

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen ook nu

Uit een enquête van MODINT en ING Economisch Bureau onder leveranciers in de kledingbranche komt naar voren dat voor driekwart van de ondervraagde ondernemers maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is voor de bedrijfsvoering. In dit rapport wordt dieper ingegaan op de uitkomsten van deze enquête. Allereerst worden de economische vooruitzichten geschetst, want de kledingbranche zit met een verwachte gemiddelde omzetsdaling in 2009 van 3% in een zware periode.

## Economische vooruitzichten kledingbranche

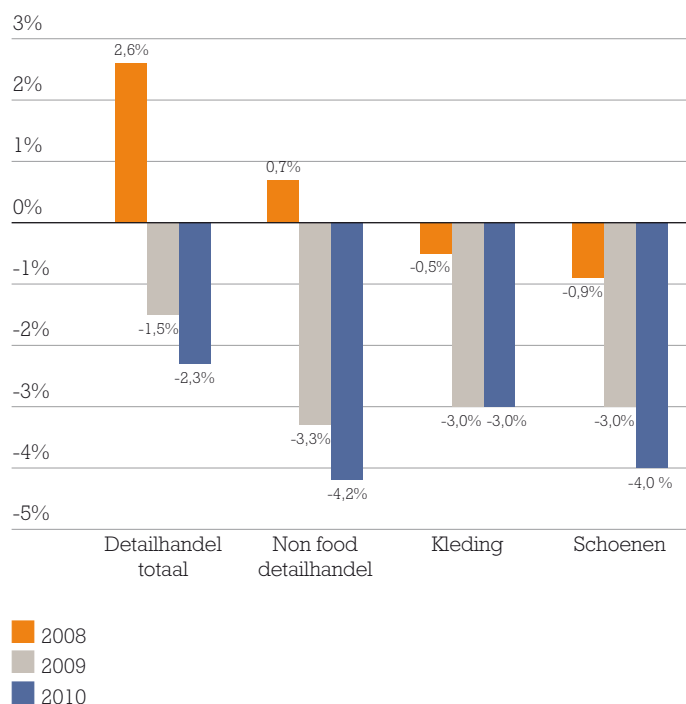
Na een uitstekend 2007 en een redelijk 2008 wordt 2009 een economisch slecht jaar met een verwachte reële krimp van de Nederlandse economie van 3,3%. De belangrijkste steunpilaren onder de economie – vooral export en investeringen en in mindere mate consumptie - zakken gelijktijdig in.

De consumentenuitgaven, bepalend voor de detailhandelsomzet, worden sterk negatief beïnvloed door het zeer lage vertrouwen bij de consument, het afnemende vermogen van huishoudens (door dalende huizenprijzen en aandelenkoersen) en de snel oplopende werkloosheid. Mede hierdoor wordt voor 2009 voor de Nederlandse detailhandel een omzetsdaling verwacht van 1,5%.

## Ook kledingbranche ontkomt niet aan omzetsdaling: -3,0% verwacht in 2009 en 2010

De macro-economische ontwikkelingen hebben uiteraard hun negatieve invloed op de omzet van de kledingwinkels. De omzet in de branche staat al sinds het vierde kwartaal van 2007 onder druk en zal in 2009 en 2010 naar verwachting afnemen met 3,0% per jaar. De omzet van kledingwinkels komt hiermee in 2009 uit op € 7,0 miljard en in 2010 op € 6,8 miljard<sup>1</sup>.

Figuur 1 Omzontwikkeling en verwachtingen detailhandel (excl. auto's), non food detailhandel, kledingzaken en schoenzaken, 2008-2010



Bron: CBS, ramingen ING Economisch Bureau

<sup>1</sup> Dit is de omzet van kledingspecialzaken in damesmode, herenmode, baby- en kindermode en/of bodyfashion, gebaseerd op cijfers van het HBD.

**Tabel 1 Segmenten kleding naar grootte, op basis van totale bestedingen aan kleding, 2008**

Categorie	Geschatte bestedingen (miljarden euro's)	Aandeel totaal
Damesmode	4,6	45%
Herenmode	2,6	26%
Baby- en kindermode	1,6	16%
Bodyfashion, onder- en nachtkleding	1,2	13%

Bron: HBD, bewerking ING Economisch Bureau

Noot: Jeans is verwerkt in de verschillende segmenten

### Box 1 Kledingimport gestegen tot boven € 7 miljard

Terwijl de omzet in de Nederlandse kledingwinkels niet meer groeide, nam de import van kleding (en toebehoren) in 2008 nog toe met ruim 6% tot € 7 miljard. Een groot deel van de import (ca. 20%) komt binnen via Duitsland. De import uit China groeide voor het vijfde jaar op rij met dubbele cijfers en kent nu een aandeel van bijna 25%. Voor de lange termijn zijn er een aantal factoren dat de dominantie van China kan beperken, zoals snel stijgende lonen, een stijging van de koers van de yuan en het toenemende belang van een korte time-to-market (zie verder ING Themavisie Schoenenbranche, oktober 2008). Vooralsnog is de positie van China als productieland echter onaantastbaar.

De uitvoer van kleding nam toe met 8,5% tot € 5 miljard. Het overgrote deel is bestemd voor de Europese markt. Ramingen voor de kledingimport en -export zijn er niet, maar de Nederlandse export en import van alle goederen zal in 2009 naar verwachting krimpen met respectievelijk 12,2 en 11,6%.

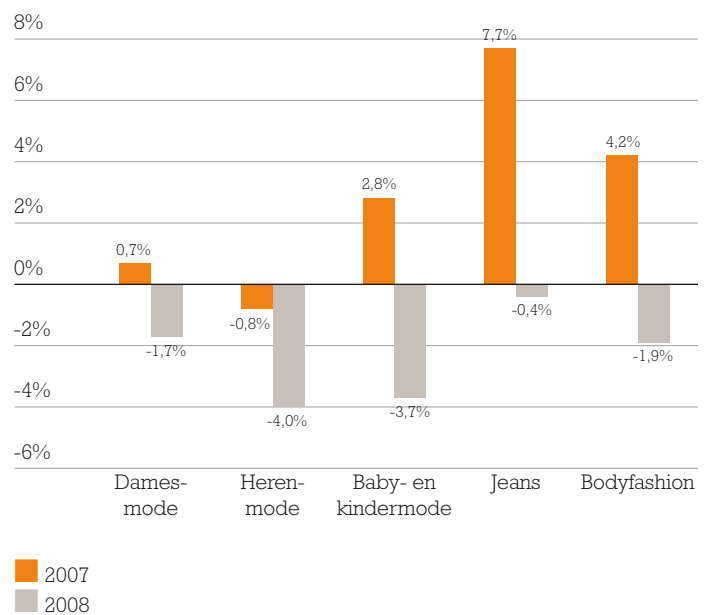
Bestedingen aan damesmode vormen het grootste deel van de kledingomzet, gevolgd door herenmode, baby- en kindermode en bodyfashion (zie tabel 1).

### Jeans veilige haven in kledingbranche?

Al vijf jaar op rij presteert de productgroep jeans het beste binnen de verschillende modesegmenten. Cijfers van brancheorganisatie Mitex, op basis van een enquête onder circa 700 kledingwinkels, geven een goed beeld van de soms grote omzetverschillen per segment<sup>2</sup>. Wel hebben alle segmenten in 2008 qua omzetontwikkeling beduidend zwakker gepresteerd dan in 2007. Gemiddeld zal de branche ook in 2009 weer minder omzet realiseren.

<sup>2</sup> De Mitex-cijfers voor de totale markt wijken af van de CBS-cijfers als gevolg van verschillen in de informatieverzameling, meetmethode en hiermee samenhangend het doel van de monitor.

