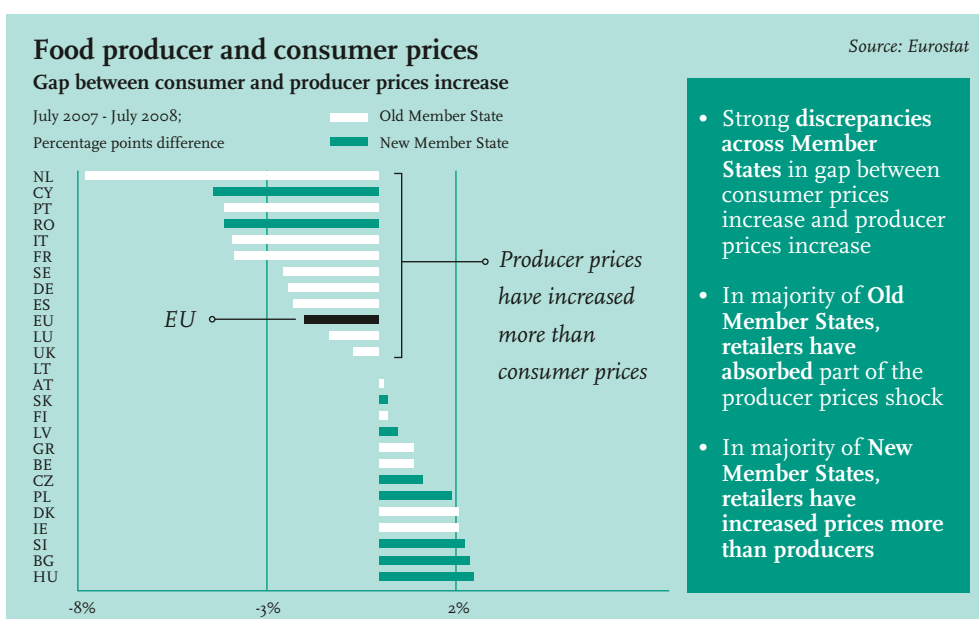
Dat fabrikanten een hogere marge realiseren dan winkeliers, laat onverlet dat, zoals het CPB heeft vastgesteld, beide partijen in Nederland de afgelopen jaren een veer hebben moeten laten in winstgevendheid. Duidelijk is daarmee wie er aan het langste eind trekt: de Nederlandse consument die voordelig zijn boodschappenwagen vult.

Ook onderzoek van de Europese Commissie toont aan dat de Nederlandse supermarktsector bijzonder concurrerend is. In heel Europa lieten vanaf de zomer van 2007 tot het najaar van 2008 de prijzen van veel voedingsmiddelen een aanzienlijke stijging zien. De volgende grafiek is gemaakt door het directoraat van economie en financiën van de Europese Commissie. Dit directoraat heeft in kaart gebracht of supermarkten in de periode juli 2007 – juli 2008 in staat waren de prijsverhogingen zoals doorgevoerd door voedselafabrikanten al dan niet door te geven aan de consument. Uit de grafiek blijkt dat Nederlandse supermarkten niet in staat waren die prijsverhogingen door te geven. Integendeel, ze teerden in deze periode flink in op hun marge.

---

<sup>1</sup> De lange termijn financiële performance van handel en industrie, EFMI Business School, Februari 2009

Opnieuw een belangrijke indicatie dat de Nederlandse supermarktsector bijzonder concurrerend is. Overigens gold dit interen op de marge, zij het in mindere mate, voor veel supermarktsectoren in West-Europese landen, zoals uit de grafiek van het directoraat van economie en financiën van de Europese Commissie blijkt<sup>2</sup>.



Het Europese perspectief komt eveneens aan de orde in de eerder in dit hoofdstuk aangehaalde studie uit 2009 van de Nederlandse Mededingingsautoriteit. De NMa concludeert in haar onderzoek naar de prijsvorming in de voedselketen van acht voedingsmiddelen dat over de periode 2005-2008 internationaal de prijzen in de agri-food sector sterk zijn gestegen. Maar in vergelijking met het Europese gemiddelde zijn de Nederlandse consumentenprijzen voor voedingsproducten minder sterk gestegen dan elders in Europa, aldus de NMa.

Vanuit Europees perspectief vult de Nederlandse consument het winkelwagentje zeer voordelig. Dat heeft positieve gevolgen voor de koopkracht van burgers, voor de bestrijding van inflatie en voor de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse economie.

<sup>2</sup> De Europese Commissie stelt in haar in oktober 2009 verschenen beleidsplan voor de levensmiddelenketen vast dat ondanks de in diverse landen hoge concentratiegraad in de supermarktsector, de retail sector sterk concurrerend is. Dit geldt zowel tussen supermarkten als tussen verschillende retail formats. In dat laatste verband valt op dat de laatste tijd ook doe-het-zelf-zaken bijvoorbeeld wasmiddelen verkopen en meubelinrichtingszaken voedingsmiddelen.

# 3) De relatie tussen boeren en supermarkten

Boeren en tuinders zijn een belangrijke schakel in de levensmiddelenketen. Zij zorgen voor planten en dieren en bezitten meer dan de helft van het Nederlandse grondgebied voor de productie van voedsel. Ze kunnen zich verheugen in veel politieke en beleidsmatige steun waaronder miljarden euro's aan Brusselse subsidie. Vaak leveren boeren en tuinders grondstoffen voor verdere verwerking. Sommige sectoren leveren een kant-en-klaar product dat nog wel moet worden gewassen, verpakt en vervoerd.

