

PRESTATIEVERSCHILLEN IN KLEINE EN MIDDELGROTE DETAILHANDELSVESTIGINGEN MET GELIJKE BEDRIJFSSTRUC- TUUR: TWEEËRLEI ANALYSE DER ACHTERGRONDEN

door Dr. N. Tiemstra

1 Inleiding

Ter introductie van deze verhandeling is het dienstig nader op de titel ervan in te gaan. Centraal zal worden gesteld het ervaringsfeit dat detailhandelsvestigingen met een nagenoeg identieke bedrijfsstructuur (bijv. naar m^2 (bruto) bedrijfs- c.q. verkoopoppervlakte, (herleid) personeelsbestand, enz.) tot zeer uiteenlopende prestaties kunnen komen. Prestaties zijn in dit geval omzetten, gewogen volgens een bepaald criterium, bijv. omzetten per werkzame kracht (waaraan een herleiding tot full-timers kan zijn voorafgegaan), per manjaar, per klant, per artikelen-categorie, alsmede per m^2 bedrijfs- c.q. verkoopoppervlakte. Voorts zijn voor inzicht in de detailhandelsprestaties van belang de omzetsnelheid en de voorraad per werkzame kracht of per m^2 oppervlaktetype.

Het gaat hier om kengetallen en het is nuttig een enkele kanttekening bij dit begrip te plaatsen, met name omdat de in deze verhandeling te bespreken - en aan te vullen - analysewijze van de achtergronden der prestatieverschillen uitgaat van in hoge mate verschillende waarden die bepaalde kengetallen kunnen aannemen.

Allereerst de functie ervan. Voor bedrijfsvergelijking wordt veelvuldig gebruik gemaakt van kengetallen. Ze dienen de ondernemer die daadwerkelijk streeft naar betere bedrijfsresultaten en een hogere graad van efficiency in zijn vestiging(en), te stemmen tot nadenken. Bij kengetallen behoren deskundige voorlichting en het uitwisselen van ervaring. Nimmer mag de individuele ondernemer kengetallen beschouwen als prestatieniveaus die ook voor zijn vestiging(en) in ieder geval bereikbaar zullen zijn. Zich spiegelend aan *bepaalde* kengetallen, nl. die welke zoveel mogelijk aansluiting aan de aard, omvang en situering van *zijn* bedrijf bieden, moet de ondernemer vanuit zijn individuele omstandigheden alternatieven zoeken voor verbeteringen in beleid en beheer. Nimmer ook mogen kengetallen worden aanvaard als normen en richtgetallen voor beleidsbeslissingen en planologische adviezen zonder grondige kennis van aard en spreiding van de voor de berekening ervan gebruikte basisgegevens en inzicht in een aantal belangrijke factoren werkzaam in de concrete situatie die aan de orde is. Met name in de winkelplanologie wordt nog wel eens wat te ongenueanceerd gewerkt met kengetallen als brug tussen consumptieve bestedingen van gezinshuishoudingen en te realiseren vierkante meters aan bepaalde winkelvoorzieningen.

Kengetallen vinden voor- en tegenstanders. De voorstanders zien in kengetallen een nuttig, gemakkelijk aansprekend instrument voor bedrijfsvergelijking. Ongewijfeld blijkt hier het nut der kengetallen het duidelijkst, hoewel het noodzakelijk is ze - in verband met concrete en redelijk-veilige toepasbaarheid - zoveel mogelijk te differentiëren. Dit kan enerzijds geschieden door differentiatie naar inputcomponenten, anderzijds naar structuurkenmerken van de lokale deelmarkt (urbanisatiegraad der betrokken gemeente, type woongebied waarin de vestiging is gesitueerd, aard der concentratie waarvan de vestiging - eventueel - deel uit-

maakt). Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (E.I.M.) bijv. gaat met de bewerking der gegevens van vrijwillig aan zijn omzetstatistiek deelnemende ondernemers bewust in deze richting. In het algemeen vertonen overigens de individuele waarnemingen waaruit de kengetallen worden berekend geen stochastische verdeling. Ook de omzetklassen waarmede kengetallen in verband worden gebracht worden nogal eens a-systematisch vastgesteld en een in de tijd bruikbare indeling (of een sleutel daartoe) ontbreekt veelal. Klaassen¹⁾ heeft enkele jaren geleden gewaarschuwd dat met name kengetallen slechts dan zin en betekenis hebben indien zij een structuurcoëfficiënt representeren. „Doch dit kan slechts het geval zijn, indien beide tot elkaar in verband gebrachte grootheden aan een zeer eenvoudig verband gehoorzamen. Bij een evenredigheid bv. meet het quotient inderdaad de evenredigheidsfactor. Wanneer deze evenredigheid echter niet bestaat, heeft men eenvoudig een nieuwe variabele gecreëerd, welke alleen maar moeilijker te hanteren is dan het grondmateriaal zelve”. Vele „kengetallen” uit bedrijfs-economische onderzoeken lijden aan dit euvel. Conclusie: nuttig, maar voorzichtig hanteren.

Vervolgens het woord „*achtergronden*” in de titel van deze verhandeling. Het is een ervaringsfeit dat detailhandelsvestigingen met een nagenoeg identieke bedrijfsstructuur vaak tot zeer uiteenlopende prestaties komen. In de Verenigde Staten en in bepaalde Europese landen zoals de Duitse Bondsrepubliek, Nederland en Zweden, worden al geruime tijd bedrijfseconomische onderzoeken met betrekking tot detailhandelsondernemingen en/of -vestigingen verricht en de hiervoor geschetste prestatie-verschillen zijn daarbij meermalen het object van onderzoek geweest. Vaak is daarbij getracht het cijfermatige beeld van prestaties, kosten en rentabiliteit te verklaren door nog gedetailleerder bedrijfsdoorlichting en uitvoerige gesprekken met ondernemers. Zelden wordt dergelijk onderzoek daarbij tegelijkertijd, eventueel uitgaande van indicaties verkregen bij het onderzoek in de vestigingen, systematisch en gedetailleerd gekoppeld aan analyse van de vraagzijde, bijv. door steekproeven van huishoudingen in de betrokken verzorgingsgebieden te ondervragen. Toch lijkt mij completering van het hier geschetste onderzoek door studie van relevante vraagaspecten wenselijk. In de praktijk blijkt nl. dat terzake ondervraagde ondernemers veelal een onjuiste dan wel onvolledige (nl. slechts afgestemd op de consumenten die de weg naar hun vestiging al weten te vinden!) kijk hebben op de omvang en structuur van de potentiële vraag.

Het leek mij nuttig de uitkomsten van een bedrijfseconomisch onderzoek naar prestatieverschillen in de detailhandel eens aan te vullen met een aantal bevindingen omtrent het koopgedrag en de preferenties van consumenten. Ik koos daartoe een recente studie van Zopp²⁾. Deze auteur heeft gebruik gemaakt van een onderzoek dat het Institut für Handelsforschung van de Universiteit te Keulen onder leiding van Prof. Seyffert in 1956 heeft verricht bij 180 detailhandelsondernemingen die deelnamen aan een bedrijfsvergelijking van genoemd Instituut. Het betrof een selecte steekproef, samengesteld volgens bepaalde criteria dienstig aan het onderzoek, en gevestigd in Nordrhein-Westfalen, een geïndustrialiseerd gebied. De bedrijven zijn gesplitst in twee categorieën: „goede” en „slechte” (met

¹⁾ L. H. Klaassen, Richtlijnen voor het toegepast economisch onderzoek. Leiden 1959, blz. 86.

²⁾ H. Zopp, Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichgearteten Einzelhandelsbetrieben. Köln und Opladen 1965.

respectievelijk een meer en minder dan gemiddelde „Leistung”). Daarin vertegenwoordigd waren de branches der levensmiddelen, drogisterij-artikelen, huishoudelijke artikelen en ijzerwaren, meubelen, schoeisel en textiel, welke branches in totaal in 1956 ca. 43% van de detailhandelsomzet in de Duitse Bondsrepubliek noteerden.