**Figuur 2 Omzetontwikkeling vijf modesegmenten, 2007-2008**

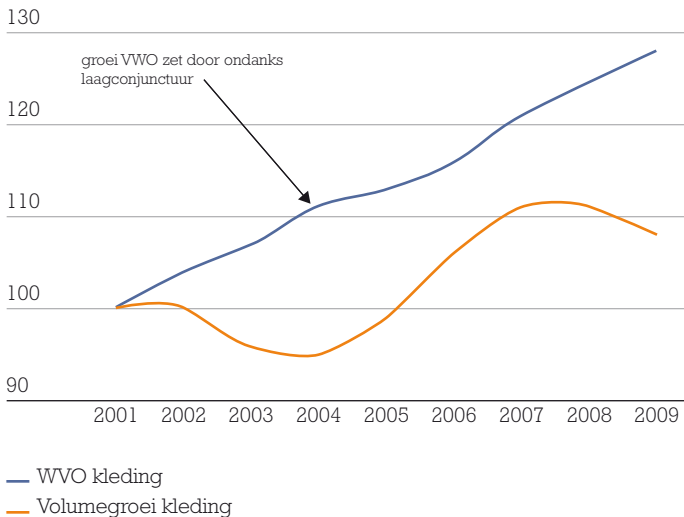


Bron: Mitex Modemonitor 2007, 2008

### Verkoopvolume kleding 11% hoger dan in 2001, winkelvloeroppervlakte 28% groter

Groei in omzet binnen de kledingbranche wordt vrijwel volledig gerealiseerd via groei in volume, vooral door de internationale fashion retailers. Dat ook het winkelvloeroppervlakte (wvo) meegroeit, is voor de hand liggend. Opvallend is echter dat deze groei veel hoger ligt dan de volumegroei in de branche rechtvaardigt. Ten opzichte van 2001 is het wvo gegroeid met 28%, terwijl het verkochte volume tot eind 2008 met 11% groeide. De groei van de wvo zette ook sterk door tijdens de vorige economische neergang van 2003/2004 (zie figuur 3). Duidelijk mag zijn dat deze trend met een verwachte volumekrimp in 2009 en 2010 niet door kan zetten. De reguliere kledingwinkels gevestigd op

**Figuur 3 Ontwikkeling volumegroei en winkel-vloeroppervlakte kledingbranche, 2001-2009, index (2001=100)**



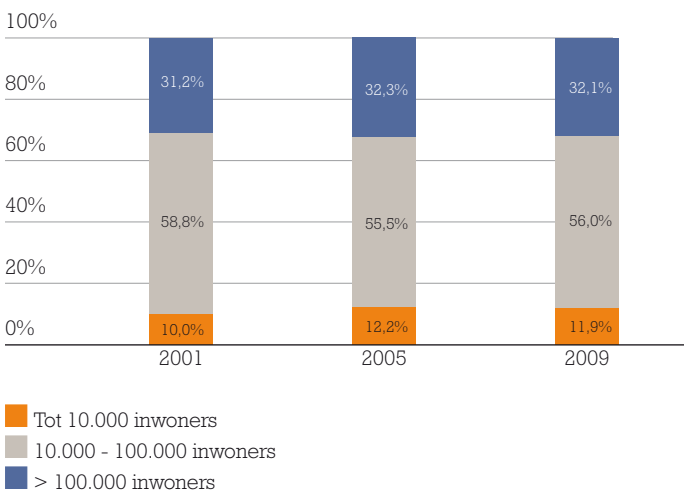
Bron: Locatus, CBS

locaties met te lage traffic, in het bijzonder de aanloopstraten naar hoofdwinkelcentra en winkels in stadsdeelcentra, zijn nog weinig kansrijk in de huidige marktomstandigheden.

### Geen duidelijke verschuiving winkels naar grote steden

In het begin van deze eeuw is het aantal winkels in dorpen enigszins gegroeid ten opzichte van de gehele markt. Ten

**Figuur 4 Aandeel dorpen, kleine en grote steden in totaal aantal kledingwinkels, 2001, 2005 en 2009**



Bron: Locatus

opzichte van 2005 blijkt echter dat het aandeel van winkels in dorpen, kleine en grote steden min of meer gelijk blijft (zie figuur 4). Sommige marktgeluiden wijzen op een verplaatsing van het winkelaanbod van kleinere kernen naar de steden, maar voornamelijk zijn het dus vooral de winkels in aanloopstraten die onder druk staan en niet zozeer in dorpen als geheel. Ook naar de toekomst toe is de verwachting dat deze verhouding niet sterk zal wijzigen.

### Hoe de continuïteit te waarborgen bij dalende omzetten

Nu een omzetsdaling voor de meeste kledingbedrijven in 2009 en waarschijnlijk ook in 2010 de realiteit zal zijn, is het de vraag hoe hier mee om te gaan ten einde de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Uiteraard komen dan termen als 'kostenbesparing' en 'efficiencyverbetering' om de hoek kijken.

### Verbeterkansen in voorraadmanagement

Eén van de meest lastige aspecten van de bedrijfsvoering binnen de kledingbranche is de enorme volatiliteit in omzet (zie figuur 5) en bij het verkeerde weer in de verkeerde maanden het risico dat een fors deel van de voorraad tegen lage(re) prijzen verkocht moet worden. Dit risico stimuleert het aanhouden van lagere voorraden. Ook de snellere collectiewisseling en stijgende huurprijzen (een magazijn is 'zonde van de ruimte') dragen bij aan (de wens tot) lagere voorraden in de winkel. In box 2 wordt uitgewerkt dat het verlagen van de voorraadtermijn en -positie ook direct tot een aanzienlijke kostenreductie leidt. Juist in tijden van dreigende vraaguitval is dit essentieel.

### Box 2 Resultaatverbetering door scherper voorraadbeheer

Mode retailbedrijf SHAPE met een netto-omzet van € 30 miljoen bij een inkoop van € 16 miljoen, kent een gemiddelde voorraadtermijn van 87 dagen. De EBIT-marge bedraagt 7%.

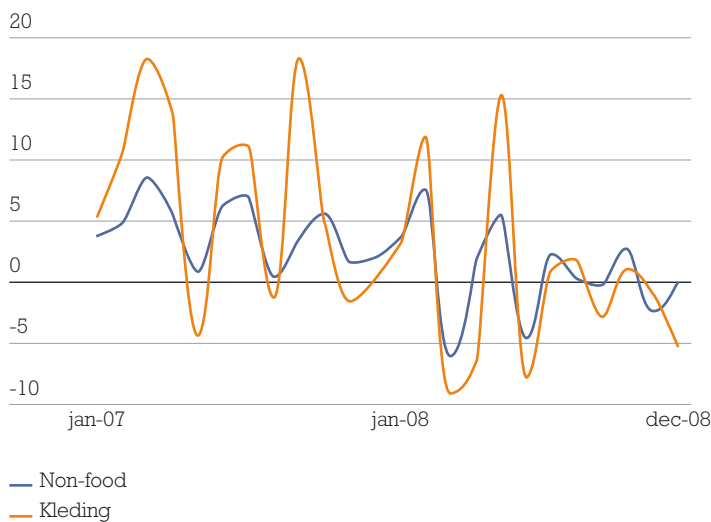
Door een verbeterde automatisering en daardoor een sterkere focus op voorraadmanagement kan SHAPE de voorraadtermijn structureel met 12 dagen reduceren. Hierdoor worden de voorraadkosten\* met € 102.500 verlaagd en wordt de EBIT verhoogd met 0,5%.

\*Voorraadkosten van een gemiddeld bedrijf bedragen circa 25% van de inkoopwaarde, bestaande uit 12% kapitaalkosten, 8,5% risicokosten en 4,5% opslag- en handlingkosten. De laatste kostenpost zal niet direct te reduceren zijn, omdat een distributiecentrum er nu eenmaal staat en in principe niet verkleind zal worden. Daarom is gerekend met voorraadkosten van 20,5%.

Bron: ING Economisch Bureau, Kapitaalkosten van voorraden onderschat, juli 2008

De prijs van een te lage voorraad en daarmee een hoog percentage nee-verkopen is echter hoog. Omzet wordt misgelopen en klanten zullen niet snel geneigd zijn terug te keren. Het optimale voorraadniveau bepalen is dan ook buitengewoon lastig, zeker in de seizoensgevoelige kledingbranche. Samenwerking met leveranciers gecombineerd met inzicht in en sturen op cijfers zijn eerste voorwaarden om te komen tot efficiënter voorraadbeheer.

**Figuur 5 Maandelijks omzetontwikkeling kleding- en nonfood-winkels (j-o-j)**



Bron: CBS

### Verkleinen risico's voor zelfstandigen en kleine ketens via samenwerking

De grote internationale fashion retailers beheersen over het algemeen de gehele keten, maar bij de kleinere ketens en de zelfstandigen is dit een ander verhaal. Ieder half jaar worden er weer verschillende labels in verschillende hoeveelheden ingekocht. Bij te veel bedrijven ontbreekt een structurele samenwerking met leveranciers, terwijl hiermee de flexibiliteit kan worden vergroot en daarmee de risico's verkleind. Hierbij gaat het om volledige informatiedeling en afspraken over bijbestellen (met minimale communicatie(kosten)), het terugnemen van artikelen en verkorten van de levertijd. Dit is een proces van meerdere jaren en kan zich ook uitbreiden tot samenwerking op het gebied van winkelinrichting en promoties.

### “Financiële samenwerking” tussen liquide kledingbedrijven en leveranciers?

De samenwerking tussen retailer en leverancier kan verder gaan dan informatiedeling en afspraken over bijbestellen of terugname van artikelen. In economisch slechte tijden staan niet alle leveranciers er financieel rooskleurig voor, mede omdat bepaalde afnemers de betaaltermijn verlengen. Dit moet echter wel gefinancierd worden en dat is in de huidige marktomstandigheden niet altijd gemakkelijk. De druk op de leveranciers neemt hierdoor echter toe en in het ergste geval zou de leverancier om kunnen vallen. Ook de retailer

### Box 3 Verbeteren brutowinstmarge via eerder betalen

Mode retailketen CSR heeft een netto-omzet van € 100 miljoen bij een inkoop van 52 miljoen. De gemiddelde crediteurentermijn bedraagt 24 dagen. Het rentepercentage bedraagt 5%.

