

ONTWIKKELINGEN IN DE DISTRIBUTIE — MULTINATIONAAL GEZIEN

door H. J. Daniëls

Welvaartsontplooiing en de daarmee samenhangende veranderingen in mentaliteit en instelling van de consumenten veroorzaken in alle daarbij betrokken landen ontwikkelingen in de distributie, waarbij vertrouwde situaties zich wijzigen; traditionele branchegrenzen vervagen; gevestigde begrippen en -bijv. statistische - normen herziening behoeven; nieuwe bedrijfsvormen ontstaan; en het patroon van kanalen, waarlangs de distributie verloopt, zich aanpast aan wijzigingen, die zich in de afzetmarkten voltrekken.

„Multinationaal“

Het gaat hier dus over een verschijnsel van internationaal karakter, waarvan de problematiek internationaal gemeenschappelijke aspecten vertoont. Maar ook over een verschijnsel, dat in diverse landen in verschillende stadia van ontwikkeling verkeert en, mede bepaald door nationaal uiteenlopende markt-omstandigheden en uitgangspunten, in verschillende verschijningsvormen tot uiting komt. Daarom is het wellicht juister om deze ontwikkelingen als „multinationaal“ aan te duiden, waarbij kan worden opgemerkt, dat met name in de distributie *internationale* ondernemingsactiviteiten toch veelal deelnemen in, of samenwerkingsvormen tussen *nationaal* opererende vestigingen betreffen.

Aandacht voor consument en markt

In een nog niet zo ver verleden concentreerden de ondernemers zich primair op het toepassen van technologische ontwikkelingen; uiteraard vooral in de industrie, want in het distributieproces vond de „techniek“ pas later en in beperkter mate ingang. In de laatste decennia richten industrie en handel hun aandacht op *marktprocessen* en op de vraag, hoe déze te beheersen.

Daarbij worden zij geconfronteerd met ontwikkelingen, waarbij in hun beleid, naast technologische en economische factoren, ook sociologische en psychologische aspecten betrokken moeten worden, zoals wijzigingen in opvattingen, leefwijze en bestedingspatronen, die voortkomen uit emancipatie van de consument. Ontwikkelingen, die de markt rijp maken voor vernieuwingen, en die de ondernemers voor een uitdaging stellen, die zij alléén kunnen beantwoorden door aan deze consument de zelfde aandacht te besteden als men wijdde aan de technologische evolutie.

Producenten en Distribuenten moeten zich instellen op een markt, die steeds meer, en daarbij naar andere onderscheidingsnormen dan voorheen, een variatie van marktsegmenten vertoont: waarvan een groeiend segment gevormd wordt door een jonge consumentengeneratie, die vrijer, zelfstandiger, meer ontwikkeld en welvarender is dan de generatie, die binnenkort het

segment dat als „bejaardenmarkt” zijn eigen aspecten heeft, gaat vormen; doch waarin óók het koopkrachtige segment der middelbare leeftijdsgroepen een belangrijke eigen plaats inneemt. Zij moeten zich instellen op consumenten, die losser zijn van conventies en tradities, ook waar het bijv. klanten- en merkentrouw betreft, doch die meer open staan voor nieuwe consumptie-ervaringen en voor velerlei vormen van afwisseling. Op een markt in een maatschappij, waarin het inkomen steeds minder bepalend wordt voor het gedragspatroon, en die is samengesteld uit consumenten met een pluriforme individualiteit, die zelfs in dezelfde personen nu eens zo en dan weer anders is: tegelijk zuinig en verkwistend, rationeel en impulsief; nu eens klant in de luxe speciaalzaak en dan weer in de discount-hal.

Veranderingen in het marktbeeld

Het is duidelijk dat deze, mede door sociaal-economische ontwikkelingen bepaalde veranderingen in behoeften- en bestedingspatronen ingrijpende wijzigingen in het marktbeeld meebrengen, waartegenover fabrikant en handel een nieuwe variatie aan mogelijkheden tot bevrediging van deze steeds meer gedifferentieerde consumentenverlangens moeten stellen.

Producenten beantwoorden de toenemende vraag-verscheidenheid door een steeds breder en zich steeds sneller vernieuwend assortiment van gebruiks- en verbruiksartikelen op de markt te brengen (hetgeen voor de handel steeds gecompliceerder assortimentsselectie-problemen schept). En in de distributie zien wij een nieuwe verscheidenheid van bedrijfsvormen ontstaan die, duidelijk verschillend van karakter, bewust op bepaalde markt-segmenten zijn gericht.

Een verscheidenheid ook, die steeds minder in starre afbakening van „branches” en „functies”, doch meer in flexibele en inventieve hergroepering naar onderscheiden consumenten-behoeften tot uiting komt.

Alhoewel deze ontwikkelingen in de distributie voornamelijk gekenmerkt worden door een creatieve dynamiek, waarin naast oude, nieuwe vormen optreden en nog weer nieuwere ontwikkeld worden - want uit de markt van gisteren is vandaag de markt van morgen nog bezig te ontstaan - zijn hierin toch, multinationaal, wel bepaalde trends te onderkennen. Bij een poging om deze nader aan te duiden moet echter wel vooropgesteld worden, dat in deze materie „definities” niet definitief blijken te zijn: In de dynamiek van de ontwikkeling wijzigen zich opzet en werkwijze van bedrijfsvormen, die met bepaalde benamingen worden aangeduid en ontstaan er telkens weer varianten onder nieuwe namen.