Supermarkten kopen vrijwel niet rechtstreeks in bij boeren. Vrijwel altijd produceren boeren en tuinders een grondstof die verder verwerkt en verpakt moet worden. Wel neemt contractteelt bij met name de groenteproductie toe. Hierbij maken supermarkten afspraken met groepen telers over kwaliteit, hoeveelheid en prijs. "Als het regent worden telers minder nat, als de zon schijnt misschien ook minder bruin. Maar daar kiezen telers bewust voor," aldus een supermarktinkoper. Niettemin is de verhouding tussen de agrarische sector en de supermarktsector zo nu en dan gespannen. Op zich valt dat goed te begrijpen: boeren willen bijvoorkeur de hoogste prijs voor hun aardappelen, groente, fruit, melk en vlees, terwijl supermarkten er juist belang bij hebben deze zo scherp mogelijk in te kopen om een gunstige en concurrentiële consumentenprijs te kunnen genereren. Deze wens zet druk op alle voorgaande schakels in de keten.

Sinds enige jaren beticht de agrarische sector in steeds fellere bewoordingen de supermarktsector van machtsmisbruik. Hierbij vinden de diverse organisaties in de land- en tuinbouw gehoor in Den Haag en Brussel.

## Boeren maken supermarkt Kop van Jut

In 2007 breken leveranciers van zuivelproducten hun contracten met Nederlandse supermarkten open. Reden: de melkprijzen spuiten omhoog, omdat er wereldwijd een grote vraag naar melk is. Supermarkten moeten dus aanzienlijk meer voor hun zuivelproducten, waaronder melk, gaan betalen.

In 2009 trekken boze melkboeren door het Europese kwartier in Brussel. De melkprijzen zijn als gevolg van de mondiale recessie sterk gedaald. Daarbij speelt een belangrijke rol dat bijvoorbeeld in Nederland slechts zo'n 6% van de melkproductie in dagverse zuivel wordt verwerkt. Het leeuwendeel wordt industrieel verwerkt in met name kaas en melkpoeder en geëxporteerd. In tijden van recessie blijven mensen wel melk drinken, maar de consumptie

van met name duurdere (export-) kazen daalt fors. Niettemin wijzen de veehouders in 2009 in Brussel met een beschuldigende vinger naar de supermarkten.

Melkveeouders gebruiken supermarkten graag als Kop van Jut. Maar het zijn niet de supermarkten die er verantwoordelijk voor zijn dat melk een commodity product is. Een product waarmee boeren zich praktisch niet kunnen onderscheiden, waardoor de afzetprijs enorm kan fluctueren. Daar komt nog bij dat als de vraag naar melk inzakt, het aanbod zich slechts met grote vertraging aanpast. Een tuinder kan nog overschakelen naar een ander gewas, maar een melkveeouder heeft deze ontsnappingsmogelijkheid niet. De boer kan de koe niet uitzetten. Kortom: de melk blijft gewoon de markt opstromen.

Van belang is verder nog dat de melkproductie niet bijzonder is gerationaliseerd. Er zijn nog veel kleine boerenbedrijven, terwijl de markt vraagt om meer kritische massa. Efficiënt melk produceren vereist schaalvergroting.

Natuurlijk kan de vraag worden geopperd waarom supermarkten niet gewoon bereid zijn meer voor melk te betalen. Daarover onderling afspraken maken zou echter in strijd zijn met de op dit punt strenge mededingingsregels. Zo'n afspraak zou overigens ook in de praktijk geen enkele kans hebben om stand te houden. Subsidiabel inkopen is supermarkten vreemd.

Dat er daarbij altijd nog een aanzienlijk verschil blijft tussen de prijs die de boer voor een liter melk krijgt en de prijs die de consument in de winkel moet betalen, komt niet omdat er op melk voor supermarkten een grote winstmarge zit. Het verschil tussen melkprijs voor de boer en melkprijs voor de consument, wordt primair bepaald doordat de melk nog een aantal schakels doorgaat die allen waarde toevoegen, maar ook kosten met zich meebrengen. Melk gaat van het boerenbedrijf met een gekoelde tankwagen naar het zuivelbedrijf. Daar wordt de melk gepasteuriseerd, verpakt en gekoeld. Vervolgens worden de melkpakken gekoeld vervoerd naar een distributiecentrum om daarna naar de winkel te worden getransporteerd en in de koeling te worden gezet. Het grootste deel van de melkpakken gaat langs de kassa, een beperkt deel wordt niet verkocht en leidt tot dervingskosten. Voor boeren is melk blijkbaar geen vetpot, maar voor supermarkten evenmin.

Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) Gerda Verburg stelde in januari 2009 tijdens een toespraak van het Productschap Tuinbouw het volgende: *'Stel u krijgt een groothandel op bezoek. Die vraagt u om voor een bepaalde prijs te leveren. Als u dat niet doet dan gaat de groothandelaar naar de burens. Zo worden goede ondernemers in de tuinbouw tegen elkaar uitgespeeld. En dat is niet gezond voor het evenwicht in een keten. Het bevordert bovendien de economische positie van de keten niet. Voor de korte en langere termijn is het nodig dat de sector dit*

*aanpakt. Ik roep dan ook alle spelers op, en daarmee bedoel ik echt alle schakels, in actie te komen om te kijken hoe die afzetkracht kan worden versterkt.'*

Enkele jaren geleden liet de toenmalige minister van LNV, Cees Veerman, zich in vergelijkbare bewoordingen uit. Veerman maakte zich zorgen over de machtsverhoudingen in de voedselketen, waarbij volgens hem boeren de onderliggende partij zouden zijn.