Omdat CSR, in tegenstelling tot haar leverancier(s), over voldoende liquide middelen beschikt zal het bedrijf haar leveranciers 10 dagen eerder betalen. Leveranciers zijn bereid hiervoor een inkoopkorting van 0,5% te geven.

Dit levert uiteindelijk een resultaatverbetering op van € 255.400\*.

\*Het is wellicht niet reëel te veronderstellen dat snellere betaling in ruil voor korting over de gehele crediteurenportefeuille te bewerkstelligen is. Het gaat er echter om dat er meer manieren zijn om het resultaat te verbeteren dan het veelgebruikte verlengen van de betaaltermijn. In slechte tijden worden leveranciers hiermee verder onder druk gezet wat de stabiliteit van de keten aantast.

is hier niet bij gebaat, want deze heeft soms al orders lopen en zal bij faillissement op zoek moeten naar een andere leverancier. Retailers die echter zelf voldoende liquide middelen hebben, kunnen helpen door over te gaan op snellere betaling. Hiermee wordt de leverancier aan liquiditeit geholpen die als tegenprestatie een korting moet verschaffen. Het voorbeeld in box 3 maakt duidelijk dat hiermee ook de brutowinstmarge van de retailer kan worden vergroot.

### Sturen op cijfers om foutmarge te verkleinen; automatisering onmisbaar

Een basisvoorwaarde voor het verkleinen van in- en verkooprisico's vormt het sturen op cijfers. Dit is een terugkerend advies, ook van brancheorganisaties, maar blijkt in de praktijk nog niet veelvuldig plaats te vinden. Zo wordt in de modebranche slechts in de helft van de gevallen de computer gebruikt voor bestellingen, terwijl dit in de gehele retail op 65% ligt. Ook wordt bij slechts een kwart van de modeondernemers artikelinformatie automatisch ingevoerd

#### Box 4 Ondernemen in turbulente tijden

##### 1: Cash is king

Om de concurrentie voor te blijven is flexibiliteit erg belangrijk. Zonder voldoende financiële ruimte ben je onvoldoende in staat te reageren op veranderende markt-omstandigheden. Bovendien kun je hierop terugvallen als de omzet even achter blijft. Consumenten stellen hun aankopen uit. Dit betekent oplopende voorraden en dat kan de liquiditeitspositie van uw bedrijf negatief beïnvloeden. Door het aanscherpen van het voorraadbeheer kan hier grip op uit geoefend worden. Een leveranciersbedrijf daarentegen heeft te maken met intrekking van kredietlimieten of latere betaling van haar afnemers. Door een scherper debiteurenbeheer kunnen ook hier veel kosten bespaard worden.

##### 2: Niets kalmeert zozeer als een genomen besluit

Ondernemen draait om keuzes maken. Soms ook harde keuzes. Het belangrijkste is dat er wordt gekozen voor focus. Concentreren op datgene waar het bedrijf goed in is of wil worden. Na het afwegingsproces moet een helder besluit genomen worden. De strategie van de bedrijfsvoering wordt hierdoor duidelijk.

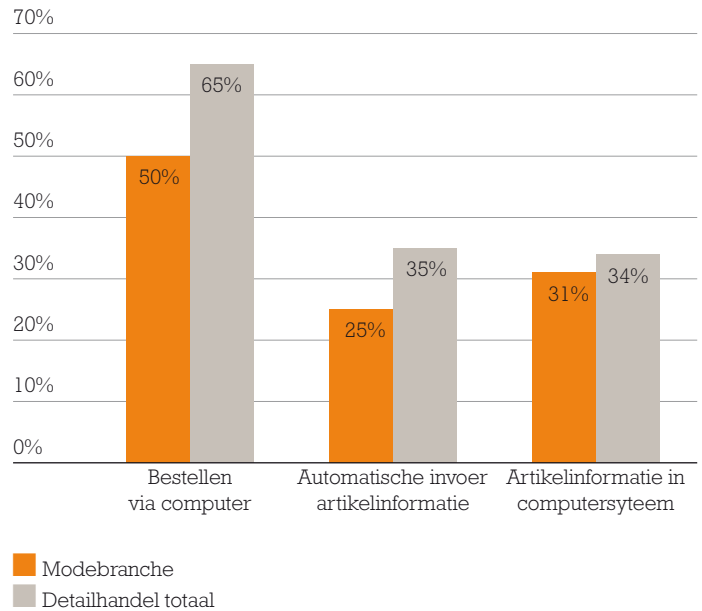
##### 3: Meten is weten

Een basisvoorwaarde voor het verkleinen van in- en verkooprisico's vormt het sturen op cijfers. Gegevens over het aantal passanten, bezoekers en kopers, conversiegraden en bonbedragen zijn in toenemende mate onmisbaar. Koppeling van verkoopcijfers aan voorraad en inkoop zijn nodig om in- en verkooprisico's te verkleinen. Ook openheid is hierin nodig, zeker naar de leverancier.

##### 4: Wie de toekomst als tegenwind ervaart, loopt in de verkeerde richting

Een strategie bedenken om stijgende kosten, afnemende winst of een teruglopende omzet op te vangen is bijzonder lastig. Er wordt een beslissing genomen die veel impact heeft op de succesfactoren voor het bedrijf in de toekomst. Het kan bijvoorbeeld verstandig lijken om veel kosten te besparen door afscheid te nemen van bepaalde werknemers. Maar wanneer service een belangrijk onderdeel vormt van het bedrijfsmodel kan dit zich in de toekomst wreken. Voor prijsvechters zijn er juist grenzen aan het doorvoeren van prijsverhogingen, hetgeen soms verleidelijk is om de omzet op peil te houden. Door beslissingen die nu worden genomen kan de positionering op lange termijn onder druk komen te staan. Daarnaast biedt de huidige economische situatie juist ook kansen voor bedrijven die durven te investeren. Er ontstaat ruimte in de markt en kosten liggen meestal lager. Vraag is echter of er voldoende durf is juist nu te investeren en of het bedrijf sterk genoeg is om deze investeringen te dragen.

Figuur 6 Computergebruik mode- en totale detailhandel, 2008



HBD ICT Monitor, 2008

in een computer, duidelijk minder dan het gemiddelde in de retail (zie figuur 6). Wellicht heeft het emotionele karakter van de kledingbranche hiermee te maken, waardoor men soms sceptisch is over het 'rationele' sturen op cijfers.

Sturen op cijfers betekent een business intelligence-systeem, waarmee klantgegevens kunnen worden gekoppeld aan andere informatiestromen, zoals voorraad en inkoop. Op deze manier kan beter worden gestuurd op inkoop, zodat voorraden laag blijven en daarnaast kan beter worden voorspeld wat in de toekomst goed gaat lopen. Per merk en model en per winkel kan snel worden nagegaan hoe de omzet verloopt. Vervolgens kan hierop worden geanticipeerd door bijvoorbeeld fastmovers bij te bestellen en de slowmovers onder de aandacht te brengen. Andere technologische toepassingen zoals narrowcasting kunnen hier weer een rol in spelen. Op de reguliere kledingmarkt draait alles om snelheid en flexibiliteit. Automatisering is hierin onmisbaar. Ook internet kan helpen.

##### Internet

Het aantal dames- en herenmodezaken met een eigen website is aanzienlijk gestegen<sup>3</sup>, van 27% in 2003 tot 74% in 2008. Toch is slechts 6% actief via online verkoop. De meeste websites beperken zich tot informatievoorziening. Veelal blijft de informatie beperkt tot zaken als locatie en

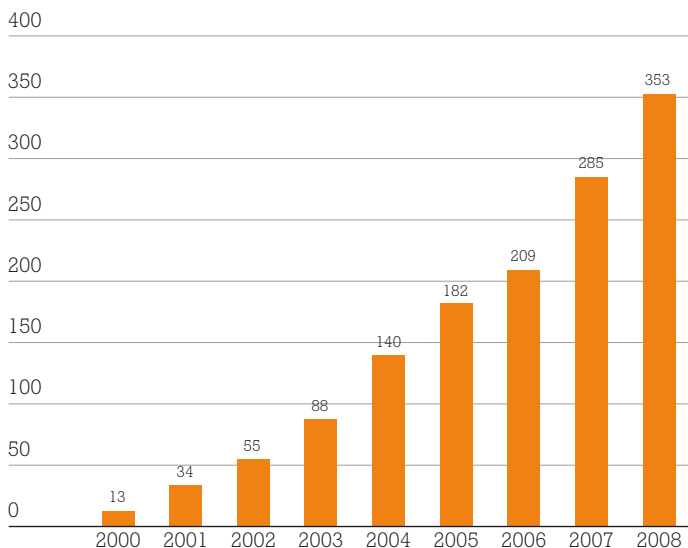
3 HBD/Mitex, 2008

openingstijden. Het aanbieden van een nieuwsbrief, informatie over merken en collecties en klanten informeren over acties zijn relatief simpele uitbreidingen die veel effect kunnen sorteren.