Zo kunnen bijvoorbeeld de winkeltypen, die respectievelijk in de Verenigde Staten, in Duitsland of in Nederland „Supermarkt” genoemd worden, beslist niet met een zelfde definitie worden omschreven. Ook bedrijfstypen, die met namen als „Cash & Carry” - „Verbrauchermarkt” - „Hypermarché” of „Zelfbedieningswarenhuis” worden aangeduid, vallen niet altijd in alle landen onder gelijkkluidende definities.

De term „Discount” wordt zodanig door velerlei uiteenlopende zaken

gebruikt om „prijsvoordeel” te suggereren, dat zij als aanduiding van een bepaald type korting-winkel nauwelijks nog onderscheidend is. En ook voor zulke termen als „convenience-” en „service-distributie”, „franchising-operations”, enz. bestaan lange lijsten „definities”, waaruit men welhaast naar wens op maat kan kiezen.

Schaalvergroting - parallellisatie - selectie

Bij de eerste exponenten van „nieuwe ontwikkelingen” in de distributie in Europa uit het begin van de vijftiger jaren: de intrede van zelfbediening en „one stop shopping”, begint ook het eerste van een aantal ontwikkelings-aspekten, die wij in dit overzicht willen volgen. Want hiermee begon tevens de verbreding van de gevoerde assortimenten die moest samengaan met vergroting van verkoopruimte en omzetten, en waarmee de tendenz naar markt-verzorging via een afnemend aantal, maar grotere, verkooppunten werd ingezet.

Uiteraard impliceert deze tendenz een uitschakelingsproces, waarbij niet alleen in de levensmiddelenhandel, een groot aantal kleine ondernemers, die de capaciteiten en mogelijkheden misten om met de tijd mee te gaan, van het distributietoneel verdwenen.

Daartegenover vonden echter degenen, die daarover wel beschikten, nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Vooral in Nederland, waar tengevolge van de vestigingswetten de branche-grenzen scherp omlijnd waren, bracht de, door verruiming der bepalingen mogelijk geworden parallellisatie (of „branche-ervaging”) een duidelijke verandering in het distributiepatroon. In de levensmiddelenhandel gingen niet alleen „kruideniers” tevens groenten en fruit, vlees, melkproducten, brood e.d. en ook wel „non foods” verkopen; ook slaggers, groentehandelaren, melkslijters en bakkerswinkels namen kruidenierswaren op en begaven zich daarmee op elkaars terrein. Een merkwaardig gevolg hiervan was, dat, terwijl het aantal vestigingen in elk van deze branches sterk afnam, voor sommige artikelen het aantal verkooppunten waar deze verkrijgbaar zijn, gestegen is.

Waar het beheer van grotere zaken met bredere assortimenten hogere eisen aan de ondernemerscapaciteiten stelt en deze dan ook voor de consument aantrekkelijker zijn, was een selectieproces in de detailhandel bij deze ontwikkeling onvermijdelijk: Van de vroegere „kleine zelfstandigen” verdwenen vele „kleinen”, terwijl ook heel wat „zelfstandigen” groter werden (ruim 150 bij SPAR-Nederland aangesloten zelfstandige winkeliers hebben thans meer dan een miljoen jaaromzet, enkele tientallen zelfs meer dan twee miljoen).

Nieuwe bedrijfsvormen

Ook de internationale verbreiding van het vrijwillig filiaalbedrijfsysteem betekende - behalve in Nederland, waar deze bedrijfsvorm al veel eerder een eigen plaats verworven had - in vele landen in de vijftiger jaren een „nieuwe ontwikkeling” in de distributie. En wel een, die de zelfstandige groot- en kleinhandel bewust maakte van hun wederzijdse interdependentie en daarbij tot

een samenwerking bracht, waardoor de rationaliteit van de distributie via deze kanalen sterk werd verbeterd; de kosten daarvan verlaagd, en de rentabiliteit alsook de concurrentiekracht van de betrokken ondernemingen versterkt werden.

Deze versterkte concurrentiekracht was trouwens ook wel nodig. Want niet alleen bleven andere bedrijfspvormen: grootwinkelbedrijven, coöperaties en inkoopverenigingen, geduchte concurrenten die de expansiemogelijkheden, welke de algemene welvaartsontwikkeling bood, uitstekend onderkennen; maar ook kwamen nieuwe bedrijfspvormen in vele landen de concurrentiestrijd verheviggen.

Warenhuizen gingen in toenemende mate levensmiddelen als lok-artikel voeren. In enkele landen, vooral in Duitsland, kwam de postorderdistributie tot een (elders weer ongekennde) opbloei.

In de groothandelssector volgde in het begin van de zestiger jaren de opkomst van de „Cash & Carry” die zich, voor wat levensmiddelen betreft, deels richtte op neringdoenden die voor een rationele toelevering in het systeem van de VFB-groothandel onrendabel geworden waren, en deels op de groeiende markt van de „consumptie buitenshuis”.