Gebrek aan afzetkracht aan de kant van de boeren wordt door de overheid gesteld tegen inkoopkracht van de levensmiddelen distributie. Deze zou verdeel en heers spelen. Maar is dat wel zo? Staan agrariërs werkelijk machteloos tegenover supermarkten? Voor het beantwoorden van deze vraag is het nuttig te kijken naar de structuur van enkele belangrijke sectoren binnen de levensmiddelenketen.

### *Zuivel*

In 2008 fuseerden de twee grootste zuivelcoöperaties van Nederland: Friesland Foods en Campina. Met FrieslandCampina is een van de grootste zuivelbedrijven van Europa ontstaan, met een jaaromzet van circa 9,1 miljard euro. Bij het concern zijn 17 duizend melkveebedrijven aangesloten in Nederland, België en Duitsland, die jaarlijks ongeveer 8,3 miljard kilo melk leveren. In Nederland hebben Friesland Foods en Campina op het moment van de fusie een marktaandeel van circa 80 procent.

Om aan mededingingsbezwaren van de Europese Commissie tegemoet te komen ziet FrieslandCampina zich gedwongen enkele bedrijfsonderdelen in Nederland en België af te stoten. De afgestoten onderdelen zijn goed voor een omzet van circa 367 miljoen euro, oftewel ongeveer 4 procent van de omzet van de nieuwe groep. De coöperatie FrieslandCampina is in eigendom van de aangesloten melkveebedrijven en is de enige Nederlandse grote leverancier die het gehele zuivelsortiment kan leveren, dat wil zeggen van verse melk tot desserts en kazen.

Melkveehouders ontvangen jaarlijks in de Europese Unie ongeveer 5 miljard euro aan rechtstreekse inkomenssteun. Het bedrag dat deze boeren ontvangen is onafhankelijk van het weer of het economische klimaat. Nederlandse melkveehouders ontvangen volgens opgave van het ministerie van LNV gemiddeld 3,5 eurocent per liter aan directe Europese inkomenssteun via de bedrijfstoelageregeling. Bij een Nederlandse jaarproductie van ongeveer 11 miljard liter melk krijgen melkveehouders daarmee euro 385 miljoen aan Europese subsidie uitgekeerd.

Voor de concurrentiepositie is van belang dat meer dan 60% van de Nederlandse melk wordt geëxporteerd. Dagverse zuivel in de Nederlandse supermarkt neemt slechts 6% van de totale Nederlandse melkproductie voor zijn rekening.

#### *Vlees en vis*

Ook de vleesmarkt is sterk geconcentreerd. Belangrijkste aanbieder is Vion. Dit concern slachtte in 2008 bijna 8,2 miljoen varkens. Het marktaandeel van Vion op de Nederlandse inkoopmarkt voor vleesvarkens bedraagt in 2008 bijna 60%. Nederlands varkensvlees wordt voor meer dan 75% geëxporteerd, kalfsvlees voor meer dan 90%.

De vismarkt is minder geconcentreerd, zij het dat ook deze markt snel minder spelers gaat tellen. Grootste Nederlandse speler is de Kennemervis Groep met een omzet van ruim 200 miljoen euro. Ter indicatie: in 2007 gaf de consument in Nederland 998 miljoen euro aan vis uit.

#### *Aardappelen, groente en fruit*

Aardappelen, groenten en fruit zijn goed voor ongeveer 8% van de omzet in de Nederlandse supermarkten. Vers fruit neemt daarvan het grootste deel voor zijn rekening. De Nederlandse voedingstuinbouw is voornamelijk afhankelijk van de export.

In de Nederlandse tuinbouw is sprake van een duidelijke concentratietendens. Zo nam in de periode 1980-2005 het aantal glasgroentebedrijven met ruim tweederde af. Belangrijkste glasgroenten zijn tomaten, paprika en komkommers. Meest geconcentreerd is de tomatenmarkt. Zo bedroeg in 2003 het gezamenlijke marktaandeel van de vier grootste producenten van cherrytomaten al 48%.

Wordt productdifferentiatie in beschouwing genomen, dan neemt de concentratie van de markt in een aantal belangrijke segmenten fors toe. Het beeld dat supermarkten te allen tijde aan boeren, coöperaties en andere agrarische samenwerkingsverbanden de afzetprijs kunnen dicteren, en dat als ze die prijs niet accepteren de supermarkten gewoon naar de burens gaan, is bezijden de waarheid. In werkelijkheid is er zowel aan de agrarische kant in de voedselketen, als aan de kant van de voedingsmiddelenfabrikanten, als aan de kant van de supermarkten, sprake van een duidelijke concentratietendens. Deze tendens gaat natuurlijk niet in alle marktsegmenten even snel en is niet in alle segmenten even gevorderd. Niettemin is de richting van schaalvergroting waarin de markt zich beweegt duidelijk.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt opgemerkt dat in de voedselketen het beslist niet alleen om de prijs gaat. Deze is weliswaar belangrijk, maar kwaliteitsaspecten zoals voedselveiligheid, duurzaamheid, gezondheid, smaak, kleur, houdbaarheid, betrouwbaarheid van levering zijn dat evenzeer. In toenemende mate moeten partijen in de keten aan hoge wettelijke eisen voldoen ten aanzien van voedselveiligheid en traceerbaarheid van producten. Zo zijn ondernemers verplicht om op basis van Europese wetgeving vergaande voedselveiligheidsprocedures op te stellen. Regels die van toepassing zijn op elk bedrijf dat zich bezighoudt met de productie, verwerking of distributie van levensmiddelen. Verder stellen veel bedrijven in de keten hoge eisen aan stipte leveringszekerheid, waarvoor aan hoge ISO-normen van kwaliteitsmanagement moet worden voldaan.