### Marktaandeel internetverkopten blijft nog lange tijd stijgen

Een verdergaande uitbreiding van de website is de mogelijkheid tot 'reserveren' van artikelen of het openen van een volledige webshop. De grote kledingketens zijn hier al vrij ver mee. Toen de eerste bedrijven met de online verkoop van kleding begonnen, was er bij sommigen scepsis. Kleding moest immers gepast en gevoeld worden en leende zich daarom niet goed voor verkoop via het web. Deze scepsis blijkt in ieder geval ten dele onterecht. De online verkopen in mode zijn sinds het begin van de eeuw toegenomen van € 13 miljoen naar € 353 miljoen (inclusief schoenen, zie figuur 7). Ten opzichte van de omzet van kleding- (en schoen)speciaalzaken is dit een marktaandeel van bijna 4%. In 2008 is de verkoop toegenomen met 24%<sup>4</sup>, terwijl de omzetgroei in de totale branche dat jaar stakte.

**Figuur 7 Omzet online verkoop kleding en schoenen, in miljoenen euro's, 2000-2008**



Bron: Blauw Research, 2009

### Box 5 Stimulerende factoren online verkoop

Online verkoop zal de komende jaren sterker blijven groeien dan de verkoop via de traditionele kanalen. Verschillende factoren stimuleren deze ontwikkeling, zoals:

- de 'snellere' maatschappij (men heeft minder tijd);
- files en drukte in de binnenstad;
- hoge parkeertarieven;
- de sterke stijging van breedbandgebruik;
- het toenemende online aanbod van producten/diensten;
- het stijgend vertrouwen in winkelen via internet;
- gebruiksvriendelijke betaalmethodes zoals het interbancaire betaalmiddel iDEAL.

Nu is 4% nog een vrij gering aandeel, maar het is reëel te veronderstellen dat dit marktaandeel de komende tien jaar nog zal groeien (zie box 5). De Nederlandse kledingmarkt is momenteel behoorlijk verzadigd en met slechts een lichte bevolkingsgroei het komende decennium (en zelfs een sterk dalend aantal kinderen, dertigers en veertigers) zal groei bij de één toch vooral verlies voor andere marktpartijen betekenen. In dit licht gezien is een strategie mede gericht op online verkoop dus niet zo gek.

### Schat aan klant- en verkoopinformatie

Uiteraard blijft het element van 'passen' een issue. De stroom retourzendingen zal binnen de online verkoop van kleding dan ook hoger liggen dan bijvoorbeeld bij elektronica. Een efficiënte verwerking van deze stroom retourzendingen is dan ook essentieel voor een succesvol online verkoopconcept. De hiervoor al aangestipte belangrijke rol van automatisering op het gebied van inkoop, voorraden en verkoop (ook in de fysieke winkels) is ook hierin cruciaal. Naarmate ervaring met online verkoop wordt opgebouwd, is de hoeveelheid retourzendingen overigens steeds nauwkeuriger te schatten en kan hier beter op worden ingespeeld.

Tot slot zijn grote voordelen van online verkopen kostenbesparingen in geval van elektronische facturatie en de directe beschikbaarheid van een schat aan klant- en verkoopinformatie. De snelle beschikbaarheid en gebruik van informatie is noodzakelijk om tijdig in te spelen op marktveranderingen.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen ook nu

#### MVO is onomkeerbaar

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is zeker binnen de kledingbranche een voornaam thema. In het bijzonder aspecten als arbeidsomstandigheden en milieu zijn bij uitstek in deze sector relevant gezien de grootschalige productie in lagelonen-landen en het veelvuldige gebruik van natuurlijke en synthetische stoffen en chemicaliën.

4 Blauw Research, maart 2009

**Tabel 2 Opbouw respons ING / MODINT MVO-enquête en belang MVO voor bedrijfsvoering**

122 bedrijven		Belang MVO voor bedrijfsvoering	
58%	leverancier eigen merk / agent / importeur	77%	belangrijk of zeer belangrijk
43%	loonconfectie / fabrikant private label / fabrikant bedrijfs- of imagekleding	73%	belangrijk of zeer belangrijk
54%	jaaromzet 0 - 5 miljoen euro	68%	belangrijk of zeer belangrijk
46%	jaaromzet > 5 miljoen euro	83%	belangrijk of zeer belangrijk

Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

MVO is de laatste jaren meer op de voorgrond gekomen binnen de sector en zal niet meer verdwijnen. De slechte economische situatie kan zorgen voor een tijdelijke verschuiving naar de achtergrond wanneer soms sterk dalende omzetten de continuïteit van bedrijven in de kledingbranche bedreigen.

Voor de lange termijn zal maatschappelijk verantwoord ondernemen echter een bepalend thema zijn binnen de sector. Eisen van overheid, maatschappelijke organisaties en steeds meer consumenten, maar ook initiatieven vanuit de sector bewerkstelligen dit. Veel kledingbedrijven zijn daarom al bezig met MVO: driekwart van de 122 kledingleveranciers in een enquête van MODINT en ING Economisch Bureau<sup>5</sup> geeft aan dat MVO belangrijk tot zeer belangrijk is voor hun bedrijfsvoering. Drijfveren en speerpunten verschillen soms, vooral tussen grote en kleine ondernemingen.

#### **Persoonlijke opvattingen en marktkansen voornaamste drijfveren voor MVO**

Er zijn velerlei redenen om als bedrijf maatschappelijk verantwoord te willen ondernemen, variërend van persoonlijke

<sup>5</sup> Uitgevoerd in november/december 2008

opvattingen, marktkansen, kostenreductie, reputatie tot druk vanuit maatschappelijke organisaties.

Uit de enquête blijkt dat de persoonlijke opvatting van de directeur of eigenaar (en vaak ook personeel) over goed ondernemerschap de belangrijkste drijfveer is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hij of zij zet het op de agenda of heeft MVO als belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering sinds de oprichting. Voor grote ondernemingen spelen imago kwesties een duidelijk belangrijkere rol dan voor de kleine bedrijven. Dit geldt zowel vanuit de 'positieve' kant, dus het creëren van een positief imago, als vanuit de 'negatieve' kant, namelijk de angst voor reputatieschade wanneer bepaalde zaken, denk aan milieu of arbeidsomstandigheden, niet goed op orde zijn. Kostenreductie blijkt voor weinig bedrijven een drijfveer te zijn, evenals druk vanuit non-gouvernementele organisaties en het aantrekken of vasthouden van personeel.

#### **Tot hoever reikt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf?**

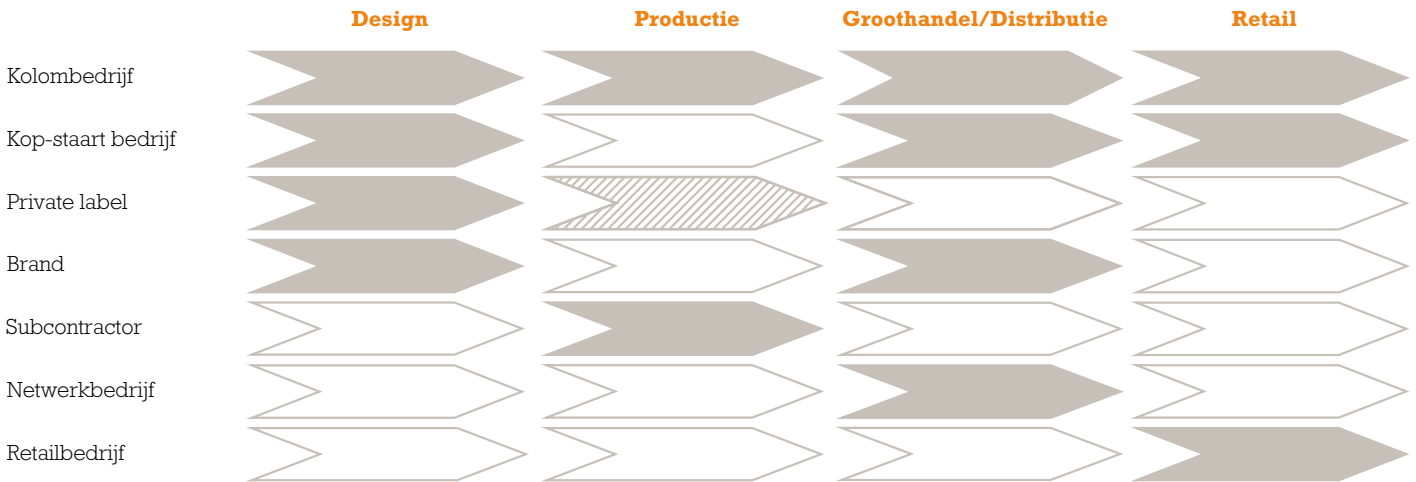
Elke onderneming maakt deel uit van een keten. Kleding voor de Nederlandse markt wordt na de designfase vaak geproduceerd in Azië, Oost- en Zuid-Europa of Noord-Afrika en komt vervolgens via een logistieke partij en/of