De Cash & Carry-ontwikkeling in de groothandel beperkte zich overigens allerminst tot de levensmiddelen. Want waar de parallelisatie meebracht, dat vele detaillisten en ambachtslieden uit velerlei branches artikelen uit andere branches als nevenassortiment gingen voeren, ontstond ook daaruit een voor de Cash & Carry-groothandel interessante afzetmarkt.

Zo ontstonden met name in Duitsland Cash & Carry „Grossmärkte” met een warenhuisachtig assortiment zoals de „Metro”, die later in samenwerking met de S.H.V. in Nederland de „Makro” zou stichten en thans, met andere nationale partners in verschillende landen opereert en tot een multinationale onderneming is uitgegroeid.

Waar het Cash & Carry assortiment veel breder is dan de afzonderlijke afnemers beroepshalve behoeven, werd het voor hen verleidelijk om, niet alleen voor eigen gebruik, maar ook voor familie en kennissen, tegen Cash & Carry-groothandelsprizen andere artikelen in te kopen en daarmee een soort nevenhandeltje op te zetten.

Het is begrijpelijk, dat dit verschijnsel, dat in Duitsland als „Grauer Markt” werd aangeduid, nogal wat tegenstand en tegenstelling van belangen, ook binnen de brede afnemerskring meebracht. Of dit soort distributiebedrijven als een „groot-” of „detail”-handelsonderneming moet worden aangeduid is, niet alleen in Nederland, een vraag, waarbij onder andere de toepassing van vestigingsbepalingen en sluitingstijden in het geding zijn.

Denkt men over dit verschijnsel nu eens even niet vanuit het standpunt van de hierdoor gedupeerde reguliere detailhandel, maar concludeert men hieruit dat er blijkbaar een consumentengroep bestaat, die bereid is, vanwege een zeker prijsvoordeel, van de gebruikelijke detailhandelsdienstverlening af te zien, dan wordt het begrijpelijk, dat ondernemers, denkende vanuit de mogelijkheden van de afzetmarkt, op het idee kwamen om het Cash & Carry-groothandelsbedrijf maar meteen voor deze consumenten (de Graue-Markt-afnemers) open te stellen.

De „Verbrauchermarkt“

Voor de realisering van deze gedachte moesten natuurlijk de inrichting en werkwijze aan deze bestemming aangepast en bepaalde service- en attractie-elementen worden toegevoegd, alvorens daaruit in Duitsland de basisformule van de „Verbrauchermarkt“ ontstond. Het zou dan ook een al te grove simplificatie zijn, te stellen dat „de“ Verbrauchermarkt uit voor consumenten opengestelde cash & carry grossierderijen zou zijn ontstaan, al hebben zulke gevallen zich wel voorgedaan.

De „Verbrauchermarkt“ is te omschrijven als een detailhandelsonderneming, waarvan de vestigingsplaats, liefst op goedkope grond buiten de stad doch bij een verkeersknooppunt, wordt bepaald op basis van een analyse van het afzetpotentieel binnen 25 autominuten, uit welk bereik dan een jaaromzet van ca. 20 miljoen DM haalbaar moet zijn. Er dient een direct aansluitend ruim parkeerterrein te zijn. Bebouwde oppervlakte 4 à 6.000 M², gelijkvloers van eenvoudige constructie en inrichting.

Het beleid is gericht op lage kosten en scherp gecalculeerde netto-prijzen. Verkoop, geheel in zelfbediening met zo min mogelijk service, van een warenhuisachtig breed, doch in de non-food sectoren betrekkelijk ondiep assortiment.

Het ontstaan van deze bedrijfsvorm komt uiteraard voort uit ontwikkelingen in de consumentenmarkt. Als zodanig is bijv. te noemen: welstandstoename - waarbij ruimere bestedingsmogelijkheden ook meer verlangens oproepen, zodat men „zuinig“ wordt om zich meer te kunnen veroorloven. Het willen kopen tegen groothandelsprijs, ook al is het zonder service of verhaal (de bovenvermelde Graue Markt-ervaring), is daarvan een symptoom. De Verbrauchermarkt-formule komt hieraan tegemoet.

Een ander ontwikkelingsaspect is de door motorisering toegenomen mobiliteit van de consument, die hem in staat stelt, zijn voordeel daar te halen, waar het op een goedkope vestigingsplaats wordt aangeboden. (Omgekeerd is daarbij vaak dat voordeel een motief om de kosten van het autogebruik weer te rechtvaardigen).

En voorts speelt ook de emancipatie van de consument wellicht een rol bij zijn geneigdheid om van advies en service af te zien en zelfstandig zijn voordeel te zoeken.

Varianten in verschillende landen

Inmiddels vond het „Verbruikersmarkt“-concept in vele landen en in diverse varianten ingang. Soms in de wat primitievere vorm van z.g. „Discounters“ of „Witte-prijzen-hallen“, die wat betreft de principes: laag gehouden investering en kosten, scherpe nettoprijzen, geen dienstbetoon, aan dit concept verwant, doch veelal in bevolkingscentra gevestigd en kleiner van omvang zijn; waarbij ook een beperkter, op hoge omzetsnelheid gericht, probleemloos assortiment gevoerd wordt.