Deze tendens van professionalisering versterkt de concentratie in de verschillende schakels in de voedselketen. Om te kunnen blijven meedoen is dikwijls meer schaalgrootte noodzakelijk. Een kenmerk van goede ondernemers is dat ze zich aan de markt weten aan te passen.

## 4) Inkoopkracht: de consument vaart er wel bij

In het voorjaar van 2009 nam het Europees Parlement (EP) een resolutie aan van de Griekse socialist Katerina Batzeli, waarin grote supermarkten worden beticht van misbruik van inkoopkracht. Het EP gaat er in deze resolutie aan voorbij dat als gevolg van de financiële crisis consumenten steeds scherper op de prijs van hun boodschappen letten. Voor supermarkten betekent dit dat ze om de consument tevreden te houden nog beter op hun kosten moeten letten, om te beginnen hun inkoopkosten.

De Europese Commissie stelt in haar op 28 oktober 2009 verschenen Europees beleidsplan voor de levensmiddelenketen dat gestreefd moet worden naar duurzame en marktgebaseerde verhoudingen tussen de schakels in de levensmiddelenketen. De Commissie merkt op dat onevenwichtigheden in onderhandelingskracht tussen contractspartijen in de keten een veelvoorkomend verschijnsel is en dat door de Commissie geconsulteerde stakeholders aangeven dit als een serieus probleem te zien. De asymmetrie in onderhandelingskracht zou tot oneerlijke handelspraktijken kunnen leiden, als grote machtige partijen contractuele arrangementen afdwingen die in hun voordeel zijn in termen van prijzen of verbeterde leveringsvoorwaarden of condities.

Tegen deze achtergrond zijn supermarkten verheugd dat uit het beleidsplan van de Europese Commissie blijkt dat vergaande wetgevende Europese interventies in hun contractsvrijheid achterwege blijven. Supermarkten zijn voor marktgebaseerde verhoudingen tussen de schakels in de levensmiddelenketen. Verhoudingen die tegelijk duurzaam kunnen zijn, zolang toeleveranciers producten kunnen leveren die wat prijs en kwaliteit betreft voldoen aan wat de consument verlangt.

Voor supermarkten is van wezenlijk belang dat noch Europese noch nationale wetgevers en toezichthouders vergaande beperkingen opleggen aan de marktwerking. Neelie Kroes pleitte gedurende haar gehele termijn als Europees mededingingscommissaris terecht voor terughoudendheid bij interventies in de marktwerking. Toezichthouders moeten vooral waarborgen dat er geen kartels zijn en er dat er geen misbruik is van dominante marktposities. Want als er geen keuze is voor de consument, dan is er geen competitie en als er geen competitie is, dan is er geen innovatie. Indien er echter wel aan de voorwaarden van keuze, competitie en innovatie is voldaan, dan is er geen rechtvaardiging om vergaand de contractvrijheid van marktpartijen aan banden te leggen.

In de vrije markt zijn er nu eenmaal per definitie sterkere en zwakkere spelers en kan niet iedere wedstrijd in een gelijk spel eindigen. Sterker, de consument heeft er alle belang bij dat de beste teams de gelegenheid krijgen om hoog op de competitieladder te stijgen en dat ieder seizoen een aantal zwakkere teams de competitie moet verlaten.

De Europese Commissie houdt gelukkig ondanks de financiële crisis en het als gevolg onder druk staande vrije marktdenken haar hoofd koel. Zij laat supermarkten gewoon hun inkoopkracht benutten. De prijsbewuste consument vaart daar wel bij.

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken deed het EIM in 2009 onderzoek naar marktmacht in verschillende ketens. Belangrijke conclusie:

*‘De verschuiving van de macht in ketens naar lager in de kolom, zoals die in verschillende markten heeft plaatsgevonden, is eigen aan een dynamische markteconomie. Leveranciers en afnemers onderhandelen over prijzen en leveringsvoorwaarden en de uitkomsten worden bepaald door hun onderhandelingsposities. Die onderhandelingsposities liggen in een dynamische markteconomie niet vast, maar kunnen wijzigen.*

*Een zodanige verschuiving naar de afnemers is in beginsel positief te waarderen, omdat dat uiteindelijk in het voordeel is van de consument. Inkoopmacht kan de concurrentie tussen leveranciers bevorderen, wat voor hen weer een prikkel kan vormen tot innovatie. Meer innovatie resulteert in een grotere en gevarieerder aanbod van producten en daardoor in een grotere keuzevrijheid voor de consument. Een nader gevolg van bedoelde verschuiving naar afnemers is dat deze bij inkoop kostenvoordelen kunnen behalen. Als zij die bij inkoop behaalde voordelen doorvertalen in lagere verkoopprijzen, is ook dat in het voordeel van de consument.*

*Als er in een geval een concrete aanwijzing is dat een afnemer misbruik maakt van zijn economische machtspositie kan de NMa een onderzoek instellen en bij gebleken bewijs optreden wegens overtreding van het verbod van zodanig misbruik. Overigens geldt voor de coöperatie in de landbouwsector een lichter regime inzake het kartelverbod.’*

# 5) Voedingsmiddelenfabrikanten verdelen Europese markt

De Europese Commissie stelde in oktober 2009 in haar mededeling over de werking van de levensmiddelenketen in de Europese Unie dat het geografisch verdelen van markten door levensmiddelenfabrikanten een belangrijke barrière is voor marktintegratie. De Commissie laakt dat supermarkten en inkoopcombinaties van supermarkten worden gedwongen nationaal in te kopen bij pan-Europees opererende voedingsmiddelenfabrikanten. Aldus wordt het supermarkten onmogelijk gemaakt via parallelimporten levensmiddelen in te kopen in die landen waar de inkoopprijs het laagst is. Dergelijke praktijken ondermijnen in de ogen van de Europese Commissie de werking van de Europese interne markt en pakken voor consumenten negatief uit, doordat zij met kunstmatig hoge prijzen worden geconfronteerd en een beperkter aanbod van producten.