In deze verhandeling wordt de blik overigens gericht op de *detailhandelsvestiging*. Ik wil daarbij geenszins ontkennen dat een gerichtheid van het onderzoek op de onderneming - en in het bijzonder wanneer daarbinnen het bedrijfsgrootte-aspect naar aantal verkoopplaatsen (mede) aan de orde wordt gesteld - geen bruikbare kennis omtrent prestatieverschillen zal opleveren. Een krachtige, op continuïteit gerichte, centrale leiding en een gedurfde visie kunnen duidelijk uitstralen naar elk der vestigingen en zeker prestatieverhogend werken. In de door Zopp geanalyseerde steekproef zijn de elementen „Betriebe” ofwel „Unternehmungen”. Gegeven echter de betrokkenheid van de detailhandel op de lokale deelmarkt en de belangrijke - ook door Zopp onderkende - invloed van de in een *bepaalde* vestiging aanwezige leiding (en eventuele personeelsleden) op een *bepaalde* deelmarkt, geef ik de voorkeur aan een analyse die zich richt op de plaatselijke of geografische eenheid van de onderneming: de vestiging. Haar verschijningsvorm, situering en specifieke activiteiten bepalen in hoge mate de prestaties. Daarbij handelt het artikel over *kleine en middelgrote detailhandelsvestigingen*, dus in principe *niet* over de verkoopplaatsen van het grootwinkelbedrijf, de verbruikскоöperatie of de markt-, straat- en rivierhandel. In Nederland beschikt het midden- en kleinbedrijf in de detailhandel over 97% der verkoopplaatsen; ca. 95% van de ondernemingen in genoemde categorie heeft één vestiging; 4% exploiteert twee vestigingen en 1% drie of meer vestigingen³⁾.

2 Toetsing van (bedrijfs-)factoren die voor de rentabiliteit maatgevend lijken aan de bevindingen van consumentenonderzoek

2.0 Zopp heeft verschillende (bedrijfs-)factoren die naar zijn mening voor de rentabiliteit van de detailhandelsonderneming maatgevend zijn, gerangschikt naar volgorde van belangrijkheid⁴⁾. Ik wil de door hem aangegeven rangorde hier overnemen en nagaan of de uitkomsten van bepaalde consumentenpeilingen mogelijk een meer genuanceerd of zelfs ander licht op zijn inzichten werpen dan wel nieuwe elementen toevoegen. Bij consumentenonderzoek denk ik niet zozeer aan studies inzake het consumentengedrag (dit kunnen strikt economische bureaustudies zijn), maar aan uitkomsten van het enquêteren c.q. interviewen van consumenten.

2.1 De kwaliteit van de bedrijfsleiding

Volgens Zopp betreft het hier een factor die in zeer bijzondere mate de prestaties in de detailhandel bepaalt. De auteur stelt het zo dat er enerzijds bij de be-

³⁾ E. I. M., Tweede Sociaal-Economische Structuurenquête, Serie A nr. 2, eerste deel. 's-Gravenhage 1967, blz. 33.

⁴⁾ In feite baseert Zopp zich met zijn factorenanalyse in grote lijnen op de zgn. elementaire factoren voor de handel van H. Buddeberg (Betriebslehre des Binnenhandels. In: Die Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden 1959). Laatstgenoemde auteur onderscheidt: „menschliche Arbeitsleistung”, „sachliche Arbeitsleistung”, „Ware” (de „Regiefaktor”) en „Kapital” (de „Sicherungsfaktor”).

drijfsleiding berust de organisatie van het bedrijfsproces (inkoop, voorraadbeheer, reclame, afzet, administratie) en anderzijds het inzetten van de andere prestatiebepalende factoren (bedrijfsruimte, goederen, personeel, financiële middelen). In beginsel is dit juist, hoewel men het waarschijnlijk beter zo kan stellen dat de produktiefactor „ondernemerskwaliteit” een combinatie tot stand brengt tussen de origineire produktiefactoren natuur(lijke hulpbronnen) en arbeid alsmede kapitaal (zowel geproduceerde produktiemiddelen als geldmiddelen)⁵⁾; na aldus te hebben gekozen, wordt het produktieproces⁶⁾ door de „management” in gang gezet waarbij de handelingen in het bedrijf nader kunnen worden gedifferentieerd, bijv. naar de bekende indeling van Fayol in zes categorieën van essentiële functies en de latere varianten daarop.

De juistheid om de kwaliteiten van de bedrijfsleiding zeker in het mkb in de detailhandel op de eerste plaats te stellen behoeft weinig toelichting. Zoals in de eerste paragraaf reeds naar voren is gebracht, overweegt in de detailhandel de onderneming met één vestiging; daarnaast zijn 17% van alle detailhandelsvestigingen éénmansbedrijven en in 41% van alle vestigingen werken niet meer dan 2 personen. Drie werkzame personen vindt men in 20% der vestigingen⁷⁾. De persoon van de ondernemer domineert in de detailhandel dus nog zeer sterk. In zeer overwegende mate is het de zelfstandige ondernemer die (nagenoeg) alleen staat bij het kiezen en combineren, bij het beleid en beheer, die vooralsnog moet rekenen met geringe mogelijkheden tot delegatie en een korte hiërarchische lijn, en die duidelijk zijn stempel drukt op het bedrijf.

Nu zijn, aldus Zopp, voor de kwaliteit van het ondernemerschap gespecialiseerde vakkennis, opleiding (die zowel praktische als theoretische aspecten heeft) en bedrijfservaring essentieel. Daarnaast gelden psychische en fysieke eigenschappen. Samenvattend kan worden opgemerkt dat het met name gaat om het ontwikkelingsniveau, zowel qua opleiding en ervaring als qua persoonlijkheid in het algemeen en om de leeftijd.

2.1.1. Opleiding van de ondernemer

Op het eerste gezicht lijken deze uitspraken wel juist, al is enige nuancering geboden. Natuurlijk rijpt het ondernemerschap door bedrijfservaring, al zijn er heel wat auteurs die menen dat een goed ondernemer wordt geboren en dat alles wat daarna nog met hem gebeurt alleen kan dienen om de aanwezige ondernemerskwaliteiten te vervolmaken. In deze tijd van snelle economische en sociale ontwikkelingen en in een samenleving die steeds veeleisender wordt, kan ook de kleinste ondernemer, wil hij zakelijk succes hebben, het niet meer stellen zonder een behoorlijke opleiding.

Om - met Zopp - vooralsnog van de ondernemer uit te gaan, rijzen hierbij twee vragen: zijn er voldoende en goede mogelijkheden voor het scholen van toekomstige ondernemers in de detailhandel en zijn er evenzo mogelijkheden om gevestigde ondernemers bij te doen blijven? Voor wat dit laatste betreft zal men zich

⁵⁾ Zie voor een beschrijving der produktiefactoren bijv. A. L. Meyers, *Elements of Modern Economics*. Rev. ed., 12th pr., 1944, blz. 16 e.v.

⁶⁾ Volgens J. F. Haccoût (*Handel in goederen en marktwezen*, 1957, I), neemt ook de detailhandel deel aan het produktieproces.

⁷⁾ E.I.M., *Tweede Sociaal-Economische Structuurenquête*, Serie A nr. 2, eerste deel. 's-Gravenhage 1967, blz. 38.

moeten afvragen of de zelfstandige ondernemers in de detailhandel in het algemeen een dergelijke kennisoverdracht wensen.

Op het ogenblik is het zo dat het „aanbod van gerichte kennis”, naar hoeveelheid gemeten, verbetert. Het aantal detailhandelsscholen - thans gedeeltelijk ook met een middelbare „stream” - is in Nederland gestegen tot 26 en enige verdere uitbreiding is nog wel te verwachten. Er zal bij het onderwijs echter een verdere accentverschuiving moeten plaatshebben naar bedrijfseconomie, marketing en het interpreteren van belangrijke sociaaleconomische gegevens. Daarnaast zijn er tal van goede vakopleidingen en enkele organisaties c.q. instellingen geven algemene ondernemerscursussen. Aan de uitbreiding van het voorlichtingsapparaat wordt hard gewerkt; hierbij zijn ingeschakeld de landelijke middenstandsorganisaties, het onlangs gestichte Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf in Amsterdam en het Directoraat-Generaal voor het midden- en kleinbedrijf en toerisme van het Ministerie van Economische Zaken. Het voorlichtingsapparaat is overigens qua omvang nog verre de mindere van het corps dat de landbouwvoorlichting verzorgt en 86 consultants omvat.