**Tabel 3 Top-5 drijfveren kleine en grote kledingleveranciers voor MVO**

Bedrijven met jaaromzet < 5 miljoen		Bedrijven met jaaromzet > 5 miljoen		
1.	Persoonlijke opvattingen over goed ondernemerschap	76%	1. Persoonlijke opvattingen over goed ondernemerschap	63%
2.	Marktkansen op het gebied van kwaliteit en innovatie	41%	2. Creëren positief imago	50%
3.	Marktvraag	26%	3. Marktkansen op het gebied van kwaliteit en innovatie	50%
4.	Creëren positief imago	26%	4. Marktvraag	30%
5.	Overheidsbeleid	9%	5. Risico reputatieschade	16%

Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

**Figuur 8** Verschillende bedrijfsmodellen binnen de kledingbranche



NB. Dit betreft een formele indeling naar bedrijfsmodellen, waarbinnen verschuivingen plaats vinden. Een retailer kan zich tevens richten op design en distributie, maar zichzelf vooral als retailer zien. Formeel is dit echter een kopstaart bedrijf. Ditzelfde geldt voor brands die eigen winkels hebben.

Bron: ING Economisch Bureau, 2009

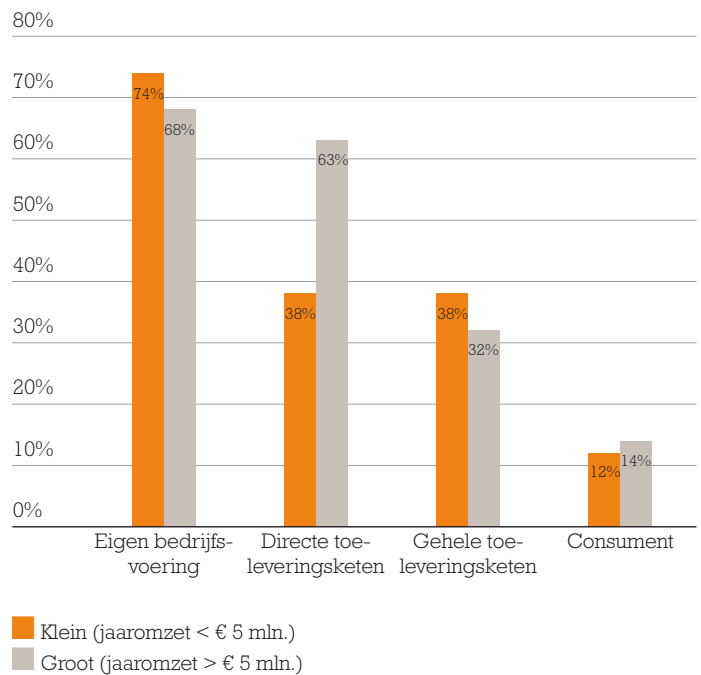
groothandel terecht bij de winkels. Binnen de mode bestaan verschillende bedrijfsmodellen die verschillen in mate van ketenintegratie. Figuur 8 geeft schematisch weer welke typen bedrijven onderscheiden kunnen worden en welke processen hierbij worden beheerd.

In al deze schakels komt maatschappelijk verantwoord ondernemen naar voren. Het aspect arbeidsomstandigheden heeft vooral betrekking op het productieproces. Milieu daarentegen zou ook een issue moeten zijn in de groothandelsfase (waaronder logistiek) en de designfase. Daar kan bijvoorbeeld bepaald worden welke stoffen gebruikt worden en zou de mogelijkheid tot recycling van kleding een onderdeel kunnen zijn.

Nu is het de vraag in hoeverre bedrijven zich verantwoordelijk voelen voor andere schakels of fasen in de keten op het gebied van MVO. Binnen de leveranciers uit de enquête voelt een grote meerderheid zich verantwoordelijkheid als het gaat om de eigen bedrijfsvoering. Maar een bedrijf kan zich ook verantwoordelijk voelen voor de directe toeleveringsketen (het confectioneren), de gehele toeleveringsketen (tot en met vezelproductie) en de consument (bijvoorbeeld als het gaat om recycling).

Versillen tussen fabrikanten van eigen merken en private label zijn klein. Wel een interessant verschil is de verantwoordelijkheid die grote bedrijven nemen voor de directe toeleveringsketen. 63% ziet hier een MVO-verantwoordelijkheid, terwijl dat bij kleine bedrijven 38% is. Grotere

**Figuur 9** Hoe ver reikt de verantwoordelijk voor MVO?, grote en kleine leveranciers



Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

---

## Box 6 Fair Wear Foundation

In 1999 hebben brancheorganisaties in de mode (MODINT en Mitex), niet-gouvernementele organisaties (Oxfam Novib, Stichting Max Havelaar, Schone Kleren Kampagne) en vakbonden (FNV, FNV Bondgenoten) Fair Wear Foundation (FWF) opgericht. Omdat deze verschillende organisaties een stem hebben in het te voeren beleid wordt FWF een "multi stakeholder" organisatie genoemd. Deze brede maatschappelijke basis geeft FWF de geloofwaardigheid haar taken uit te voeren en is daarmee voor de deelnemende confectiebedrijven een solide instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. FWF zet zich in voor goede arbeidsomstandigheden in de confectie-industrie wereldwijd. Confectieleveranciers en -retailers die zich aansluiten bij FWF ondertekenen een Gedragscode. 8 items met betrekking tot arbeidsomstandigheden, gestoeld op de conventies van de International Labour Organization en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, staan hierin centraal:

Geen dwangarbeid, geen discriminatie van werknemers, geen kinderarbeid, vrijheid van vakvereniging en recht op collectieve arbeidsonderhandelingen, betaling van een leefbaar loon, geen excessieve werktijden, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en een wettige arbeidsovereenkomst.

Aangesloten leden verplichten zich om de arbeidsomstandigheden in de fabrieken waar zij kleding laten produceren, te inspecteren en, waar nodig, te verbeteren. De organisatie begon met vijf leden en inmiddels is dit aantal gegroeid naar 45 met een totale omzet van ruim € 2 miljard. Omdat de implementatie van de gedragscode voor veel deelnemers een flinke klus is, ondersteunt FWF de deelnemers met het stap voor stap doorvoeren van verbeteringen. Uiteraard controleert FWF of de aangesloten leden zich voldoende inspannen om naleving van de gedragscode in de fabrieken te realiseren.

---

bedrijven hebben een sterkere machtspositie in de keten en kunnen van daaruit meer invloed uitoefenen op het reilen en zeilen bij hun toeleveranciers. En juist door deze mogelijkheid verwacht ook de buitenwereld dit van de grote bedrijven, dus ook het risico op reputatieschade zal een rol spelen.

### **Milieu, veiligheid en werkomstandigheden belangrijkste MVO-thema's binnen kleding**

Als het gaat om de belangrijkste thema's binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen in de kledingbranche staan milieu, veiligheid en werkomstandigheden voorop, waarbij enige verschillen te zien zijn tussen de kleine bedrijven en grote bedrijven (zie tabel 4). Milieu wordt het meest gezien als thema binnen de groep bedrijven met een jaaromzet tot

---

## Box 7 MVO gezien vanuit de McGregor Fashion Group

McGregor Fashion Group BV, opgericht in 1993, opereert in het hogere modesegment. De twee merken, McGregor en Gaastra liggen in circa 3000 multibrand winkels, 190 shop-in-shops en 110 eigen winkels. MVO staat bij McGregor hoog op de agenda. In maart 2007 is het bedrijf om die reden toegetreden tot Fair Wear Foundation (FWF) en committeert zich hiermee aan de gedragscode van FWF (zie box 6). McGregor is daartoe begonnen met een nulmeting aan de hand van een "FWF-vragenlijst".