In Frankrijk en België maakt de, als overtreffende trap van supermarkt „Hypermarché” genoemde bedrijfsvorm, die met 2,5-10.000 m² oppervlakte, waarvan 60-80% voor een warenhuisachtig non-food assortiment; met zelfbediening, centrale afrekening, discountprijzen, ruime parkeergelegenheid en autoservice, enz. sterk op de Duitse Verbrauchermärkte gelijk, een spektakulaire opgang. Deze betekent in die landen, waar nog relatief veel kleine, doch slechts weinig middelgrote winkels zijn, een ontwikkeling in de distributie-struktuur, die veel ingrijpender is dan bijv. in Nederland. Want daar heeft enerzijds de ontwikkeling naar marktverzorging door een afnemend aantal verkooppunten van toenemende grootte reeds tot een aanmerkelijk grotere gemiddelde omvang van de detailhandelsbedrijven gevoerd, terwijl anderzijds de mogelijkheden voor zeer grote eenheden naar Verbrauchermarkt-model in Nederland door verschillende omstandigheden (die bijv. Albert Heyn noopten zijn Miro-plannen te temporiseren) beperkt worden.

Diversificatie in massa-distributie

In de laatste jaren is overigens - multinationaal - in de bedoelde ontwikkeling tevens een tendenz naar „upgrading” merkbaar, waarbij door meer verzorgde inrichting, presentatie en assortimenten „verbruikersmarkten” worden tot „zelfbedieningswarenhuizen”, waarin het prijsvoordeel niet meer de enige attractie vormt.

Overigens zijn deze ontwikkelingen niet alleen door grootwinkelbedrijven en ondernemersgroeperingen in de levensmiddelenhandel, soms met participatie van ondernemers uit andere branches, geëntameerd, doch zij waren ook van invloed op een diversificatie van activiteiten bij Warenhuis-ondernemingen.

Het Jaarverslag '70/71 van Bijenkorf Beheer N.V. onderscheidt deze in drie, als volgt omschreven, categorieën:

De Bijenkorf-Warenhuisvestigingen met een mondiaal assortiment, dat in belangrijke mate bestaat uit artikelen, die door kwaliteit, smaak, individuele stijl en nouveauté-karakter beantwoorden aan de verlangens van de progressieve consument.

De Hema-Warenhuisvestigingen van beperkte omvang, die een gespecialiseerd en scherp geselecteerd assortiment voeren, dat tegen uiterst scherpe prijzen wordt aangeboden en op eigentijdse wijze gericht is op de prijsbewuste klant.

De Galeries Modernes met een assortiment, dat ruime keuze biedt in vele artikelgroepen van populaire en middenprijsklassen, zich ontwikkelend tot een nieuw type warenhuis van supermarkt-karakter („Super-store”), attractief voor de klant, die snel en prijsbewust boodschappen wil doen.

„Service-distributie”

Een ontwikkelingsaspect van geheel andere - in sommige opzichten zelfs tegengestelde - aard is dat van de „Service-distributie”, waarvan een duidelijke exponent de detailhandelsvorm is, die in Amerika „Convenience stores” genoemd wordt.

Voor wie verwacht zou hebben, dat de grote Amerikaanse Supermarkten de kleine eenheden wel volledig van de markt zouden vagen, is de spectaculaire opkomst van dit (betrekkelijk) kleine winkeltype zeker een interessant verschijnsel.

Men verstaat hieronder winkels met een wijk- of buurtverzorgend karakter die op zo'n 200 m² verkoopoppervlakte een tot ca. 3.000 artikelen „beperkt” assortiment dagelijkse behoeften voeren, waarmee een jaaromzet van \$ 200.000 behaald wordt. (De gemiddelde Amerikaanse supermarkt voert 7 à 8.000 artikelen!)

De „convenience” - het „gemak” - dat zij de consument bieden, is gelegen in hun vestigingsplaats (in de woonwijk); hun openingstijden (7 dagen per week van 7-23 uur); hun overzichtelijk formaat, en hun buurt-eigen karakter. Prijzen zijn in doorsnee hoger dan in de Supermarkt. Desalniettemin steeg het aantal winkels van dit type in de U.S.A. in 10 jaar tijd tot 13.600 en wordt een verdere toename tot 20 à 25.000 vestigingen in 1975 verwacht.

Met nadruk moet hierbij worden vermeld, dat deze „Convenience stores” *niet* een herleving aanduiden van de kleine buurtwinkel uit de tijd van vóór de Supermarkten. Zij vormen een geheel *nieuw* winkeltype, gericht op het vervullen van consumentenverlangens, die in de mammoet-supermarkt niet aan hun trek komen.

Weliswaar heeft deze ontwikkeling Europa nog niet in de vorm van een duidelijk verwant bedrijfstype bereikt, maar er zijn in verschillende landen toch wel aanwijzingen dat er, naast de marktsectoren die door de grote Supermarkten en die welke door bedrijfsvormen van het verbruikersmarkt- of zelfbedieningswarenhuis-type bediend worden, ook een afzetmarkt is voor winkeltypen, die zich door een bepaalde vorm van specialisatie in assortiment en dienstbetoon onderscheiden, zonder nochtans uitgesproken „speciaalzaken” te zijn. Het ziet er dan ook naar uit, dat bijvoorbeeld in Nederland, Duitsland en Oostenrijk de moderne middelgrote wijkwinkel bestaansrecht kan behouden door geleidelijk een min of meer met die van de Amerikaanse „convenience-store” vergelijkbare functie te gaan vervullen. En het lijkt aannemelijk, dat er ook in landen zoals Frankrijk en België tussen het tot verdwijning gedoemde buurtzaakje en de grote „Hypermarché's” plaats voor een dergelijke aan Europese verhoudingen aangepaste „convenience-store”-formule kan zijn.