Het mag in dit verband van betekenis worden geacht dat het opleidingsniveau van de zelfstandige ondernemers in de detailhandel geleidelijk verbetert. In 1962 had van deze ondernemers 37% uitsluitend lager onderwijs genoten tegen 76% in 1953 ⁸⁾). Zeer waarschijnlijk is de laatste jaren ook sprake van een ruimere belangstelling voor zowel algemeen voortgezet als voor beroepsonderwijs. Een andere factor van importantie is de belangstelling voor opleidingen waaraan de gevestigde ondernemer iets heeft: meest in de vorm van applicatiecursussen. Over dit laatste onderwerp is een E.I.M.-rapport uitgebracht ¹⁰⁾). Wat de op de applicatiecursussen te behandelen onderwerpen betreft, genieten de voorkeur: reclame en verkoopbevordering, administratie en boekhouding, alsmede financiering en investeringen.

2.1.2 Leeftijd van de ondernemer

Zopp acht de leeftijd van de ondernemer een belangrijke factor. In 1962 was 15% van de Nederlandse detaillisten jonger dan 35 jaar; 50% viel in de categorie 35 tot 55 jaar en 35% was 55 jaar of ouder ¹¹⁾). Overigens is het normaal voor zelfstandige beroepsbeoefenaars dat omstreeks 1/3 in laatstgenoemde leeftijdscategorie valt.

Nu wordt vaak gesteld dat met het klimmen der jaren bij ondernemers een grotere rijpheid optreedt. Anderzijds moet niet worden vergeten dat met name die zelfstandige ondernemers die (nog) geen opvolger hebben (in de detailhandel in 1962: 83% ¹²⁾), waarbij wel moet worden bedacht dat het probleem van de opvolging voor een tamelijk grote subcategorie nog niet relevant is) er minder makkelijk toe komen grote veranderingen aan te brengen in outillage, gebouw en bedrijfsvoering, dan wel een ander (beter) vestigingspunt te kiezen.

⁸⁾ E.I.M., Tweede Sociaal-Economische Structuurenquête, Serie A nr. 4, eerste deel. 's-Gravenhage 1967, blz. 24.

⁹⁾ E.I.M., Sociaal-economische gegevens over het midden- en kleinbedrijf nr. 2. 's-Gravenhage 1955, blz. 45.

¹⁰⁾ E.I.M., Applicatiecursussen en zelfstandig ondernemer. 's-Gravenhage 1968.

¹¹⁾ E.I.M., Tweede Sociaal-Economische Structuurenquête, Serie A nr. 4, eerste deel. 's-Gravenhage 1967, blz. 28.

¹²⁾ Ibid., blz. 46.

2.1.3 De instelling van de ondernemer - image van detaillist en vestiging

Thans - ter aanvulling - de relatie consument-ondernemer. Zopp maakt niet expliciet melding van de instelling van de detaillist ten opzichte van consument en dienstverlening v.v. Toch is dit een factor van zeer grote betekenis. In de detailhandel is het, zoals reeds naar voren is gekomen, nog steeds in overwegende mate de zelfstandige ondernemer die zijn stempel drukt op zijn bedrijf. Het gemiddelde aantal werkzame personen per detailhandelsonderneming was in 1962 2,8¹³⁾.

Wat leert de literatuur omtrent de hier aan de orde zijnde factor? Het is jammer dat afgeronde studies op dit gebied in feite ontbreken. Wel staat vast dat de opvattingen en waarderingen ter zake van land tot land, en zelfs van gebied tot gebied en voorts naar type consumenten, uiteenlopen.

Allereerst de interactie (in het algemeen: het contact) tussen zelfstandige ondernemer/winkelchef en consument, alsmede de waardering ervoor. Waarschijnlijk relatief veel zelfstandige ondernemers, met name zij die dit contact zeer sterk verweven weten met de verkoop, achten de interactie een der aantrekkelijke aspecten van het beroep¹⁴⁾. Wat de consument betreft kondigt zich ter zake van het contact met de winkelier in de welvarender wordende westerse samenleving een kentering aan: misschien als reactie op de verzakelijking van onze samenleving krijgt de consument weer meer belangstelling voor *enige mate* van persoonlijk contact met ondernemer (en eventueel personeelsleden)¹⁵⁾. Het gaat daarbij dan in hoofdzaak om het herkend en gegroet worden, dat sommigen de prettige gewaarwording van een zekere band met de betrokken zaak bezorgt. Voorzover het contacten van wat langere tijdsduur betreft, gaat het de consument echter vooral om *informatie*, en op een persoonlijke gerichtheid van de dienstverlening op hem. Uit het zojuist aangehaalde onderzoek naar de melkbezorging bleek bij enquête-
ring van huisvrouwen bijv. dat van de overwegingen welke de voorkeur voor het bezorgen van melk aan de deur bepalen, de voordelen van het directe contact met de leverancier nagenoeg geen rol spelen; wel echter bij het halen van melkproducten in de winkel (voorlichtingsaspect)¹⁶⁾. Ieder contact kan worden gekleurd door een zekere vriendelijkheid, beminnelijkheid. Het is nuttig te weten of, en zo ja, in hoeverre, een aldus getypeerde interactie de aantrekkelijkheid van de vestiging in de ogen der consumenten kan vergroten. Met betrekking tot de regio waarin de steekprofelementen van Zopp's onderzoek gevestigd zijn: Noordrhein-Westfalen, zijn mij de resultaten van een ondervraging van 1323 consumenten bekend: factoren als goede bediening, prettige sfeer en persoonlijk contact - waartoe de zelfstandige ondernemer/winkelchef geheel of gedeeltelijk bijdraagt - bleken na de zgn. kwaliteitsvariabelen en de prijs goede scores te boeken. Aangezien genoemde factoren bij consumentenonderzoekingen in de regel in verband worden gebracht met „het personeel”, behandel ik ze - met de factor voorlichting - in paragraaf 2.2.

¹³⁾ E.I.M., Tweede Sociaal-Economische Structuurenquête, Serie A. nr. 2, eerste deel. 's-Gravenhage 1967, blz. 38.

¹⁴⁾ Zie bijv.: J. F. Haccoû en N. Tiemstra, De melkbezorging in heden en toekomst, I. 's-Gravenhage, 1967, blz. 97; II, blz. 32-33.

¹⁵⁾ C. P. Stone (City Shoppers and Urban Identification: Observation on the Social Psychology of City Life, Am. J. of Sociology, Vol. 60, blz. 36) onderscheidt vier typen huisvrouwen-consumenten. Eén ervan: de „personalizing shopper” heeft voorkeur voor de persoonlijkheidsrelatie, soms boven prijs en kwaliteit. Zij voelen zich verloren in grote vestigingen. Het zou vrouwen met een lage sociale status betreffen en met weinig sociale contacten, bijv. de nieuwgekommenen in een woonwijk.

¹⁶⁾ J. F. Haccoû en N. Tiemstra, t.a.p., II, blz. 182, 183.

Ik volsta met hier op te merken dat het om zeer belangrijke aspecten gaat, die waarschijnlijk een groeiende waardering ontmoeten. De reputatie van een zaak op dit gebied gaat steeds meer spreken, vooral bij de hogere inkomens-categorieën¹⁷⁾. Het is nuttig dat de zelfstandige ondernemer in de detailhandel, die voorts nog in hoge mate zelf direct zijn beleid en contacten op deze factoren kan richten, zich dit goed realiseert¹⁸⁾.