Allereerst worden de grotere fabrikanten bezocht door een audit team, dat tot een rapport met aanbevelingen komt, met daarin een Corrective Action Plan (een plan van aanpak voor te verbeteren arbeidsomstandigheden, afgekort aangeduid als CAP). De fabrikant en McGregor bespreken deze gezamenlijk. Het CAP staat, naast bestaande aspecten als prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid, op de agenda tijdens de contacten tussen de Product Manager van McGregor/Gaastra met de supplier. Bepaalde zaken, opgenomen in het CAP kunnen en dienen op korte termijn opgelost te worden, voor andere meer complexe onderdelen zijn lange termijnafspraken vereist. Voor McGregor/Gaastra staat altijd het voortzetten van de bestaande relatie met de fabrikant voorop. Als blijkt dat een fabrikant niet conform het CAP handelt, en de gemaakte afspraken niet nakomt, kan dit ertoe leiden dat de relatie uiteindelijk wordt beëindigd. Het zijn de Product Managers binnen de organisatie van McGregor/Gaastra die verantwoordelijk zijn voor het bijhouden van de voortgang met betrekking tot het CAP. Uiteindelijk wordt een leverancier die zegt al zijn zaken op orde te hebben opnieuw bezocht door een FWF audit team.

Door deze inspanningen (McGregor/Gaastra hebben meer dan 150 leveranciers) werkt MVO kostenverhogend. Toch acht McGregor/Gaastra het belangrijk in de hedendaagse economie om te werken aan duurzaam ondernemen. Niet zozeer omdat de consument MVO steeds meer als randvoorwaarde ziet, maar met name omdat uiteindelijk de consument mag verwachten dat een kwaliteitsproduct op fatsoenlijke wijze is geproduceerd.

---

€ 5 miljoen. Bij grote bedrijven zijn dit de werkomstandigheden bij leveranciers. Ook hier zal schaal bepalend zijn. Om invloed uit te oefenen bij de leveranciers is enige macht nodig. Met het milieu kan ook rekening gehouden worden bij de eigen bedrijfsprocessen. De voor de ondervraagde kledingbedrijven belangrijkste kwesties binnen de thema's milieu en werkomstandigheden zijn te vinden in box 9.

### **Helpt van de kledingbedrijven stelt MVO-eisen aan leveranciers**

Ondernemingen kunnen verschillende wegen bewandelen om hun MVO-waarden of normen te realiseren. Bij kleding-

leveranciers is de meest toegepaste het stellen van eisen aan de fabrikant. Het kan dan gaan om hiervoor aangestipte aspecten als de werkomstandigheden en het gebruik van schadelijke stoffen of andere milieuaantastende werkwijzen. Het stellen van eisen is direct gekoppeld aan macht. Daardoor zijn het vooral de grote internationale fashion bedrijven die dit echt kunnen opleggen. Kleinere leveranciers kunnen wel veranderen van producent, maar zullen genoodzaakt zijn een producent te zoeken die zelf MVO ook belangrijk vindt. Een andere mogelijkheid voor een kleinere leverancier is aansluiting te zoeken bij een sectorinitiatief om zo MVO-verbeteringen in de keten te realiseren.

Voor leveranciers is het belangrijk te realiseren dat zij ook via de 'normale' bedrijfsvoering al van invloed zijn op het werk bij de fabrikant. Een voorbeeld daarvan is extreem overwerk, één van de items uit de gedragscode van de Fair Wear Foundation (zie box 6). Dit kan ook veroorzaakt worden doordat een leverancier, mede vanwege de grote concurrentiedruk in de markt, druk uitoefent op de fabrikant om voldoende producten tijdig geleverd te krijgen. Soms komt de bestelling hiervan ook nog eens laat, waardoor de tijdslijnen zeer kort worden. Het is niet alleen de fabrikant die hierin de sleutel tot de oplossing heeft.

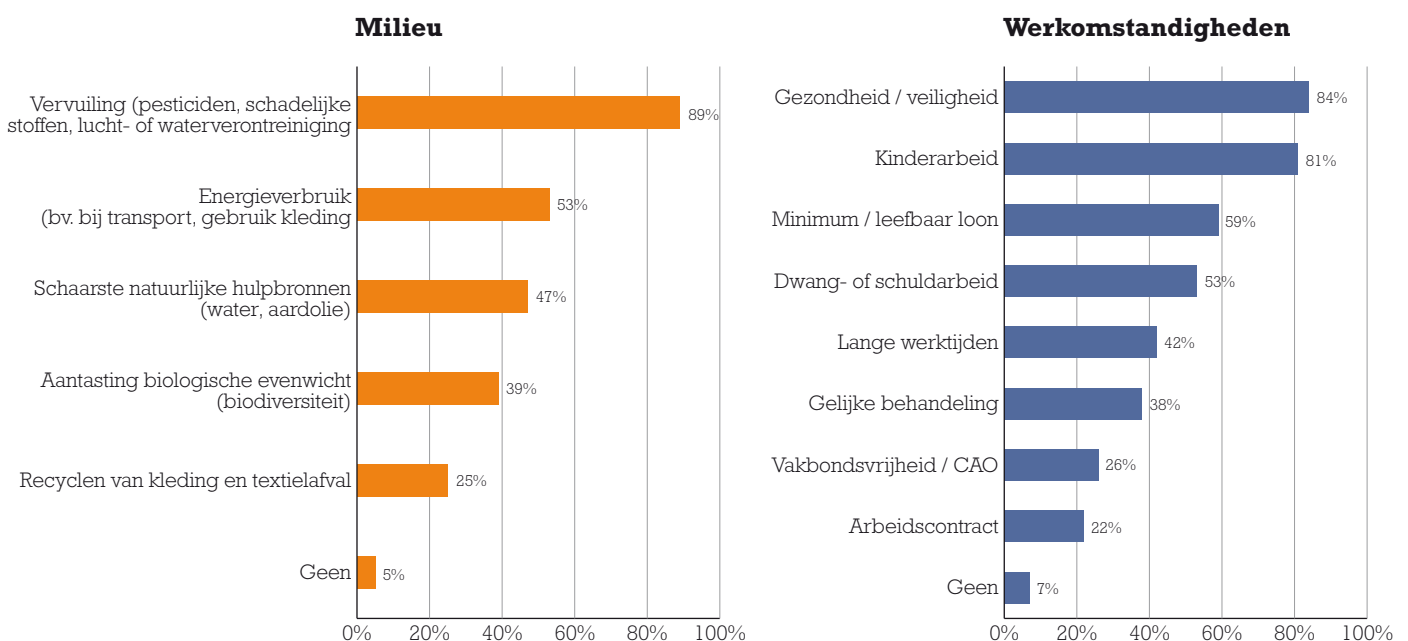
**Tabel 4 Op welke thema's binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gefocust?**

Bedrijven met jaarmzet < € 5 miljoen		Bedrijven met jaarmzet > € 5 miljoen	
1. Milieu	71%	1. Werkomstandigheden bij leveranciers	77%
2. Werkomstandigheden bij leveranciers	61%	2. Veiligheid van en schadelijke stoffen in kleding zelf	75%
3. Veiligheid van en schadelijke stoffen in kleding zelf	52%	3. Milieu	61%
4. Energieverbruik	39%	4. Eigen personeelsbeleid	52%
5. Eigen personeelsbeleid	39%	5. Energieverbruik	39%

Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

### Box 9 Ingezoomd: Milieu en werkomstandigheden

Welke kwesties houden de ondervraagde kledingbedrijven bezig?



Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

---

### Box 8 MVO als onderdeel van de bedrijfsvoering bij Espresso

Het Nederlandse modelabel Espresso is opgericht in 1983. Inmiddels heeft het merk 18 eigen winkels en ligt het bij meer dan 500 retailers in binnen- en buitenland. Begin 2004 is Espresso zich meer gaan richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en is in dat jaar ook toegetreden tot Fair Wear Foundation (FWF). Langzaam maar zeker is MVO tot de kern van de bedrijfsstrategie doorgedrongen. Zo heeft Espresso sinds 2004 een coördinatrice MVO in dienst, die zich richt op mogelijke milieu- en sociale verbeteringen binnen het productieproces van kleding.

Naast de werkomstandigheden (via FWF), krijgt ook het milieu bijzondere aandacht. Duurzaamheid van kleding, afval- en energieverbruikreductie zijn hierbij belangrijke onderwerpen - overigens ook vanuit kosten oogpunt. Espresso probeert zoveel mogelijk milieuvriendelijke materialen toe te passen, zoals biologisch katoen en linnen. Ten slotte is Espresso als sponsor ook betrokken bij maatschappelijke projecten. Een voorbeeld hiervan is 'Orange Babies', een stichting die tot doel heeft zwangere vrouwen met HIV in Afrika te helpen.

Door MVO toe te voegen aan het verhaal van Espresso probeert de onderneming meer gevoel bij de kleding te creëren en de merkbeleving te vergroten. In de communicatie is Espresso zeer open. Ieder jaar verschijnt een uitgebreid MVO-verslag met de stappen die op dit gebied worden gezet. Ook zaken die nog niet goed gaan worden besproken, bijvoorbeeld over fabrikanten die nog niet voldoen aan de FWF-code.