Een andere, meer uitgesproken vorm van service-distributie ontwikkelt zich in nieuwe typen van speciaalzaken zoals notenbars, boetieks, drugstores e.d., waarvan de attractiviteit niet in het prijsenvlak ligt, doch in een individuele op hun specifieke klantengroep afgestemde atmosfeer en stijl.

Drie ontwikkelingslijnen

In het tot zover besprokene zijn in feite drie ontwikkelingslijnen te onderscheiden, voortkomend uit en beantwoordend aan sociaal-economische, technologische en vooral mentaliteitsontwikkelingen, die meebrachten, dat de consumentenmarkt meer keuze en afwisseling verlangt en daarbij naar

wensen, voorkeuren en gedragspatronen op andere wijze dan voorheen in verschillende categorieën uiteenvalt:

1 De uitgroei van de traditionele levensmiddelenzaak via zelfbediening en assortimentsverbreding tot eenheden van grotere omvang. Deze ging gepaard met een rationalisering van de distributie-structuur - óók in, en in relatie met, de groothandel - en met perfectionering van beheerstechnieken waarbij aanmerkelijke *kostenverlagingen* gerealiseerd werden. Kostenverlagingen, die wel werden gebruikt (en ook nodig waren) om zich in de concurrentie op het *prijzen-vlak* te handhaven, maar die in principe niet ten koste van de *service* aan de consument gezocht werden. Wij hebben hier te maken met een nog relatief geleidelijke schaalvergroting, waarbij streven naar optimaal evenwicht tussen de factoren prijs, kwaliteit en service nog als grondprincipe werd gehandhaafd en voor een brede sector van de markt ook succesvol bleek.

2 Daarnaast was er een ontwikkeling, waarbij als het ware bereidheid tot *medewerking van de consument* aan een nog verdergaande kosten- en prijsverlaging vooropgesteld wordt:

door af te zien van kwaliteitsgarantie en dienstbetoon; genoeg te nemen met een beperkte keus; een grotere afstand naar de verkoopplaats af te leggen; zelf voor transport en (bij technische artikelen uit de non-food sector) eventueel installatie van het gekochte te zorgen, enz. Bedrijfsvormen zoals Discounters en Verbruikersmarkten tonen aan, dat er een consumentengroep bestaat, die daartoe inderdaad bereid is.

Uit „upgrading” van dit soort bedrijven enerzijds, en diversificatie-ontwikkelingen vanuit de warenhuis-sector anderzijds, werden voorts verschillende varianten van op massa-distributie gerichte detailhandelseenheden ontwikkeld zoals Super-stores en Zelfbedieningswarenhuizen.

3 Hiertegenover staat een ontwikkeling, die er juist op gebaseerd is, dat consumenten óók bereid zijn iets meer te betalen resp. van prijsvoordeel af te zien, wanneer daartegenover meer gemak of extra service wordt geboden. Dit aspect manifesteert zich in de opkomst van „Servicedistributie”-vormen, die tegemoetkomen aan consumentenbehoeften, waarin de „Massadistributie” niet voorziet.

Toenemend verbruik buitenshuis

Een vierde ontwikkelingslijn, in het bijzonder van belang voor de levensmiddelen-distributie, is die van het toenemende verbruik „buitenshuis”. Dit betreft dan het verbruik van maaltijden en consumpties in instituten en collectiviteiten zoals hospitalen, bejaardentehuizen en service-flats; in bedrijfskantines en -cafetaria's, en voorts in restaurants, broodjeswinkels, snackbars, coffee-shops, automatieken, fritenhallen en dergelijke gelegenheden.

In de Verenigde Staten steeg het aandeel van dit verbruik in de totale bestedingen aan voedings- en genotmiddelen in de zestiger jaren van 25 tot 35%,

terwijl een verdere stijging tot 40% in 1975 verwacht wordt. 30% van de 610 miljoen maaltijden, die dagelijks in de U.S.A. gebruikt worden, gebruikt men „buitenshuis”.

In Duitsland is het aandeel van dit verbruik ook reeds tot 25% gestegen; gemiddeld eten 12 miljoen Duitsers minstens eenmaal per dag buitenshuis, waarvan ca. 5 miljoen „op het werk” en 5,5 miljoen bij een horecabedrijf.

In Frankrijk serveerden „collectiviteiten” en restaurants tezamen in 1968 per dag 7 miljoen maaltijden en in 1970 reeds 10 miljoen; dat is bijna 12% van alle maaltijden, die verbruikt worden. In Zweden is dit ca. 15%.

In Engeland wordt het aandeel van de uitgaven voor maaltijden en consumpties buitenshuis op ca. 12% van de totale bestedingen voor voeding gesteld. In Italië steeg dit van 3,5% in 1963 tot bijna 6% in 1970.