De Europese Commissie gaat dit soort praktijken verder onderzoeken en zal eind 2010 met een plan van aanpak komen.

## Geografische marktverdeling door fabrikanten: hoe werkt het?

Supermarkten zouden het liefst dranken en voedingsmiddelen inkopen waar dit het voordeligst is. Veel pan-Europees opererende fabrikanten steken hier echter een stokje voor. Zo geven drankenfabrikanten aan bottelaars exclusieve distributiegebieden. Dit verbiedt bijvoorbeeld een Duitse bottelaar aan een Nederlandse supermarkt te leveren. Deze Nederlandse supermarkt kan daarom niet profiteren van een verschil in inkoopprijs tussen Duitsland en Nederland.

Overigens beperkt deze praktijk zich niet tot levensmiddelen. Ook fabrikanten van persoonlijke verzorgingsmiddelen en schoonmaakmiddelen verhinderen vaak parallelimporten.

De paradox is dat vooral grote supermarktketens en inkoopcombinaties hiervan het meeste hinder ondervinden. Zij krijgen bij bestellingen over de grens eenvoudigweg niet de gewenste volumes en continuïteit in levering. Kleinere supermarkten hebben kleinere volumes nodig en weten soms wel over de grens in te kopen bij groothandelaren. Benadrukt wordt dat geografische marktverdeling door fabrikanten zich niet tot Nederland en Duitsland beperkt, maar in de hele Europese Unie voorkomt.

Overigens is een bijkomend probleem dat er tussen Nederland en diverse andere EU-lidstaten verschillen zijn in de retoursystematiek van flessen. Dit belemmert ten nadele van de consument evenzeer de werking van de interne markt.

## 6) Eigen merken: de nieuwe favoriet van de consument

Supermarkten verkopen steeds meer eigen merken, ook wel private labels genoemd. De kracht van het eigen merk is dat het in de regel 20 tot 30% goedkoper is dan fabrikanten merken, terwijl de kwaliteit vergelijkbaar is. Anno 2009 realiseren supermarkten gemiddeld meer dan 25% van omzet met huismerken. In 2000 was dat nog geen 20%.

De opkomst van eigen merken weerspiegelt de professionalisering van de supermarkten. Ze hebben de afgelopen jaren de competentie ontwikkeld om zelf producten te ontwikkelen. Daarbij profiteren ze ervan de consument dagelijks over de winkelvloer te hebben. Veranderende consumptiepatronen en consumentenwensen kunnen als gevolg snel worden opgepikt. Supermarkten kennen hun klanten door en door.

Bij eigen merken neemt de supermarkt de volledige verantwoordelijkheid voor de productkwaliteit jegens de consument, terwijl de daadwerkelijke productie vaak wordt uitbesteed.

Het in samenwerking met fabrikanten ontwikkelen van eigen merken vereist van supermarkten aanzienlijke schaalgrootte. Het ontwikkelen en in de markt houden van levensmiddelen – denk aan Warenwet en etiketteringvoorschriften – is relatief kostbaar en alleen bij een marktaandeel van minimaal 5 tot 10% voor een supermarktketen of inkooporganisatie van supermarkten terug te verdienen.

De opkomst van eigen merken is een doorn in het oog van de fabrikanten van industriële merken. Door met eigen merken te werken worden supermarkten immers minder van deze fabrikanten merken afhankelijk en wordt aan consumenten een grotere keuze geboden. Overigens zijn er veel fabrikanten die naast hun eigen merken ook huismerkproducten voor supermarkten maken en daardoor aan beide verdienen.

Supermarkten hebben door hun eigen merken veel beter zicht op de kostenopbouw van producten. Deze kennis versterkt hun onderhandelingspositie bij de inkoop van fabrikanten merken. Indien deze merkenleveranciers hun prijzen willen verhogen, kan de supermarkt beter tegenwicht bieden doordat deze vrij goed kan inschatten of deze verhoging reëel is omdat bijvoorbeeld grondstoffenprijzen zijn gestegen, of dat de verhoging slechts wordt ingegeven door de wens een hogere winstmarge te realiseren. Indien dit laatste het geval is, dan hebben eigen merken voor de supermarkt het voordeel dat de merkfabrikant voor een keus kan worden gesteld: als die prijsverhoging niet van tafel gaat, dan doen we de komende tijd extra promotie van ons eigen merk.

Overigens wint de supermarkt dit onderhandelingspel lang niet altijd. Er zijn industriële merken die op een dermate grote consumententrouw mogen rekenen, dat een supermarkt het zich niet of nauwelijks kan permitteren deze uit het schap te bannen. De Europese Commissie refereert hieraan in haar mededeling over de werking van de levensmiddelenketen van oktober 2009: grote multinationale voedingsmiddelenfabrikanten hebben belangrijke onderhandelingskracht indien zij merken produceren waar de supermarkten niet zonder kunnen.