Mede door de interactie ondernemer/winkelchef-consument en de zichtbare tekenen van zijn activiteiten (grootte, situering en presentatie der vestiging, keuze en instructie der eventuele personeelsleden) ontstaat een *image* van de ondernemer c.q. van zijn vestiging bij de consument. Ook op dit gebied ontbreekt nog veel kennis. Uiteraard ligt de hypothese voor de hand dat een goede image consumenten, dus bestedingen aantrekt en prestatie-verhogend werkt. Aan het eind van de jaren vijftig stelden Van Heek en Vercruijsse voor Nederland een beroepsprestige-stratificatie op¹⁹⁾. De rangnummers varieerden van 52,2 (hoogleraar) tot 5,1 (loopknecht, besteller). De „grote” winkelier (niet-dagelijkse behoeften; verder de winkelier voor dagelijkse behoeften met personeel) kreeg een rangnummer van 28,7 en lag daarmee wat lager dan het middelbaar overheidspersoneel en de middelgrote landbouwer met personeel en even boven de kunstschilder, de fabrieksbaas, het lager overheidspersoneel en de beroeps-onderofficier. In het kort: een middenpositie. De kleine winkelier (dagelijkse behoeften, zonder personeel) kreeg rangnummer 20,4 en lag even beneden de politie-agent, de geschoolde arbeider en de kleine landbouwer zonder personeel en even boven de handelsreiziger en het ondergeschikte kantoorpersoneel. Bij het reeds genoemde, in 1966 uitgevoerde onderzoek naar de melkbezorging in Nederland, werd aan zelfstandige melkbezorgers, oud-cursisten van de betrokken vakopleiding en huisvrouwen gevraagd de beroepen van zelfstandige melkhandelaar met winkel en met winkel en bezorgwijk alsmede van de onzelfstandige bezorger te schalen op een vereenvoudigde versie van genoemde prestige-schaal. Het bleek dat de (aspirant-)ondernemers zich redelijk goed in overeenstemming met de uitkomsten van 1958 schaalden, zij het iets hoger.

Zeer interessante uitkomsten leverden een kortgeleden in Oostenrijk gehouden consumentenonderzoek naar het wezen en de image van de handel op²⁰⁾. De bevolking aldaar blijkt tamelijk positief tegenover de detailhandel te staan, waarbij grotere kennis omtrent de functies van de handel leidt tot meer waardering ervoor. Wel gelooft men dat de handel niet alleen profiteert van prijsstijgingen, maar deze zelf in hoge mate bevordert. De handelsmarge wordt dikwijls met de nettowinst vereenzelvigd. De kosten worden ten eerste onderschat en bestaan in de voorstelling van vele consumenten nagenoeg uitsluitend uit belasting en loonkosten.

¹⁷⁾ Ch. Colazzo jr., *Effects of Income upon Shopping Attitudes and Frustrations*, J. of Retailing, Spring 1966, blz. 1-7.

¹⁸⁾ Les habitudes d'achat de la population des grands ensembles d'habitation. Service d'Urbanisme Commercial. Parijs 1965: in één van de zes onderzochte woongebieden - Créteil - vond ca. 40% der ondervraagde huisvrouwen die één of meer kritische opmerkingen hadden, de detaillist niet beminlijk in de omgang. In Groot-Britannië blijkt - althans ten aanzien van levensmiddelen - de factor „vriendelijke instelling van ondernemer” (en personeelsleden) wat in betekenis terug te lopen (H. Boid, *Mrs. Housewife and her grocer*, III, 1967 t.o.v. de onderzoeken I en II).

¹⁹⁾ F. van Heek & E. V. W. Vercruijsse, *De Nederlandse beroepsprestigestratificatie*. In: F. van Heek, E. V. W. Vercruijsse, H. M. in 't Veld-Langeveld, G. Kuiper, A. van Braam, B. Korstanje, *Sociale stijging en daling in Nederland*, I, 1958, blz. 25, 26.

²⁰⁾ Onderzoek verricht door het Instituut voor Marktonderzoek o.l.v. Dr. W. Fessel i.o.v. de sectie Handel van de Bondsregering van Oostenrijk. De steekproef was representatief.

Vooraf groot- en tussenhandel worden geacht te veel winst te maken. Ten opzichte van de detailhandel is dit gevoel in veel geringer mate aanwezig. Wat de functies van de detailhandel betreft wordt in feite slechts aan hetgeen in het persoonlijk contact (het verkoopgesprek) tot uiting komt gedacht en nagenoeg niet aan taken als kennis van de markt, administratie, financiering, en planning. In de persoonlijke relatie detaillist-consument wordt centraal gesteld klantenservice en het individueel tegemoet treden van klanten. De Oostenrijkse consument verwacht dat de detaillist over voldoende warenkennis beschikt om een artikel zo te behandelen dat de kwaliteit zo goed mogelijk behouden blijft. Hij ziet de zelfstandige ondernemer in de detailhandel als een zeer vrolijk en in ongewoon sterke mate met zijn zaak verbonden mens. Hij behoort tot de eigenlijke burgerij, is sympathiek, weet begrip op te brengen voor zijn medemensen en zich aan te passen. Hij is overigens in het geheel niet intelligent en zal nooit een bijzonder hoge welstand bereiken. Hij is niet dynamisch, maar veeleer conservatief en traditioneel ingesteld. Zijn succes is verankerd in het goed kunnen omgaan met mensen.

Het is jammer dat dergelijke kennis voor Nederland ontbreekt. Wel is duidelijk dat overal waar de in Oostenrijk gevonden image eveneens zou bestaan, meer en betere voorlichting omtrent de zelfstandige ondernemers (en een sterker en eensgezinder optreden van hun representanten) wenselijk is.

Een belangrijke bevinding van een kortgeleden in Baden-Württemberg gehouden consumentenonderzoek was de goede image van de kleinere, gespecialiseerde levensmiddelenzaak: de consument kan er een absoluut vertrouwen in stellen, er wordt in het algemeen voldaan aan hoge eisen van hygiëne en kwaliteit, men kan er reclameren en ruilen en geniet er een individuele behandeling²¹). Het is ongetwijfeld in de eerste plaats de ondernemer die een gunstiger beeld heeft opgeroepen.

2.2 De kwaliteit van het personeel

Zopp acht de invloed van de factor personeel geringer dan die van de bedrijfsleiding. De kwaliteit van het personeel zou worden bepaald door de mate van speciale bedrijfservaring, de hoogte en de vorm van beloning, de graad van arbeidsverdeling en de personeelsstructuur. De vakbekwaamheid is eveneens van groot belang en voorts zijn dit de arbeidsintensiviteit, de mate van zelfstandigheid en het gemeenschapsgevoel.

Het is jammer dat zo weinig bekend is, althans met betrekking tot de detailhandelsvestiging, omtrent de kwaliteit van het personeel zoals hier is geschetst. Wel zal men de invloed van de factor personeel in de Nederlandse detailhandel vooralsnog in de juiste proporties moeten zien: in de vorige paragraaf is tot uiting gekomen dat het normale beeld in de Nederlandse detailhandel vooralsnog is: de ondernemer met één of enkele medewerkers. Vanzelfsprekend mag niet uit het oog worden verloren dat er een algemene tendentie is naar schaalvergroting, mede tot uiting komend in een vergroting van het personeelsbestand.

Ik ben de overtuiging toegedaan dat de invloed van de kwaliteit van eventueel aanwezig personeel in de detailhandel stellig zeer groot is. Wanneer het één of meer medewerkers ontbreekt aan een minimum aan vakbekwaamheid, bereidwilligheid

²¹) Einstellung der Baden-Württembergischen Bevölkerung zu ausgewählten Betriebsformen des Einzelhandels. Industrielle und Psychologische Marktforschung. Dr. Hilpert. A.G. München, Januari/April 1964.

en wellevendheid, betekent dit in bijna alle gevallen belangrijke schade voor de vestiging.

Het is veelbetekenend dat een recente enquête in de Duitse Bondsrepubliek onder 300 winkelbedienden naar voren bracht dat 62⁰/o niet op de hoogte was van de aanwezigheid van bepaalde artikelen in de etalage en dat 36⁰/o zekere artikelen niet in de winkel kon vinden. Een overmaat aan bereidwilligheid werd bij dit onderzoekje bepaald niet vastgesteld.

Een enige tijd geleden in de Verenigde Staten gehouden peiling onder 12.000 klanten van supermarkets²²⁾ wees uit dat de belangrijkste reden waarom de klant in een bepaalde levensmiddelenzaak koopt, zou zijn de instelling ten opzichte van de dienstverlening, de persoonlijke band met het personeel (73⁰/o; ter vergelijking: grote keus noteerde 52⁰/o en prijsvoordeel: 18⁰/o).