Uiteraard wordt deze ontwikkeling, behalve door economische en sociale invloeden, mede bepaald door uiteenlopende factoren zoals nationale eetgewoonten of de mate, waarin gehuwde vrouwen aan het arbeidsproces deelnemen. Daardoor is zij bijvoorbeeld in Nederland, waar slechts eenmaal per dag - vaak 's avonds - warm gegeten wordt; waar de middagboterham zich makkelijk naar het werk laat meenemen en waar de „huisvrouw” zich meer bij haar beroep als zodanig houdt, nog geringer dan in landen waar men tweemaal „warm” eet, de hoofdmaaltijd altijd 's middags genomen wordt, en relatief veel huisvrouwen een dagtaak buitenshuis hebben.

Bij dit multinationale verschijnsel van een groeiende markt van buitenshuisverbruik is de levensmiddelenhandel vanzelfsprekend nauw betrokken. Want enerzijds impliceert deze ontwikkeling een vermindering van het aandeel der huishoudelijke consumpties, terwijl anderzijds de verzorging van deze „nieuwe” markt een andere distributie-organisatie met andere produkt-eenheden en ten dele ook andere produkten vereist.

In dit verband dient ook de, qua marktaandeel nog bescheiden, maar in het kader van deze ontwikkeling toch interessante, opkomst van de z.g. „fast-foods” vermeld te worden: de verkoop van gebruiksklare warme maaltijden om-mee-te-nemen (en dus toch weer voor thuisverbruik bestemd). Deze „fast foods” zijn in zekere zin - door nog meer gemak te bieden - concurrent met de „convenience-foods” zoals ingeblikte of diepgevroren kant-en-klaar maaltijden; zowel op de afzetmarkt van het thuis- als van het buitenshuisverbruik.

Invloed op de distributie

In verschillende landen is de invloed van deze ontwikkeling merkbaar doordat distributiebedrijven zich, door diversificatie van hun activiteiten, op de markt van het verbruik buitenshuis richten:

Tot dusver alleen - of hoofdzakelijk - op afzet aan en via de detailhandel ingestelde ondernemingen gaan zich hierop toelagen door het ontwikkelen van aan de speciale behoeften van deze sector aangepaste (neven-)assortimenten en dienstverleningen.

Vergelijkbaar en soms in verbinding met ondernemingsgroeperingen in de

traditionele levensmiddelenhandel, ontstaan ook in de institutionele distributie samenwerkingsvormen zoals „Interservice” met aangesloten bedrijven in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Luxemburg.

Grootwinkelbedrijven en Warenhuis-ondernemingen begeven zich in deze markt door de exploitatie van eetgelegenheden volgens moderne gestroomlijnde formules, soms in samenwerking met internationale franchisingondernemingen (Whimpy's - MacDonald - Orange Julius).

SPAR streeft in zeker opzicht naar een integratie van de op het „thuis”- en het „buitenshuis”-verbruik gerichte marktverzorging: In Oostenrijk wordt een formule ontwikkeld voor aan SPAR-supermarkten verbonden zelfbedienings-restaurants. De daarvoor benodigde keuken-outillage wordt tevens gebruikt voor het bereiden van produkten (fast foods, salades, patisserie) voor de winkerverkoop. In Duitsland zijn enkele gevallen, waarin de productiecapaciteit van de keuken van het restaurant in door SPAR geëxploiteerde Verbrauchermärkte mede benut wordt voor levering op contract van maaltijden aan in de omgeving gevestigde bedrijfskantines.

In Engeland stichtte de „Associated Fisheries Ltd.” een divisie, die zich bezig houdt met de ontwikkeling en exploitatie (in franchising) van een gemoderniseerde versie van de traditionele „Fish & Chips”-winkels onder de naam „Sea farer” stores. In feite een voorbeeld van een *produktie* (visserij)-bedrijf, dat zich met detailhandelsverkooppunten op de buitenshuis-verbruik en „fast foods”-markt richt.

Opmerkelijk is, dat een creatieve aanpak van nieuwe mogelijkheden op deze markt vooralsnog meer vanuit de „distributie”- dan vanuit de traditionele „horeca”-sector geëntameerd is en dat de distributie zich daarmee in toenemende mate op Horeca-terrein beweegt.

Concentratie-ontwikkelingen multinationalaal

Het is duidelijk, dat de in het voorafgaande nog slechts in vogelvlucht aangeduide ontwikkelingen ook op de structuur der daarbij betrokken ondernemingen van invloed zijn. Want zij stellen aan kapitaal en management, en ook aan de, door de interdependentie van de verschillende geledingen in de distributie noodzakelijke, rationale samenwerking tussen deze, andere en zwaardere eisen.

Alom wordt dan ook erkend, dat, om aan deze eisen te beantwoorden, versterkte concentratie, centralisatie, coöperatie en integratie noodzakelijk zijn.

Waar echter de uitgangssituaties van waaruit en de marktomstandigheden waaronder deze ontwikkelingen zich in de afzonderlijke landen voltrekken sterk uiteenlopen, is het verloop van het concentratie-proces van land tot land verschillend.