Merkartikelenfabrikanten voeren vooral in Brussel een felle lobby bij het Europees Parlement en de Europese Commissie om huismerken van supermarkten in de verdachtenbank te plaatsen. Ze beweren onder meer dat het onredelijk zou zijn dat supermarkten geld vragen om industriële merkartikelen in het schap te plaatsen, terwijl supermarkten hun eigen merken gratis in het schap leggen. Deze redenering snijdt geen hout omdat ook de schapruimte waarop supermarkten eigen merkartikelen plaatsen aan supermarkten geld kost (ook deze winkelruimte moet worden gefinancierd, evenals de stelling etc).

Fabrikanten van industriële merken klagen verder dat supermarkten hun merken kopiëren. Dit is ironisch, omdat juist industriële merkenfabrikanten van het kopiëren van innovaties van concurrenten een manier van leven hebben gemaakt. Het komt praktisch nooit voor dat een innovatie van een industriële fabrikant van dranken of voedingsmiddelen niet direct wordt gekopieerd door een concurrent.

Meer in het algemeen is kopiëren van innovaties om deze vervolgens verder te ontwikkelen een belangrijke motor van vooruitgang in een vrije markteconomie. Daarbij moeten uiteraard intellectuele eigendomsrechten worden gerespecteerd. Maar dergelijke rechten vertragen soms alleen de vooruitgang, deze wordt er geenszins door onmogelijk gemaakt. Zo bracht Toyota als eerste in Nederland een populaire versie op de markt van een hybride auto, die de voordelen van een elektromotor met een benzinemotor combineert. Nu bijna tien jaar later hebben vele fabrikanten een eigen versie van zo'n auto ontwikkeld, met als grote winnaar de consument en het milieu omdat een hybride auto aanzienlijk minder brandstof verbruikt en CO<sub>2</sub> uitstoot. Dat heet vooruitgang.

Wat vooruitgang en eigen merken van supermarkten betreft moet in het bijzonder worden gedacht aan verse kant-en-klaar maaltijden. Een segment dat door supermarkten tot ontwikkeling is gebracht, omdat zij ontdekten dat daar een interessante consumentenmarkt voor is.

# 7) Maatschappelijk verantwoorde levensmiddelenhandel

Vanuit de consument en de samenleving komen de laatste jaren vaker wensen en vragen over hoe voedsel wordt gemaakt, waar het vandaan komt en welke afwegingen door de schakels in de voedselketen zijn gemaakt. Hierbij gaat het dikwijls om onderwerpen die samen te vatten zijn onder de noemer 'duurzaamheid', bijvoorbeeld dierwelzijn en milieu. Supermarkten spelen een rol in de voedselketen en zijn de eerste schakel na de consument. Supermarkten nemen hun deelverantwoordelijkheid en dragen bij aan het aanpassen van producten en productieprocessen naar de wensen van de consument en de samenleving.

Ter ondersteuning van de activiteiten van individuele supermarktorganisaties, voert het CBL een duurzaamheidsagenda uit. Ieder jaar worden hier enkele nieuwe agendapunten aan toegevoegd en worden er samen met ketenpartners, overheden en maatschappelijke organisaties projecten opgezet om de voedselketen duurzamer te maken.

Duurzaamheidsactiviteiten zijn voor de supermarktbranche te verdelen in twee onderdelen: assortimentsgerelateerde onderwerpen en onderwerpen gericht op de bedrijfsvoering. In het navolgende komen eerst enkele assortimentsgerelateerde onderwerpen aan bod. Vervolgens wordt deze brochure afgesloten met een aantal aan de bedrijfsvoering van supermarkten gerelateerde duurzaamheidsactiviteiten.

## *Eieren*

Supermarkten verkopen sinds 2005 geen eieren meer afkomstig van kippen die worden gehouden in legbatterijen. De branche liep hiermee vooruit op wetgeving die het houden van kippen in legbatterijen pas in 2012 aan banden wil leggen en ontving daarvoor de Good Egg Award 2008 van de internationale dierenwelzijnsorganisatie Compassion In World Farming. Het streven is om ook voor verwerkte producten onder huismerk zoveel mogelijk scharreleieren te gebruiken, dit is wel afhankelijk van de beschikbaarheid van scharreleieren in de productielanden. Hier wordt samen met de producenten van huismerken hard aan gewerkt.

## *Weidegang*

Niet alleen voor liefhebbers van het Nederlandse landschap, maar bovenal voor koeien is weidegang van grote waarde. Verplicht stellen van weidegang raakt echter veel aspecten van de bedrijfsvoering op een melkveehouderij met mogelijke kosten of investeringen als gevolg. Het CBL is daarom niet voor een verplichting, maar wil weidegang wel stimuleren. In 2006 heeft het CBL onder meer met de Dierenbescherming en FrieslandCampina het initiatief genomen tot de Stichting Weidegang. Veel zuivelproducten onder huismerk zijn afkomstig van koeien

die gegarandeerd in de wei gelopen hebben.

### *Biologisch*

Supermarkten hebben de markt voor biologische producten opengetrokken en bereikbaar gemaakt voor het brede publiek. Voor supermarkten past biologisch goed in de strategie om de productie van voedsel verder te verduurzamen. Bij de productie van biologisch voedsel wordt bijvoorbeeld geen gebruik gemaakt van kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen en hebben dieren meer ruimte. Supermarkten verkopen biologische producten en nemen deel aan het Convenant Marktwerking Biologisch dat als doelstelling heeft de omzet van biologisch jaarlijks met 10% te laten groeien. De voordelen van biologische producten worden nog niet door alle consumenten gewaardeerd. Supermarkten hebben de markt van biologisch opengetrokken en de inzet is er nu op gericht om de zogenaamde light-users zoveel mogelijk over de streep te halen om meer en vaker biologisch te kopen.