Interessante gegevens zijn ook voortgekomen uit een kortgeleden in Nordrhein-Westfalen (het vestigingsgebied van de door Zopp onderzochte ondernemingen) bij 1323 consumenten gehouden onderzoek²³⁾.

Het ging daarbij om het vaststellen van aard en gewicht der factoren die de consumenten van belang achten voor het kopen van bepaalde artikelen. Voor elektrotechnische artikelen bijv. waren de uiterste scores voor deze factoren resp. 74 tot 2⁰/o. Goede bediening noteerde 46⁰/o (op hetzelfde niveau als de prijs: 47⁰/o), prettige sfeer 25⁰/o en persoonlijk contact 20⁰/o.

Ook uit andere onderzoeken blijkt duidelijk dat de moderne consument in een welvarende samenleving steeds meer gaat letten op vestigingen die een reputatie hebben ten aanzien van kwaliteit (in de levensmiddelensector mede: hygiëne), vakkundige voorlichting en goede bediening, waarbij de winkelsfeer, zowel in de vestiging als in de omgeving ervan steeds hoger wordt gewaardeerd. Zelfs voor het kopen van levensmiddelen komen sociale aspecten weer naar voren²⁴⁾.

Een in 1966 in Nederland onder een representatieve steekproef van 466 huisvrouwen gehouden enquête, heeft ook als indicatie naar voren gebracht dat de *informatie* zoals die persoonlijk in de vestiging wordt gegeven, van belang is voor het bekend raken met bepaalde artikelen uit de levensmiddelensector²⁵⁾.

Bij een onderzoek in Baden-Württemberg²⁶⁾, werd het vraagstuk genuanceerder onderzocht bij een representatieve steekproef uit de bevolking. Aan de diverse mogelijkheden voor oriëntering bij de koop konden de volgende scores worden toegekend: etalage: 50⁰/o, winkeldisplay: 34⁰/o, informatie van het winkelpersoneel: 24⁰/o.

Belangrijk is dat de jongeren (18 tot 25 jaar) zich in het algemeen vóór de koop het beste oriënteren.

Het is verder van betekenis dat zelfs de aanwezigheid van winkelpersoneel als zodanig al een gunstige invloed kan hebben op het aantrekken van consumenten. Bij het onderzoek in Baden-Württemberg werd nl. ook gespeurd naar het in de

²²⁾ Colonial Study i.o.v. de „Progressive Grocer”.

²³⁾ Onderzoek naar de veranderingen in de concurrentieverhoudingen als gevolg van de oprichting van de Ratio-markt in het gebied van Münster en omgeving i.o.v. de Minister van Economische Zaken, Middenstand en Verkeer van Noordrijnland-Westfalen, 1964.

²⁴⁾ Zie bijv. C. Sofer, *Buying and Selling: A Study in the Sociology of Distribution*, The Sociol. Review 13 (July 1965) (2) 201.

²⁵⁾ Ariadne, aug. 1966.

²⁶⁾ Einstellung der Baden-Württembergischen Bevölkerung zu ausgewählten Betriebsformen des Einzelhandels. t.a.p.

ogen van de consumenten preferente type levensmiddelenzaak. De grootste voorkeur ging uit naar de zelfbedieningszaak met bedienend personeel (43% der consumenten; mannen: 36%, vrouwen: 49%).

Overigens moet ik er wel op wijzen dat uit onderzoeken verricht in de Verenigde Staten blijkt dat vooralsnog vooral zij informatie zoeken die deze niet in de eerste plaats nodig hebben (beter gesitueerden, academici, consumenten met een hogere opleiding, enz.²⁷⁾. De kwaliteit van het personeel is uiteraard van groot belang in branches waar de bezorging zowel bedrijfseconomisch verantwoord is als door de consument gewenst wordt, of waar de afzet van een bepaald produkt van oudsher nagenoeg uitsluitend via de bezorging plaats heeft (melk). Er is daarbij ook enige relatie tussen bezorging en zogenaamde leverancierstrouw. Uit een onderzoek in 16 gemeenten van 100.000 - 325.000 inwoners in de Verenigde Staten kwam naar voren dat 71% van de consumenten die aldaar de melk bezorgd krijgen, vijf jaar of langer (soms meer dan 15 jaar) eenzelfde leverancier trouw is gebleven; dit percentage ligt voor de consumenten die melk uit de winkels betrekken op 39²⁸⁾. In de onderzochte gemeenten lag het melkverbruik per hoofd ca. een kwart hoger bij hen die de melk via bezorgers (in loondienst) betrokken. Voor Nederland is kortgeleden geraamd dat het melkverbruik met omstreeks een vijfde per hoofd zou afnemen indien de bezorging zou wegvallen²⁹⁾. De kans op dit laatste lijkt gelukkig niet groot³⁰⁾.

Naimark³¹⁾ heeft kortgeleden nogal wat kritiek geuit op de kwaliteit van het verkopend personeel: de verhouding tussen alerte geïnteresseerde verkopers tot ongeïnteresseerden is 1 op 10 volgens deze auteur.

Ik hoop met deze voorbeelden van bevindingen uit consumentenpeilingen, verricht in verschillende westerse samenlevingen, te hebben aangetoond dat de kwaliteit van het winkelpersoneel in het algemeen van grote invloed is op de relatie van de consument met een bepaald koopadres. Consumentenonderzoek kan het inzicht in dit probleemgebied verdiepen.

2.3 De kwaliteit van het vestigingspunt

Zopp besteedt aan deze factor, die volgens hem op de derde plaats komt, ruime aandacht. Naar zijn mening zijn hiervoor bepalend: het potentiële aankoopkracht, de verkeersverhoudingen, de klantenstructuur, de indruk van de omgeving, de commerciële invloedssfeer en de beschikbare parkeerruimte. Hoewel deze opsomming niet bepaald strak en fraai is, is ze in het algemeen wel juist.

Men kan het vestigingspunt karakteriseren naar de typen van consumenten en de aankoopkracht ervan in het desbetreffende verzorgingsgebied, naar de bereikbaarheid van het verkooppunt en naar de mate van sfeer en aantrekkelijkheid van het woongebied of van de eventuele winkelconcentratie waarvan de vestiging waar het om gaat, deel uitmaakt. Hoe verkrijgt men nu voldoende inzicht ter zake?

Kennis omtrent de potentiële aankoopkracht is natuurlijk noodzakelijk. In menig geval - ook planologen maken zich hieraan wel schuldig! - vermenigvuldigt men

²⁷⁾ G. Katona & E. Mueller, *A Study of Purchase Decisions*, Consumer Behavior, 1955, blz. 30-37.

²⁸⁾ W. H. Kruidenink, *Tussen Atlantic en Pacific*, 1966, blz. 116 e.v.

²⁹⁾ Ned. Instituut voor Agrarisch Marktonderzoek, *De invloed van de wijze van melkbezorging op het melkverbruik*, 1964.

³⁰⁾ J. F. Haccoü & N. Tiemstra, t.a.p.

³¹⁾ G. M. Naimark, *J. of Marketing*, Vol. 29, Jan. 1965.

het aantal inwoners in het (geschatte) verzorgingsgebied met nationale gemiddelden van consumptieve bestedingen van gezinshuishoudingen, corrigeert de uitkomst met een (eveneens geschat) afvloeipercantage en projecteert de gevonden waarde op het aanwezige of te realiseren distributie-apparaat.

Een dergelijke calculatiewijze is veel te grof. Men zal bijv. uit de Nationale Rekeningen, de uitkomsten van budget-onderzoekingen en consumentenpeilingen, de consumptieve bestedingen en het koopgedrag moeten destilleren dat globaal geldt voor die typen consumenten (bijv. naar inkomen, beroep, leeftijd, religie, relatie tot het woongebied, gezinssamenstelling en -fase, opleiding en geslacht) die vertegenwoordigd zijn (of verwacht worden) in het betrokken verzorgingsgebied - daarbij rekening houdend met toekomstige structuurveranderingen!