Om deze verschillen met enkele voorbeelden te illustreren: In Nederland daalde het aantal levensmiddelenwinkels sedert 1965 met 20% tot 17.000 verkooppunten, waarbij de totale omzet (uiteraard mede door prijsontwikkelingen) met 75% steeg. De gemiddelde jaaromzet per verkooppunt bedroeg in 1970 ca. f 400.000,—. Daarmee staat de Nederlandse levensmiddelenhandel

in dit opzicht in Europa op de tweede plaats, na Zweden, waar de gemiddelde omzet op f 700.000,— ligt.

In België/Luxemburg daalde het aantal winkels sedert 1965 met 24% tot altijd nog 36.500 verkooppunten in 1970, bij een totale levensmiddelenomzetstijging in deze 5 jaren van 48%. De gemiddelde omzet per verkooppunt bedroeg in België in 1970 ca. f 168.000,—, dus 58% lager dan in Nederland!

In Frankrijk, Duitsland en Engeland was de daling van het aantal vestigingen resp. 18, 16 en 15% met een omzetgemiddelde per verkooppunt in 1970 van ca. f 250 - 300.000,—. Dit laatste gemiddelde geldt ook voor Zwitserland, doch hier bleef merkwaardigerwijze het aantal levensmiddelenzaken sedert 1965 vrijwel gelijk.

In Oostenrijk daalde het aantal winkels met 11% bij een totale omzetstijging van 45% in de laatste 5 jaren. De gemiddelde jaaromzet van de 20.000 vestigingen ligt hier rond f 220.000,—.

In de Zuid-Europese landen is een zekere concentratie-ontwikkeling weliswaar ingezet, maar de distributie-struktuur wordt in deze landen toch nog sterk door zeer kleine winkels beheerst, waardoor de omzetgemiddelden per verkooppunt voor Italië slechts f 51.000,—, voor Spanje f 45.000,— en voor Portugal f 42.000,— bedraagt.

Globaal bestaat er over het algemeen een zekere correlatie in de struktuur van groot- en kleinhandel, zodat in landen met veel kleine winkels ook veel relatief kleine groothandelsbedrijven bij de levensmiddelen distributie betrokken zijn. Dit bepaalt uiteraard mede een verschil in uitgangspunt bij de ontwikkeling van commerciële samenwerking in vrijwillig filiaalbedrijf-organisaties e.d. in verschillende landen.

Een ander interessant aspekt is de krachtsverhouding tussen verschillende bedrijfsvormen in de distributie, waarbij dan ook een andere specificatie van de nationaal uiteenlopende omzetgemiddelden per verkooppunt aan de orde komt.

Zo zijn in Frankrijk ongeveer 6.000 van de 145.000 vestigingspunten (4,5%) groter dan 120 m² en deze hebben tezamen ca. de helft van de totale levensmiddelenomzet. Van deze helft valt dan 29% toe aan ca. 4.300 „Superettes” (120-400 m²), 40% aan ca. 1.550 „Supermarkets” (400-2500 m²) en 31% aan ca. 150 „Hypermarché's” - waarmee wel het sterkste voorbeeld van omzetconcentratie in Europa gegeven is.

In Duitsland hebben ongeveer 20.000 (13%) van de 173.000 vestigingspunten omzetten boven f 500.000,— en tezamen 54% van de totaalomzet.

In Engeland hebben grootwinkelbedrijven en coöperaties met 18% van het totaal aantal verkooppunten 56% van de totaalomzet. 28% van de winkels is hier aangesloten bij een der commerciële organisaties met tezamen ca. 25% omzetaandeel, terwijl nog 54% gedreven wordt door niet-commercieel georganiseerde ondernemers met tezamen minder dan 20% van de totaalomzet. Een duidelijk andere verhouding dus dan bijv. in Nederland, waar grootwinkelbedrijven en coöperaties met ca. 8% van de verkooppunten 30% van de totaalomzet hebben, en de bij commerciële organisaties aangesloten bedrijven tezamen 60% van de nationale omzet delen.

Verscheidenheid van concepties

Behalve de hier bedoelde positie-verschillen, die op het concentratieproces van invloed zijn, veroorzaken nog tal van andere factoren - uiteenlopend van nationale economische situaties en rechtsbeginselen tot verschillen in mentaliteit en opvattingen - dat gelijke ontwikkelingsrichtingen met gelijke doeleinden toch in verschillende landen op andere wijzen worden geëntameerd.

Interessante voorbeelden hiervan zijn te vinden binnen de Internationale SPAR, waarin nationale, in principe gelijk gestructureerde organisaties van groot- en kleinhandelsbedrijven in de levensmiddelen distributie in vele landen samenwerken.

Deze nationale organisaties zijn er gemeenschappelijk van overtuigd, dat de huidige ontwikkelingen aan kapitaal, management en ondernemingsstructuur andere eisen stellen, die een realistische revisie nodig maken. Doch bij de effectieve aanpak van de hieraan verbonden problematiek hebben wij te maken met een opmerkelijke pluriformiteit van concepties.