### *Stoppen castreren van biggen*

In het najaar van 2007 hebben COV, NVV, LTO Nederland en het CBL de Verklaring van Noordwijk ondertekend. Doel is voor 2015 te stoppen met het castreren van biggen. Als tussenoplossing worden biggen nu verdoofd gecastreerd. Sinds juli 2009 verkopen supermarkten alleen nog vers varkensvlees van verdoofd gecasteerde varkens en steeds meer supermarkten schakelen over naar varkensvlees waarbij de biggen helemaal niet zijn gecastreerd. Het CBL wil dat zo snel mogelijk gestopt wordt met castreren, het liefst eerder dan 2015. Hiervoor is het CBL continu in overleg met alle sectoren om onderzoek en implementatie te versnellen.

### *Zeven Stappenplan 'Vis Beter'*

Betreffende de verduurzaming van het visassortiment heeft het CBL het zeven stappenplan 'Vis Beter' opgesteld. Waar het wild gevangen vis betreft, streven supermarkten ernaar om in 2011 alleen nog MSC-gecertificeerde vis te verkopen. Sinds de commitment van het CBL aan MSC is het aantal gecertificeerde producten vertienvoudigd naar 250. In alle supermarkten worden nu MSC-producten aangeboden, ook onder huismerk. Wat betreft aquacultuur is het CBL betrokken bij verschillende projecten die gericht zijn op kwaliteitgaranties voor gekweekte vis en de ontwikkeling van een duurzaamheidsstandaard. Hierbij werkt het CBL onder andere samen met het WWF en Oxfam Novib.

### *Diertransport*

Supermarkten willen diertransport verbeterd zien. Het CBL is voor onafhankelijke certificering en borging en mede-initiatiefnemer van een nieuwe GlobalGAP module, waar vervoerders van dieren aan moeten gaan voldoen. Er zullen onder meer eisen zijn gericht op het voertuig (bv. afmetingen), het in en uit laden (bv. werkwijze, stress) en het welzijn tijdens transport (bv. anti-slip vloeren, bezettingsgraad, ventilatie, temperatuur, hygiëne en reistijd). De module komt in 2010 beschikbaar.

### *Arbeidsomstandigheden*

Supermarkten zetten zich in voor de verbetering van arbeidsomstandigheden in ontwikkelingslanden. Supermarkten hebben voor de huismerken ervoor gekozen om van producenten in ontwikkelingslanden BSCI (Business Social Compliance Initiative) te eisen om fatsoenlijke arbeidsomstandigheden te borgen. Het CBL is momenteel, samen met andere ketenpartijen en overheden, een project aan het opstarten om ervaring op te doen met BSCI. Aan de hand van het systeem stimuleren en verplichten bedrijven hun toeleveranciers te voldoen aan de richtlijnen en normen van de International Labour Organisation en andere declaraties van de Verenigde Naties. BSCI is tot stand gekomen binnen de textielsector en momenteel bezig om uit te breiden naar andere sectoren. Het project van het CBL zal onder meer uitwijzen in hoeverre het systeem geschikt is voor de voedselsector en waar het nog aanpassing behoeft.

### *Blank Kalfsvlees*

Consumenten moeten er op kunnen vertrouwen dat het kalfsvlees in de supermarkt afkomstig is van kalveren die een goed leven hebben gehad. Daarom heeft het CBL begin 2009 aangekondigd er voor te zorgen dat al het kalfsvlees in de supermarkt komt van kalveren met een ijzergehalte dat voldoet aan de welzijnsnorm. Een aantal supermarkten namen direct een voorschot op deze doelstelling door blank kalfsvlees uit het schap te halen. Daarnaast hebben supermarkten, de Dierenbescherming en leveranciers van kalfsvlees afspraken gemaakt over diervriendelijker produceren, wat inhoudt dat de kalveren niet lijden aan bloedarmoede, gelijktijdig kunnen eten en drinken en op acceptabele wijze worden vervoerd. Bovendien wordt er door de sector en wetenschappers gewerkt aan een welzijnsmonitor, de uitkomsten zullen in 2010 bekend zijn en leidend om het welzijn van kalveren vast te stellen. De primaire focus daarbij ligt op het uitsluiten van bloedarmoede bij kalveren, daarnaast moeten huisvestingssystemen kritisch worden gezien en waar mogelijk aangepast.

### *Soja en palmolie*

Voor de productie van vlees, eieren en zuivel worden varkens, kippen en koeien gevoederd met sojaproducten. De teelt van soja in met name Zuid-Amerika kan gepaard gaan met sociale, ecologische en economische problemen. Nederlandse supermarkten hebben een kleine en indirecte rol in de soja-veevoerketen, maar vinden desalniettemin dat het tijd is om actie te ondernemen. Daarom heeft het CBL in juni 2009 het 'Actieplan Duurzame Soja' gelanceerd. Om de soja-veevoerketen te verduurzamen zoekt het CBL aansluiting bij de Round Table on Responsible Soy (RTRS). Onlangs heeft de RTRS overeenstemming bereikt over de criteria waaraan duurzame soja moet voldoen. Nu moet er middels grootschalige proefvelden zo spoedig mogelijk begonnen worden met de certificering van sojateelt. Het CBL wil dat soja uit deze proefvelden met voorrang naar Nederland wordt vervoerd zodat vlees, zuivel en eieren van huismerken van supermarkten zo snel mogelijk wordt geproduceerd op basis van duurzame soja. In het CBL-Actieplan Duurzame Soja is tevens een aantal specifieke aandachtspunten benoemd. Zo is essentieel dat lokale partijen (kleine boeren, arbeiders) beter vertegenwoordigd worden in RTRS. Ook moet extra kritisch worden gekeken naar het gebruik van bestrijdingsmiddelen in de teelt van soja en mag er geen Amazonebos meer worden gekapt voor de sojaproductie. Het CBL steunt daartoe het Amazone Moratorium. Dit is afgesloten door de Round Table on Responsible Soy (RTRS) en Greenpeace.