Een probleemgebied betreft de gerichtheid van de consument op het apparaat in het betrokken verzorgingsgebied en op externe apparaten. Het hanteren van vuistregels is hier te gevaarlijk. Consumentenonderzoek naar de bestedingen en de achtergronden ervan in een eenmaal bewoond verzorgingsgebied (of: „ex ante”, bij de consumenten die een verzorgingsgebied zullen gaan bevolken, naar de waardeaspecten die het kopen omgeven), zijn feitelijk onmisbaar. Planologische instellingen, realisatiebureaus, zich vestigende of gevestigde ondernemers (individueel of, beter, collectief) kunnen dergelijk onderzoek laten verrichten. Het kost een fractie van de totale kosten gemoeid met het tot stand brengen van een winkelcentrum. Het gebeurt helaas te weinig.

De door Zopp genoemde *commerciële invloedssfeer* is - ex post - tamelijk eenvoudig te peilen door registratie van adressen van klanten (en passanten). Een ex ante schatting is riskanter: onverwachte „storingen” door activiteiten in aangrenzende gebieden kunnen grote invloed uitoefenen.

De *bereikbaarheid* van het vestigingspunt en de wijze waarop de consument zich daarheen begeeft, alsmede de te verwachten ontwikkelingen in dit vlak, zijn uiteraard van grote betekenis.

Allereerst iets over de *reiswijze* naar verschillende typen van winkelconcentraties in verschillende landen en gebieden. De verscheidenheid is op het oog groot en vloeit voort uit afstand, graad van motorisering, kwaliteit van het openbaar vervoer en bereikbaarheid.

Type winkel (concentratie)	Wijze van vervoer			
	te voet ‰	per auto ‰	fiets + bromf. ‰	trein + bus/tram ‰
Nieuwe winkelcentra³²⁾				
Vällingby, Stockholm (1958)	36	30	7	27
Rotterdam-Z., Pleinweg (1964)	44	13	21	22
's-Gravenhage, Leyweg (1961)	57	5	32	6
Steden				
Centrum Deventer (1963) uit de omgeving ³³⁾		22	18 + 4	— 50
Centrum Haarlem (1965) uit de omgeving ³⁴⁾		27	21 + 4	2 + 46
Duitse steden $\geq$ 250.000 inw.	26			
< 50.000 inw. ³⁵⁾	40			
Levensmiddelen-zaken				
(gevestigd op niet te grote afstand van de consument)				
Groot-Brittannië (1967) ³⁶⁾	73	12	—	— 14

Deze reiswijze is vooral snog van invloed op de bestedingen. Storm³⁷⁾ geeft de volgende bestedingsindices per klant naar vervoermiddel: voetgangers = 100, busgebruikers = 114, (brom)fietsers = 121, autogebruikers = 162. Het is moeilijk op dit moment al zo iets als een patroon te omschrijven. In de westerse landen neemt de motorisering nog toe evenals de verstedelijking en het tot stand brengen van nieuwe winkelcentra. Uit consumentenonderzoek komt wel naar voren dat de moderne consument ter zake van de „grote” aankopen prefereert het door hem uitverkoren centrum snel en enigermate gerieflijk te *benaderen* (een goed openbaar vervoer met een wijldvertakt net en stations in de centra zelf blijkt daarbij zeer aantrekkelijk; zie: de agglomeraties Kopenhagen en Stockholm), maar hij geeft er de voorkeur aan in en direct rondom het centrum ongestoord als voetganger te kunnen winkelen. Moderne winkelcentra zijn voetgangersdomein. Evenzo toenevende³⁸⁾ delen van stadskernen.

Herhaaldelijk wordt in dit verband - terecht - gewezen op de snelle *motorisering* van het Nederlandse volk: op het ogenblik is er in Nederland reeds één personenauto op iedere zeven inwoners aanwezig. Naar verwachting zullen er in de komende drie jaar nogmaals 1 miljoen personenauto's bijkomen. Aan de andere kant zijn er thans gemiddeld 50 personenauto's per km² en wat dat betreft neemt Nederland een hoge plaats in op de wereldranglijst. In de grote Nederlandse agglomeraties

³²⁾ R. Kok, Butikcenter in Denemarken en Zweden. 's-Gravenhage 1965, blz. 25.

³³⁾ N. Tiemstra & J. B. Scholten, Deventer - Koopcentrum voor stad en streek. Uitgave E.I.M. 's-Gravenhage, 2e dr. 1965.

³⁴⁾ U hebt aan de bus een boodschap, onderzoek in opdracht van de Noord-Zuidhollandse Vervoer Maatschappij N.V., maart 1965.

³⁵⁾ Zie hiervoor o.a. N. Tiemstra, Functies en functieveranderingen van stadskernen. E.I.M. 1966.

³⁶⁾ A. Bird, t.a.p.

³⁷⁾ C. M. Storm, Marketing en Distributie, 1966.

³⁸⁾ Een enquête in Hamburg van het Allensbacher Institut für Demoskopie wees uit dat 72% van de ondervraagde huisvrouwen zich uitsprak voor afsluiting van de binnenstad voor gemotoriseerd verkeer (1966).

ligt deze dichtheid nog veel hoger. Zo telde 's-Gravenhage in 1965 1206 personen-auto's per km² tegen Los Angeles 800, Detroit 1280, Chicago 1370 en San Francisco 1750³⁹⁾). Maar in de provincies Noord- en Zuidholland is nog slechts respectievelijk 21 en 22 m verharde weg per motorvoertuig beschikbaar⁴⁰⁾). Welke maatregelen er ook zullen worden genomen om het verkeer in Nederland op gang te houden, het valt niet te betwijfelen dat het ruimtelijke beeld in ons land duidelijke beperkingen zal stellen.

Vandaar dat men rekening moet houden met de mogelijkheid dat een niet onbelangrijk aantal consumenten toch (weer?) een deel van de aankopen naar verhouding dicht bij de eigen woning zal willen doen, en wel zo dat men de betrokken winkels (ook) te voet zal kunnen bereiken. Daarbij is het leerzaam kennis te nemen van een onderzoek van Dommernuth en Cundiff, blijkens hetwelk zelfs ten aanzien van een aantal artikelen waarvoor veel winkelen en veel afwegen en kiezen wordt verondersteld, nog geen 40% van de door hen ondervraagde respondenten meer dan één winkel bezoekt⁴¹⁾). Ondanks de aanwezigheid in de V.S. van enkele duizenden goed bereikbare Shopping-centers neemt het frequente boodschappen doen in winkels dicht bij de consument gelegen, toe⁴²⁾).

Naar mijn mening zullen alleen die winkelconcentraties die met name qua keuzemogelijkheden, presentatie, intimiteit en aantrekkelijke sfeer hoge ogen gooien, de consumenten ertoe kunnen blijven bewegen bijwijken over bezwaren van bereikbaarheid en wat langere reisduur heen te stappen. Het is een ervaringsfeit dat dit laatste het geval blijkt voor een aantal inventief ontworpen winkelcentra en voor de aantrekkelijke stadskernen. Uit een enquête in de Duitse Bondsrepubliek⁴³⁾ kwam naar voren dat naast de zojuist opgesomde kwaliteiten de aantrekkingskracht van de oude stadskernen vooral berust op de daar bestaande harmonische verhouding tussen groot-, middelgroot- en klein winkelbedrijf. De Duitse Professor Elisabeth Pfeil constateerde kortgeleden vanuit de periferie der Duitse steden een grote koopkrachtige toeloop naar de stadskernen. Het Westduitse IFO-instituut vond dat op een afstand van 40 km van München nog één derde deel van het totale aantal gezinnen het merendeel der elektrotechnische artikelen in het stadscentrum koopt. Als side-line is in dit verband nog interessant een bevinding van Van de Moosdijk⁴⁴⁾ dat door hem onderzochte, uit de binnenstad van Amsterdam weggetrokken extern dienstverlenende bedrijven dit doorgaans hadden gedaan omdat zij op hun oude vestigingspunt niet meer ruimtelijk konden expanderen. De voornaamste reden voor het wegtrekken uit de binnenstad was - in tegenstelling tot wat men zou verwachten - *niet* het verkeer- en parkeervraagstuk.