In Engeland manifesteert het concentratiestreven zich in fusies van groothandelsbedrijven tot een ondernemingsomvang, die toegang tot de beurs en daarmee tot de openbare kapitaalmarkt verschaft, waardoor de mogelijkheden tot ontwikkelingsfinanciering - ook in de detailhandel - verruimd worden. Daarbij ontstaan door fusies mogelijkheden tot rationalisatie en concentratie van functie-vervullingen - zowel in de technische distributie als in de marketing-activiteiten - en tot centralisatie van beheer en management. Deze ontwikkeling in Engeland (waar SPAR voorts een nauwe belangengemeenschap heeft met Vivo) stelt als het ware „fusie” voorop als middel om tot versterkte concentratie te komen.

In Duitsland gaat men er daarentegen van uit, dat funktionele rationalisatie en centralisatie zeer ver kan worden doorgevoerd zonder dat daar economische en juridische integratie mee gepaard behoeft te gaan. Hier zijn groepen van 8 tot 12 bij SPAR aangesloten handelsondernemingen met een gezamenlijk omzetvolume van ca. 600 miljoen DM er toe overgegaan, een aantal aspecten van hun bedrijfsvoering onder te brengen in een gemeenschappelijk centraal kantoor, dat volgens een uniform computer-programma de administratieve orderbehandeling, facturering, voorraad-administratie, boekhouding, enz. verzorgt en ook een belangrijk deel van de inkoopwerkzaamheden ten behoeve van deze ondernemingen verricht.

De fysieke goederendistributie, het afnemerscontact, de verkoopbevordering en (regionale) marktontwikkeling en de ondernemingsfinanciering blijven functies van de afzonderlijke bedrijven. Natuurlijk kan de coördinatie van werkwijzen en belangen, die voor deze funktionele samenwerking vereist - en daardoor ook gestimuleerd - wordt, leiden tot een situatie die eventuele fusies vergemakkelijkt en waarvan fusies een gevolg kunnen worden.

Maar ook indien het geval zou zijn, dan moet toch geconstateerd worden, dat de fusie-gedachte in Engeland aan de basis, in Duitsland echter (mogelijk) pas aan de horizon van het perspectief der concentratie-ontwikkelingen geprojecteerd is.

Voorts werden in Duitsland ontwikkelingen gerealiseerd waarbij, met participatie van bij SPAR aangesloten groot- en kleinhandelsondernemingen, gestreefd wordt naar een bewuste diversificatie van bedrijfsvormen. Deze betreft zowel de ontwikkeling van „SPAR/P & Q Verbrauchermärkte” (waarvan er thans een tiental in exploitatie is) als van meer op wijk- en buurtverzorging gerichte moderne verkooppunten, waarbij ook in het assortimentsbeleid - inclusief de non-food sector - nieuwe ontwikkelingen worden doorgevoerd.

In Oostenrijk heeft de concentratie-ontwikkeling bij SPAR reeds tot een volledige integratie op groothandelsniveau geleid, doordat de tien aangesloten groothandelsondernemingen in 1970 tot één „SPAR-Oesterreichische Warenhandels A.G.” (Jaaromzet f 300 miljoen) fusioneerden.

In Nederland voltrekt zich de concentratie zowel in de vorm van fusies als door functionele centralisatie: Sedert 1970 kwamen regionale fusies tot stand, waarbij 4 SPAR-groothandelsbedrijven in het Zuiden (jaaromzet f 150 miljoen), 2 in het Noorden (f 80 miljoen) en 3 in het Westen (f 90 miljoen) betrokken waren. En voorts participeren 8 groothandelsbedrijven in de ontwikkeling van een gemeenschappelijk computer-centrum overeenkomstig het boven besproken Duitse concept.

Conclusies

De ontwikkelingen in de distributie hebben, multinationaal gezien, gemeenschappelijke oorzaken, die gelegen zijn in overeenkomstige ontwikkelingen van maatschappij en markt, waarbij vanzelfsprekend de evolutie in de factor „mens” en „consument” het belangrijkste element is.

Zij komen tot uiting in enerzijds schaalvergroting en concentratie en anderzijds diversificatie in sterk uiteenlopende vormen van massa- en van service-distributievormen, waarbij zowel rationaliteit als creativiteit - soms als tegenpool, soms in vereniging - de aard van deze ontwikkelingen karakteriseren.

Vooralsnog verkeren deze ontwikkelingen in de distributie, parallel aan technische en sociaal-economische ontwikkelingen in diverse landen, in verschillende stadia. Daarmee moet bij het entameren van multinationale activiteiten op distributiegebied - en zelfs bij het uitwisselen van multinationale ervaringen - rekening worden gehouden. Doch waar hun oorzaken toch van gelijke aard zijn, in de ontwikkelingsrichtingen een gelijke trend is aan te wijzen, en ook de uitdagingen waarvoor zij de distributie-ondernemingen stellen, gelijksoortig zijn, is te verwachten dat de multinationale verschillen geleidelijk kleiner zullen worden. Daarbij zal dan de internationale geldigheid en aanvaardbaarheid van management-concepties, die door de ontwikkelingen in de distributie zowel vereist als voortgebracht worden, toenemen.

Maar toch zullen er, omdat de „distributie” zozeer in direct contact staat met de mens als consument, en omdat die consument zozeer gebonden is aan nationale eigen-aardigheden van taal, mentaliteit, instelling, gewoonten, smaak en vooroordeel, óók multinationale verschillen blijven.