---

### Kwart respondenten is aangesloten bij een sectorinitiatief; 45% overweegt dit

In de kledingbranche zijn verschillende initiatieven opgezet om maatschappelijk verantwoord ondernemen te promoten. In 1999 hebben brancheorganisaties en andere belanghebbenden de Fair Wear Foundation opgericht (zie box 6). Andere initiatieven zijn Made-By, een consumentenlabel op het gebied van MVO, en BSCI, een brancheonafhankelijke organisatie voor monitoring en onderzoek op het terrein van ketenverantwoordelijkheid. Ook in het buitenland zijn verschillende initiatieven opgericht. Hoewel al deze initiatieven de nadruk op MVO vergroten, werkt dit ook verwarrend en inefficiënt. Leveranciers krijgen soms te maken met fabrikanen die ook al normen opgelegd krijgen vanuit andere organisaties. En het 'MVO-verhaal' richting de consument wordt op deze manier niet eendrachtig verteld. Op termijn is één internationale code het meest effectief en daar zal naar toe gewerkt moeten worden. Daarnaast ligt de focus, zeker van controlerende instanties, met name op werkomstandigheden. Op het gebied van milieu ontbreekt nog een duidelijke overkoepelende organisatie.

---

### Box 10 Kuyichi, ontstaan vanuit de MVO-gedachte

Modelabel Kuyichi, voornamelijk actief in jeans, is te vinden in circa 220 winkels. Met Solidaridad als één van de aandeelhouders is een focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen de kern van het bedrijf. Kuyichi kan op dit vlak beschouwd worden als een pionier. Elk produkt moet mooi zijn qua design en kwaliteit, maar ook schoon en eerlijk. Kuyichi is aangesloten bij Made-By en richt zich op 4 pijlers:

- 1) Milieu: doelstelling 100% organisch katoen in 2010 en voortdurend op zoek naar vernieuwingen binnen de stoffen voor kledingproductie, denk aan recycled pet polyester, hennep of soja.
- 2) Sociale omstandigheden: de internationale norm voor arbeidsomstandigheden SA8000 is hierin leidend, maar ook certificeringen als WRAP, Fairwear of BSCI worden geaccepteerd.
- 3) Association of Kuyichi Producers: stichting en medeaandeelhouder waar fabrikanten zich bij kunnen aansluiten om gezamenlijk te werken aan MVO-verbeteringen en te profiteren van eventuele omzet- en winstgroei.
- 4) Track & Trace: een tool voor de consument, waarmee online het pad van katoen tot jeans gevolgd kan worden middels een code in de broek.

Binnen deze doelstellingen blijft het allereerst noodzakelijk om een kwalitatief hoogwaardige jeans in de winkel te leggen tegen een goede prijs, vergelijkbaar met de concurrenten. Lastig aspect hierbij is dat het MVO-beleid vooralsnog kostprijsverhogend werkt en je als designer beperkt bent in keuze van materialen of fabrieken. Wanneer de volumes groter worden, heeft dit wel een prijsverlagend effect en is het makkelijker speciale duurzame kwaliteiten te ontwikkelen.

Kuyichi ziet mogelijkheden genoeg om het concept de komende jaren verder te ontwikkelen en uit te bouwen. Speerpunten zijn hierbij innovatie in duurzame concepten, meer fabrieken certificeren (vooral China), groei in distributiepunten en het openen van eigen winkels.

---

Van de deelnemers aan de enquête is een kwart momenteel aangesloten bij een sectorinitiatief en nog eens 45% overweegt dit. Ook dit geeft weer aan dat veel bedrijven bezig zijn met het onderwerp. En er is ook nog wat te winnen: 30% acht aansluiting bij een sectorinitiatief niet zinvol of haalbaar. De echt grote bedrijven kunnen wellicht veel zelf realiseren, maar voor een groot aantal middelgrote en kleine ondernemingen kan aansluiting bij sectorinitiatieven helpen om stappen vooruit te zetten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

Bovendien draagt participatie in een multi-stakeholder initiatief bij aan publieke geloofwaardigheid, transparantie en onafhankelijke waarborging.

### Controle en communicatie essentieel

Het stellen van eisen aan de eigen bedrijfsvoering en toeleveranciers is een eerste stap in de richting van het volledig incorporeren van MVO in een onderneming. Vervolgens is echter ook controle en communicatie nodig. Waar bijna de helft van de bedrijven eisen stelt aan de leveranciers, is 36% actief als het gaat om het (laten) auditten van hun leveranciers. Het is niet altijd gemakkelijk en soms geldrovend om alle leveranciers goed te controleren. Ook hierbij kunnen sectororganisaties echter helpen.

Ongeveer drie op de tien bedrijven uit de enquête communiceert over hun MVO-activiteiten richting afnemers of gebruikt het in marketing. Meer dan de helft overweegt dit. De grote retailers publiceren over het algemeen ook een sociaal jaarverslag en hebben uitgebreide informatie op hun website. Dit laatste is zeker ook voor kleinere ondernemingen realiseerbaar. Het draagt voor een belangrijk deel bij aan het (positieve) imago van een onderneming, maar tegelijkertijd ook aan transparantie voor en bewustwording bij de consument. Cruciaal voor een effectieve communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat een

bedrijf eerlijk is over hetgeen het kan waarmaken. Niets is zo pijnlijk (en omzetbedreigend!) als roepen dat alles goed en wel geregeld is en er vervolgens misstanden worden ontdekt.

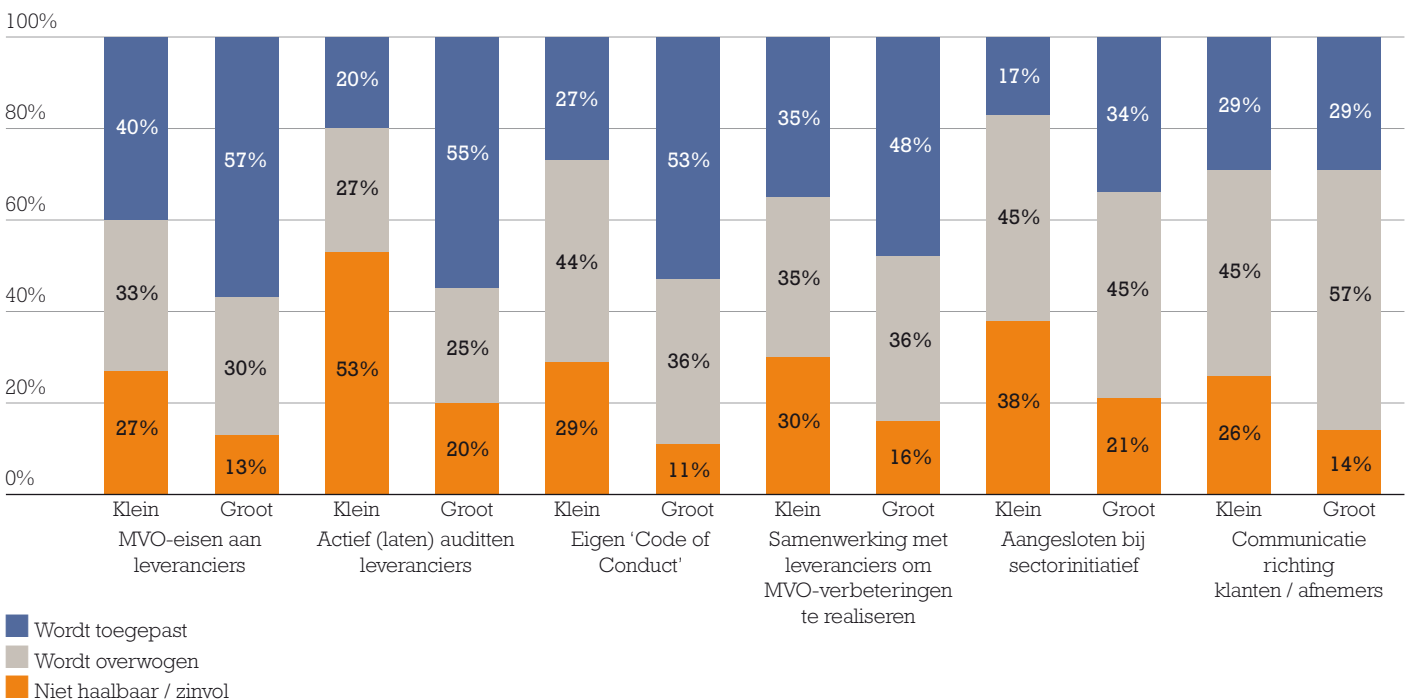
### Meerderheid bedrijven ziet MVO als kostprijsverhogend

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt wel eens gerefereerd aan de 3 p's: people, planet en profit. Vertaald naar de kledingbranche zijn de eerste 2 p's vooral van toepassing op arbeidsomstandigheden en (aantasting van) het milieu. In een vrije markt economie gelden echter ook voor MVO harde economische wetten en een echt grote vlucht kan MVO pas nemen als ook de profit-kant interessant wordt.