Van groot belang als complement op bereikbaarheid is de *beschikbare parkeer-ruimte*. Het aantal m² parkeerterrein per m² winkelvloeroppervlakte tendeert voor kleine winkelcentra naar de factor 1½ en voor grote naar een factor van ten

³⁹⁾ Rijks Planologische Dienst. Jaarverslag 1965.

⁴⁰⁾ C.B.S., Statistisch Zakboek 1967.

⁴¹⁾ W. P. Dommernuth & E. W. Cundiff, Shopping Goods, Shopping Centers and Selling Strategies, J. of Marketing (31) (Oct. 1967) (4) 32-36.

⁴²⁾ Zie o.a. de 7e Dupont Consumer Buying Habit Study, 1965.

⁴³⁾ Enquête Werkgemeenschap voor het Midden- en Grootbedrijf in de Detailhandel, BAG, Keulen 1966.

⁴⁴⁾ J. v. d. Moosdijk, Onderzoek naar de verhuizing van enkele extern dienstverlenende bedrijven uit de binnenstad van Amsterdam naar een punt elders in de stad. Universiteit van Amsterdam, jan. 1965. Onderzoek verricht o.l.v. Dr. M. van Hulten.

minste 3. Uit een recent E.I.M.-onderzoek⁴⁵⁾ blijkt dat bijna 2/3 van de na de Tweede Wereldoorlog in Nederland gerealiseerde winkelcentra geen afzonderlijke parkeergelegenheid heeft. Ook binnensteden met een minder goede „roep” moeten rekenen op de negatieve invloed van dit aspect, hetgeen de betrokken ondernemers in meerderheid aldus schijnen te voelen⁴⁶⁾.

De vraag kan worden gesteld of de hier behandelde factor op de derde plaats komt. Het komt mij voor dat een koopkrachtige bevolking, gegroepeerd rondom een aantrekkelijk, goed bereikbare winkelconcentratie⁴⁷⁾ met voldoende parkeerruimte, primair is voor goede prestaties van het distributie-apparaat. Ondernemer en (eventueel) personeel kunnen door hun beleid, beheer en optreden het effect van deze factor van allesoverheersende betekenis uiteraard versterken (dan wel er een onvoldoende gebruik van maken!).

2.4 Als vierde factor wijst Zopp op de goederensector, waarbij met name wordt gedacht aan de kwaliteit van de door de ondernemer gevoerde *assortimentspolitiek*, de aard en de wijze waarop de assortimentsfunctie wordt uitgeoefend. Deze factor is ongetwijfeld van zeer grote betekenis en wanneer men de uitkomsten van velerlei consumentenpeilingen zorgvuldig bestudeert, rijst de vraag of aan dit aspect niet meer waarde moet worden toegekend. Nu is eigenlijk een deel van het hier aan de orde komende beleid al impliciet ondergebracht in de eerste factor, die - naar Zopp - verband houdt met de ondernemerskwaliteit.

Het moet met nadruk worden gesteld dat wat thans gemeenlijk in consumenten-enquêtes „grote keuze” wordt genoemd, zeer hoog genoteerd staat. In de reeds geciteerde Colonial Study komt deze factor voor het kopen van levensmiddelen in supermarkets in de V.S. op de tweede plaats. Cornish⁴⁸⁾ vond in Seattle (eveneens: V.S. ter zake van het aankopen van bepaalde levensmiddelen dat de factoren kwaliteit, alsmede uitgebreid assortiment een goede derde en vierde plaats behaalden. Thompson⁴⁹⁾ constateerde omtrent het kopen bij supermarkten in Worcester V.S.) ter zake van het aankopen van bepaalde levensmiddelen dat de factoren reeds vermelde onderzoek in Noordrijnland-Westfalen (D.B.R.) is de assortimentsfactor opgenomen in de zgn. kwaliteitsvariabelen (zoals: eerste klas artikelen, merkartikelen, artikelen waarop garantie van kracht is) en deze variabelen staan voor elektrotechnische artikelen als groep bovenaan. Ook voor huishoudelijke artikelen, meubelen en textiel staan ze hoog genoteerd.

Het afvloeien van koopkracht uit een zestal kort geleden in Frankrijk onderzochte nieuwe woongebieden spruit niet zozeer voort uit het autobezit, dan wel uit de wens van de consumenten tot grotere keuze dan het eigen apparaat biedt⁵⁰⁾. Uit het E.I.M.-onderzoek in en rondom Deventer bleek dat tegenover de wat teleurstellende aantrekkingskracht van het winkelapparaat in duurzame gebruiksartikelen (mede) een niet onbelangrijk aantal klachten van consumenten over het

⁴⁵⁾ E.I.M., Nieuwe winkelcentra in Nederland (voorlopige uitkomsten). 's-Gravenhage, 1967.

⁴⁶⁾ N. Tiemstra & J. B. Scholten, t.a.p.

⁴⁷⁾ Het is vooral een attractief samengesteld geheel van (winkel)vestigingen dat consumenten trekt.

⁴⁸⁾ N. W. Cornish, What Influences Customer Choice of a Food Store? J. of Retailing 34 (1958) (2).

⁴⁹⁾ B. Thompson, An Analysis of Supermarket Shopping Habits in Worcester Massachusetts, J. of Retailing 43 (1967) (3) 17-29.

⁵⁰⁾ Service d'Urbanisme Commercial, Les habitudes d'achat de la population des grands ensembles d'habitation. Parijs 1965.

assortiment konden worden geplaatst. Ook uit tal van andere onderzoeken blijkt dat de moderne consument graag assortimenten en prijsniveaus wil vergelijken⁵¹⁾, waarbij de kwaliteitsfactor in onze moderne westerse samenleving steeds sterker naar voren komt, dit laatste overigens enigermate afhankelijk van de conjunctuur.

Fram⁵²⁾ komt tot de conclusie dat een goede assortimentspolitiek een onderdeel vormt van de marketing functie van de detailhandel. Hierbij denke men niet zozeer aan het vermogen de consument te laten doen wat in het belang is van de winkel, dan wel de bekwaamheid van de ondernemer in het verwerven van inzicht in de preferenties van de consument om vervolgens het beleid in de detailhandelsvestiging hierop in te stellen.

Men ziet in de praktijk veelal:

- a. dat degene, die de inkoop verzorgt de aanbiedingen van vertegenwoordigers afwacht. Hierdoor wordt men „produkt”-verkoper en de zaak „produkt”-georiënteerd.
- b. men valt steeds terug op dezelfde omzetgegevens, zodat men vervangt wat steeds is verkocht. Hierdoor ontbreekt de ruimte iets nieuws te pousseren.
- c. de inkoper kijkt naar de artikelen die zijn klanten kopen. Deze politiek houdt geen rekening met potentiële afnemers, noch met hetgeen de regelmatige afnemers zouden willen kopen.

2.5 De *bedrijfs grootte* acht Zopp in zoverre relevant dat er een op zichzelf staande invloed op de bedrijfsprestaties vanuit gaat. (Overigens was het uitgangspunt van Zopp's onderzoek prestatieverschillen bij detailhandelsondernemingen met een nagenoeg identieke bedrijfsstructuur!). Hij beschouwt dit aspect uiteraard voornamelijk bedrijfseconomisch en constateert dat bij toenemende bedrijfs grootte de kapitaalbehoefte in het algemeen relatief daalt. Volgens Zopp is sprake van een toenemende rentabiliteit bij stijgende bedrijfs grootte en een eveneens toenemend gemiddeld kwaliteitspeil van de bedrijfsleiding. Deze (omkeerbare!) constatering wordt in het algemeen wel door uitkomsten van bedrijfseconomische research gedeckt. Ook hier wordt overigens voorbijgegaan aan het consumentenaspect. Bij de keuze en de waardering voor het verkooppunt door de consument speelt in welvarende landen in toenemende mate de grootte, tot uiting komend in de verkoopoppervlakte, een rol. Er is sprake van een duidelijk kenbare accentverlegging in de waardering naar de niet te grote vestiging, mits deze modern geoutilleerd is, deskundig wordt geleid, goed bereikbaar is en voldoende parkeerruimte in de nabijheid heeft. Uit het meervermelde onderzoek in Baden-Württemberg blijkt een in het algemeen zeer goede image van de kleinere gespecialiseerde vestiging. Ze is er een van zeer goede reputatie, betrouwbaarheid, individuele behandeling, kwaliteitsartikelen, een persoonlijker-gekleurd zaken doen en een openstaan voor reclames. Het eveneens reeds ter sprake gebrachte onderzoek in Keulen wees uit dat de aantrekkingskracht van stadskernen - en deze is, zoals gezegd, nog steeds aanzienlijk - in belangrijke mate wordt bepaald door de aanwezigheid van een

⁵¹⁾ Gegeven o.m. de studie van Dommernuth & Cundiff (t.a.p.) zal wel moeten worden onderzocht in hoeverre duplicering van winkels in winkelcentra wordt gewaardeerd op grond van de daardoor veronderstelde prijsconcurrentie.