Bij de productie van palmolie spelen soortgelijke problemen en het CBL wil dat er soortgelijke oplossingen voor komen. De Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) is een bestaande ketenaanpak. Grondstoffen die aan de gestelde criteria van de RSPO voldoen, kunnen worden verwerkt in de huismerken van supermarkten.

### *Vleesconsumptie*

Afgezien van het welzijnsaspect, staat de dierlijke productie (vlees, zuivel, pluimvee en eieren) ter discussie vanwege het gebruik van grondstoffen, het ruimtebeslag, de milieubelasting, de uitstoot van CO<sub>2</sub> en methaan en het waterverbruik. Het CBL spant zich daarom in voor meer duurzame productiemethoden om een verantwoord stukje vlees in de winkel te krijgen. Bovendien is er vanuit dit perspectief aandacht voor alternatieven, zoals vleesvervangers, zodat de consument kan kiezen uit verschillende producten.

### *GlobalGAP*

GlobalGAP staat voor: Global Good Agricultural Practice. Dit zijn de eisen die wereldwijd aan boeren en tuinders worden gesteld aangaande voedselveiligheid. In de huidige maatschappij

is het voor supermarkten echter niet voldoende om alleen op voedselveiligheid te letten. De consument stelt ook andere voorwaarden, zodoende richt GlobalGAP zich ook steeds vaker op aspecten als kwaliteit en duurzaamheid. Zo komen er plus-modules voor dierwelzijn, het CBL is volop bij de ontwikkeling daarvan betrokken.

### *Bedrijfsvoering*

Betreffende de bedrijfsvoering zijn de duurzaamheidsactiviteiten met name gericht op de aanpak van het broeikasgas CO<sub>2</sub>, effectief en efficiënt energiegebruik, transport, verpakkingen en retourstromen.

### *Transport*

Aangaande transport zet het CBL bijvoorbeeld in op verruiming van de tijden waarop vrachtwagens de supermarkten mogen bevoorraden. Nu vallen de zogenaamde venstertijden vaak samen met de spits, waardoor vrachtwagens in de file terechtkomen. Indien supermarkten de hele dag door bevoorradt zouden mogen worden dan is er 14 miljoen liter brandstof minder nodig, 60.000 kilo minder uitstoot van fijnstof en 36 miljoen kilo minder CO<sub>2</sub> uitstoot. Deze vermindering van CO<sub>2</sub> uitstoot staat gelijk aan de CO<sub>2</sub> uitstoot van 3.500 huishoudens op jaarbasis als gevolg van het verwarmen van het huis, autorijden en vliegereizen!

### *Verpakkingen*

Nederlandse supermarkten bieden al jaren geen gratis draagtassen meer aan bij de kassa. Dit om het hergebruik van deze tassen te stimuleren. Verder investeren supermarkten veel geld en energie in het lichter en kleiner maken van verpakkingen, wordt volop aan afvalscheiding gedaan, staan bij veel supermarkten glas- en papierbakken en wordt in samenwerking met de Stichting Nederland Schoon de strijd aangeboden tegen zwerfafval rondom de winkel. Daarnaast draagt het CBL middels de Raamovereenkomst Verpakkingsafval met het ministerie van VROM en de VNG actief bij aan de inzameling van plastic afval bij huishoudens.

### *Klimaat*

In 2010 stelt het CBL een Klimaatplan op als onderdeel van de CBL Duurzaamheidsagenda. Onderdeel van het Klimaatplan zullen zijn klimaatvriendelijke winkels (bijvoorbeeld koelingen), logistiek (bijvoorbeeld verlaging kilometers) en klimaatvriendelijke consumptie (bijvoorbeeld vleesproductie). Voor het opstellen van het plan zal worden aangehaakt bij Europese en mondiale initiatieven.

*Tenslotte...*

De inspanningen van de supermarktbranche op het gebied van duurzaamheid draagt het CBL ook uit. Onder meer via de website [www.passievoorfood.nl](http://www.passievoorfood.nl) laat het CBL aan een breed publiek zien wat duurzaamheid voor de supermarktbranche betekent. Samen met ketenpartijen, overheden en ngo's willen supermarkten meer en betere informatie gaan geven over voedsel en de manier waarop het geproduceerd, verwerkt, verpakt, vervoerd en verkocht wordt.

## **Bronvermelding**

Centraal Planbureau (CPB), Static Efficiency in Dutch supermarket chain, april 2008 – zie ook Nederlandse samenvatting op website [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)

Europese Commissie, Mededeling voedselprijzen in Europa, december 2008

Europese Commissie, Een beter functionerende levensmiddelenketen in de Europese Unie, oktober 2009

Europese Commissie, The evolution of value-added repartition along the European food supply chain (published working paper), oktober 2009

Gerda Verburg, Verbeteringen in groente- en fruitketens helpen vooral de supermarkten (toespraak), januari 2009

Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa), Prijsvorming in de agri-foodsector, december 2009

EIM, De aard en omvang van inkoopmacht, Onderzoek naar de perceptie van leveranciers, november 2009

Behalve van voornoemde bronnen is intensief gebruikgemaakt van informatie verkregen uit gesprekken met leden van het CBL.

## **Auteur**

Deze brochure is in opdracht van het CBL opgesteld door Hendrik Jan van Oostrum.



Postbus 262  
2260 AG Leidschendam