Een eerste moeilijkheid wordt al opgelegd door de consument, die MVO wel belangrijk acht, maar niet of nauwelijks bereid is hiervoor (extra) te betalen. Bezoekers van postbank.nl zijn gepeild over MVO in de kledingbranche. 56% wil niets extra betalen voor maatschappelijk verantwoord geproduceerde kleding. 7% koopt alleen kleding als deze maatschappelijk verantwoord geproduceerd is (zie figuur 11).

Deze resultaten zouden in werkelijkheid nog 'slechter'

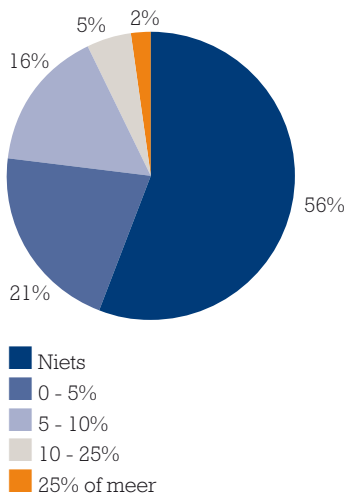
**Figuur 10 MVO-maatregelen bij bedrijven: in hoeverre worden deze toegepast, overwogen of niet haalbaar/geacht, naar type bedrijf**



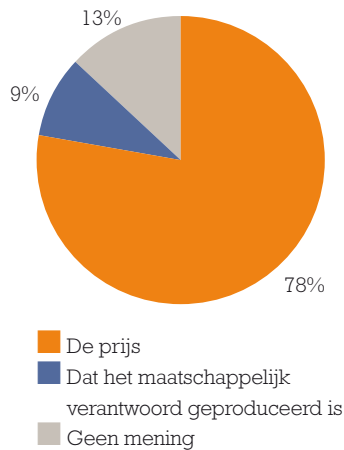
Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

## Figuur 11 Consument en MVO in de kledingbranche

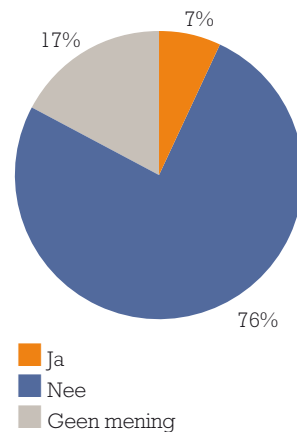
**Hoeveel bent bereid extra te betalen voor maatschappelijk verantwoord geproduceerde kleding?**



**Wat vindt u belangrijker als u kleding koopt?**



**Ik koop alleen kleding die maatschappelijk verantwoord geproduceerd is**



Bron: ING Economisch Bureau, november 2008, respons 30.000-47.000 personen

kunnen uitpakken, omdat er vaak een verschil bestaat tussen zeggen en doen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting bij het experiment van klimaatneutraal vliegen van Eindhoven Airport in 2007. Hoewel voorafgaand onderzoek van de Klimaat Neutraal Groep er op wees dat 54% van de passagiers bereid zou zijn om vrijwillig geld te geven aan klimaatprojecten ter compensatie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun vlucht, bleek uiteindelijk slechts 0,5% van de vluchten daadwerkelijk gecompenseerd te zijn. De terughoudendheid van de consument om meer te betalen voor maatschappelijk verantwoorde producten is een belangrijk gegeven wanneer de zakelijke kant wordt bekeken. Investeren in duurzame producten om vervolgens via een hogere verkoopprijs, dan vergelijkbare reguliere producten, (extra) omzet te genereren lijkt moeilijk.

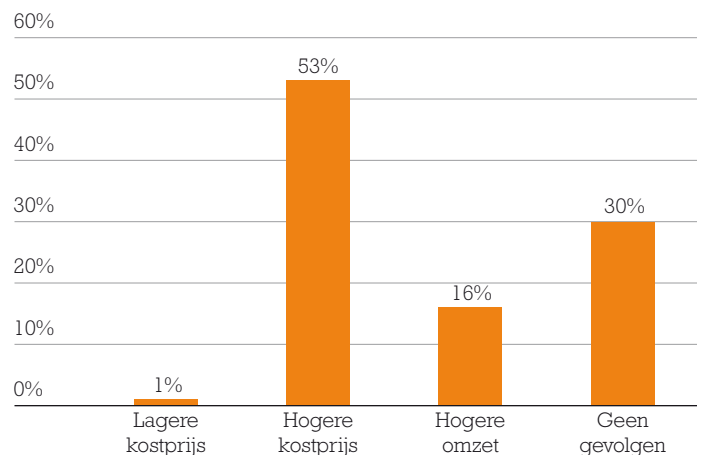
Daarbij geeft de meerderheid van de kledingleveranciers in de enquête nog eens aan dat een hogere kostprijs het belangrijkste financiële gevolg is van maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie figuur 12). Wanneer de verkoopprijs niet kan worden verhoogd, moet genoegen worden genomen met een lagere marge. Vanuit dit perspectief gezien kan MVO alleen een grote vlucht in de sector nemen als het een basisvoorwaarde is en niet zozeer 'iets extra's'.

Opvallend genoeg ziet vrijwel niemand een lagere kostprijs als belangrijkste consequentie. Dit komt voornamelijk door de belangrijke rol van het thema 'werkomstandigheden' binnen de kledingbranche, waar over het algemeen inderdaad hogere kosten worden gemaakt wanneer deze naar een beter niveau worden getild. Zo moeten bijvoorbeeld audit-

teams worden betaald en in de productie wellicht een hoger stukloon.

MVO in de vorm van energiebesparing kan echter wel degelijk tot een lagere kostprijs leiden en is bedrijfseconomisch eigenlijk de meest voor de hand liggende reden om echt duurzaam te investeren. Zo levert het terugdringen van het grondstofverbruik, bijvoorbeeld energie en materialen, direct kostenvoordelen op. Wel zullen meestal eerst (flinke) investeringen nodig zijn, in bijvoorbeeld nieuwe produc-

## Figuur 12 Belangrijkste financiële gevolg van MVO



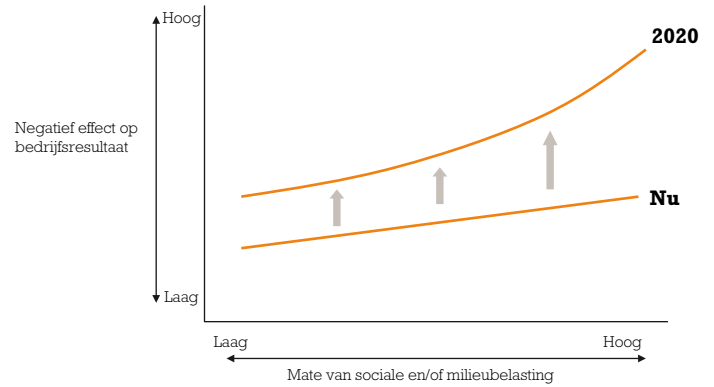
Bron: ING Economisch Bureau / MODINT, december 2008

tiemethoden, alvorens deze voordelen kunnen worden behaald. Aangezien het niet-duurzaam produceren relatief steeds duurder wordt, zullen dergelijke investeringen echter steeds sneller worden terugverdiend.

#### **Kosten van niet duurzaam gedrag lopen snel op**

Ondernemers die nu, al dan niet vanwege persoonlijke opvattingen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, bouwen op dit gebied een concurrentievoorsprong op. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is iets voor de lange termijn en juist op deze lange termijn is MVO één van de belangrijkste thema's. Niet alleen door stijgende kosten op het gebied van grondstoffen, afval, waterverontreiniging of steeds stringenter eisen van de overheid. Ook de consument is hierin bepalend. Hoewel deze niet meer zal betalen voor "MVO-kleding" zullen niet-duurzaam opererende ondernemingen in toenemende mate worden geconfronteerd met reputatieschade of gederfde 'reputatie-opbrengsten'. Schematisch is dit weergegeven in figuur 13. Dit betekent dat de concurrentiepositie van ondernemingen die het milieu of de sociale omgeving (in grote mate) belasten steeds verder onder druk zal komen te staan.

**Figuur 13 Effect milieu- en sociale belasting op bedrijfsresultaat, nu en in 2020**



Bron: ING Economisch Bureau, 2009

---

### Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 7 april 2009.

**Meer weten?**  
**Kijk op [ING.nl](http://ING.nl)**  
**Of bel met**

**Dirk Mulder,**  
sectormanager Handel  
**020 563 91 13**

**Marcel Peijs,**  
sector principal Retail  
**06 54 794 234**

**Jurjen Witteveen,**  
sectoreconoom  
**020 563 44 39**