⁵²⁾ E. H. Fram, Application of the Marketing Concept to Retailing, J. of Retailing, Summer 1965.

voldoende aantal kleinere verkooppunten naast de grote „trekkers”, waardoor - in tegenstelling tot het beeld van vele moderne winkelcentra - sprake is van een harmonieus geheel, zoals dat alleen in de tijd tot stand kan komen. In de Verenigde Staten komt in de levensmiddelenbranche sterk de convenience shop naar voren met een gemiddelde verkooppervlakte van omstreeks 175 m², hetgeen voor Amerika bepaald niet groot is.

De ondernemer die de hoogste omzetten uit zijn m² wil halen, doet er goed aan met de hier geschetste tendenties rekening te houden, de bedrijfsgrootte naar oppervlakte te kiezen zowel boven een naar minimum-noodzakelijke omzet bepaalde waarde als binnen een in consumenten ogen „kritische zone” dan wel door interne verbouwing en/of herindeling in de vestiging voldoende intimiteit en beslotenheid te suggereren.

2.6 Als zesde factor noemt Zopp de zgn. *zakelijke bedrijfsmiddelen*. Het gaat hier om de etalages, de winkelpui, de winkelinrichting en ook wel de winkelruimte. De auteur kent aan deze factor een stijgende betekenis toe. Hij denkt daarbij met name aan de verdere opmars van de zelfbediening, waardoor menselijke arbeid wordt vervangen door zgn. zakelijke bedrijfsmiddelen.

Op zichzelf is uit het voorgaande reeds gebleken dat deze factor voor de informatie van de consument van zeer groot belang is. De in deze verhandeling ter sprake gebrachte onderzoeken (resp. gepubliceerd in Ariadne van aug. 1966 en dat verricht in Baden-Württemberg) hebben uitgewezen dat de etalage en de winkeldisplay zeer belangrijke bronnen van informatie zijn. Een ander Duits onderzoek heeft voor de categorie van textielgoederen uitgewezen dat de etalage ca. 15% der ondervraagde consumenten prikkelde in de betrokken vestigingen hun laatste grote aankoop te verrichten⁵³⁾. In algemene zin is zelfs enkele jaren geleden betoogd dat de etalage 30% van alle verkopen in de detailhandel veroorzaakt⁵⁴⁾. Indien de ondernemer en zijn eventuele personeelsleden van deze media een deskundig gebruik maken, kan het in relatief vele gevallen komen tot een koopbeslissing. Wel is het ook in dit verband zo dat veelal verbouwings- en inrichtingskosten niet (voldoende) lonend zijn indien ze niet mede zijn gebaseerd op vooraf verkregen inzicht in de preferenties der potentiële klanten.

Enigszins genuanceerder moet men naar mijn mening de accentuering door Zopp van de zelfbediening beschouwen. Er is een tendentie te constateren - ik heb hierop al gewezen - volgens welke de moderne consument het niet gaarne zonder enig winkelpersoneel wil stellen. Het gaat daarbij bepaald niet (meer) om het onmiddellijk in de winkel tegemoet treden van de consument of het stelselmatig beginnen van een algemeen gesprek. Wel schijnt de moderne consument prijs te stellen op de beschikbaarheid van vakkundig personeel, vooral ter zake van bepaalde onderdelen van het assortiment (in de supermarkt o.a. bij vlees en vleeswaren, chocolaterie, enz.) Tot op zekere hoogte: zelfbediening en zelfkeuze, maar ook, zodra daartoe de behoefte bij de consument opkomt: individueel gerichte informatie en assistentie. Ook de zojuist geschetste ontwikkeling in de Verenigde Staten met betrekking tot de opkomst van de convenience zaken wijst in een andere richting dan waaraan Zopp denkt. Een sterke accentuering van de zelfbediening in de vorm

⁵³⁾ Onderzoek van de Forschungsstelle für Allgemeine Textil Marktwirtschaft an der Universität Münster, 1967.

⁵⁴⁾ Med. op het Rationalisierungskongresz. Bad Godesberg, 1962.

van het substitueren van relatief kostbare arbeid door relatief goedkoop „kapitaal”, behoeft geenszins in alle gevallen en op den duur meer klanten te trekken en/of vergroting der gemiddelde bestedingen uit te lokken, dus afzetstimulerend te werken.

2.7 Ten slotte kent Zopp weinig invloed toe aan de *financiële bedrijfsmiddelen*, in het bijzonder aan die van de kapitaalstructuur op de rentabiliteit. Een bespreking van dit aspect ligt enigszins buiten het kader van deze verhandeling. Zopp geeft in de eerste tabel op blz. 24 van zijn boek aan dat voor de „zeer goede” ondernemingen in zijn steekproef de rente voor vreemd vermogen 0,4% van de omzet uitmaakt, voor de „zeer slechte” ondernemingen 1,4%, maar hiermede komt men nog niet veel verder. Anders is het uiteraard indien sprake zou zijn van een sterke tendentie tot een onjuiste voorstelling van de offers die de producent bij de ruil brengt, nl. door uitsluitend rente te berekenen over vreemd kapitaal. Het lijkt overigens aannemelijk dat de verruimde beschikbaarstelling van een toegenomen aantal soorten kredieten aan zelfstandige ondernemers in Nederland een gunstige invloed zal hebben op de verdere groei van de rendabele detailhandelsonderneming.

3 De juiste combinatie van factoren

Het spreekt vanzelf dat geen beleidsrecept kan worden gegeven in de vorm van een ranglijst van factoren waarop de ondernemer zijn bedrijfsbeleid en -beheer moet richten. Veel hangt hierbij af van de structuur en de opnamecapaciteit van de lokale deelmarkt en van de mogelijkheden en beperkingen van het ondernemerschap.

Uit vorenstaande bespreking is, naar ik hoop, gebleken dat de op de bedrijfsprestaties van invloed zijnde factoren niet scherp van elkaar kunnen worden afgegrensd: bepaalde aspecten van wellicht lagere orde zijn veelal impliciet in hoger te waarderen factoren besloten. Ieder type deelmarkt zal tegemoet kunnen worden getreden met een specifieke ranglijst van onderling wat verschillend gearde factoren. Daarbij zal zwaar moeten wegen een voldoende basiskennis van het koopgedrag van de voornaamste typen consumenten, waarbij projectie op de structuur(veranderingen) van de bevolking in het betrokken verzorgingsgebied noodzakelijk is.

De zelfstandige ondernemer in de detailhandel zal moeten weten dat hij een duidelijke invloed kan uitoefenen op de bedrijfsprestaties, mits hij de belangrijkste hier besproken factoren goed „bespeelt” en van tijd tot tijd zelf wat eenvoudig marktonderzoek verricht, of, nog beter, dit in samenwerking met enkele collega’s deskundig laat verrichten. Het is verder voor de ondernemer een levenszaak te blijven werken aan zijn opleiding en zich open te stellen voor applicatiecursussen en gerichte voorlichting. Indien de mogelijkheden van zijn onderneming het inzetten van betaalde krachten rechtvaardigt, zal hij moeten beseffen dat de keuze en instructie van zijn personeelsleden eveneens van zeer groot belang is.

Het zal voorlopig in de detailhandel nog wel de factor menselijke arbeid zijn - en wel de persoonlijke inzet en de kwaliteit van de individuele ondernemer - die een overwegende invloed heeft op de prestaties van de vestiging.