

Netwerken in de detailhandel: profielen en prestaties

Een onderzoek naar samenwerken binnen de detailhandel van herenbovenkleding

**Drs. W.J.M. Reijnders, Drs. P.H. Heijmans
en Drs. F. Pleijster**

Inleiding

In de afgelopen decennia hebben zich in de distributie van consumptiegoederen in toeneemende mate vormen van krachtenbundeling en gedragsafstemming tussen distribuerende ondernemingen voorgedaan (zie voor Nederland en de EG: De Bruijn en Schalen, 1992). Aan deze krachtenbundeling is, gezien vanuit de structuur van de distributie, zowel horizontaal (tussen ondernemingen met een gelijksoortige distributiefunctie) als verticaal (tussen ondernemingen met ten opzichte van elkaar complementaire distributiefuncties) inhoud gegeven. Gesproken wordt in dit kader van distributienetwerken (Stern & El-Ansary, 1992; Reijnders, Pleijster & Taal, 1991). Zo is bijvoorbeeld het aantal detailhandelszaken dat is aangesloten bij een commercieel samenwerkingsverband tussen 1980 en 1990 met $\pm 33\%$ toegenomen. Vooral franchiseketens ($+50\%$), en de in- en verkoopverenigingen ($+40\%$) vertoonden een sterke groei (Pleijster, 1990). In tekstkader 1 (zie pag. 202) is een overzicht gegeven van de mate van netwerkvorming naar de verschillende branches.

Naast de sterke groei van het aantal samenwerkingsverbanden in het MKB is een sterke groei te constateren van het grootwinkelbedrijf. Bovengenoemde ontwikkelingen gaan ge-

paard met een toenemende integratie van groot- en detailhandelsschakels. Het gevolg van dit alles was/is een enorme concentratie van de inkopen bij een beperkt aantal beslissingspunten (zie ook tabel 1).

Uit tabel 1 blijkt overduidelijk dat de samenwerkende detaillisten in het midden- en kleinbedrijf en het grootbedrijf hun marktpositie hebben weten te verstevigen (zie ook Den Breejen en Leeftang, 1991). Voorts dient opgemerkt te worden dat het marktaandeel van het middenbedrijf vrijwel constant blijft (bron: HBD, Nielsen Food Index), zodat de marktaandeelverschuiving nagenoeg geheel ten koste gaat van het kleinbedrijf.

De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat de hedendaagse distributiekolom geïnterpreteerd kan worden als een verzameling van netwerken van organisaties, en dat de marktpositie van de volledig onafhankelijke detailist in toenemende mate onder druk komt te staan.

Drs. Will J.M. Reijnders is als universitair docent werkzaam bij de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant.

Drs. Peter H. Heijmans was tot voor kort werkzaam als assistent onderzoeker bij de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant, momenteel is hij verbonden aan het Ministerie van Financiën. De heer Heijmans is co-auteur op persoonlijke titel.

Drs. Frans Pleijster is als senior researcher verbonden aan het Centrum voor Retail Research (EIM).

Tabel 1: Marktaandeel naar soort bedrijf

soort bedrijf	marktaandeelverloop (%)						
	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992
Grootbedrijf	22	24	27	34	36	36	37
Midden- en Kleinbedrijf	78	76	73	66	64	64	63
– onafhankelijk	–	–	44	31	24	22	20
– samenwerkend	–	–	29	35	40	42	43
Totaal	100	100	100	100	100	100	100

Bron: raming EIM (1993)

In dit artikel wordt ingegaan op de vraag of detailhandelsondernemingen die zijn aangesloten bij een distributienetwerk beter presteren dan zij die niet aangesloten zijn. Tevens wordt aandacht besteed aan de redenen voor de eventuele prestatieverschillen. Het onderzoek dat hieraan ten grondslag ligt is uitgevoerd binnen de herenbovenkledingbranche.

Alvorens nader in te gaan op de resultaten uit het bovengenoemd onderzoek wordt eerst in het kort stilgestaan bij een aantal theoretische uitgangspunten omtrent netwerkvorming.

De netwerktheorie

Volgens Van Gils (1978) kan een netwerk gezien worden als een organisatie van organisaties: *'een cluster van interdependente organisaties die zich op enigerlei wijze gebundeld hebben om als collectiviteit een bepaald doel te bereiken.'*

Netwerken kenmerken zich door een samenwerkings- en besluitvormingsstructuur, die er op gericht is een gunstige (strategische) concurrentiepositie ten opzichte van concurrerende organisaties te bewerkstelligen. Deze samenwerkings- en besluitvormingsstructuur wordt mede bepaald door de opstelling van de participerende organisaties. Activiteiten van de ene organisatie in het netwerk hebben vrijwel automatisch gevolgen voor de andere organisaties. Wederzijdse betrokkenheid en ge-

dragsafstemming bij het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten is dus voor de hand liggend (Ford, Hakansson & Johanson, 1986; Johanson & Mattson, 1987). Het gevolg hiervan is dat men over elkaars middelen/bronnen (resources) kan beschikken waarbij men tot op zekere hoogte zelfs elkaars 'resources' kan mobiliseren.

De netwerktheorie gaat ervan uit dat de identiteit van een organisatie vormgegeven wordt door interactie met haar belangrijkste relaties (Hakansson & Shehota, 1989). Het is de International Marketing and Purchasing (IMP) groep geweest die op basis van onderzoek op voornamelijk de industriële markt de grondbeginselen heeft gelegd voor de netwerktheorie.

Hakansson (1987), een der belangrijkste vertegenwoordigers van de IMP-groep, stelt dat een netwerk van organisaties en dus ook een distributienetwerk, bestaat uit drie basisvariabelen, te weten:

- a *Actoren* belast met het uitvoeren van activiteiten en/of het beheren van bepaalde middelen. In het geval van een distributienetwerk zijn de actoren over het algemeen organisaties zoals producenten, grossiers en detaillisten of groepen van organisaties zoals bijvoorbeeld de franchisenemers binnen een franchiseorganisatie.²
- b *Activiteiten* die uitgevoerd worden door de actoren. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar twee groepen van activiteiten: transformatieactiviteiten (welke worden uitgevoerd onder het beheer van een der actoren)

Tekstkader 1: Netwerkvorming naar branche (1991)

branche typering	penetratie- graad	samenwerkings vorm	branche typering	penetratie- graad	samenwerkings vorm
verse consumptiegoederen			lederwaren,		
wild en gevogelte	30		reisartikelen	30	franch./dealers
vis en visprodukten	< 5	inkoopvereniging	meubelen,		
vlees en vleeswaren	35	verkoopvereniging	woninginrichting	40	in- en verk./dealers
melk en zuivel- produkten	30	franch./vfb	sportkleding,		
aardappelen,			sportartikelen	45	in- en verk./franch.
groenten en fruit	< 10	in- en verk./franch.	overige harde gebruiksartikelen		
brood- en banket,			audio/video, etc.	> 20	in- en verk./dealers
koek en chocolade	85	inkoopver./franch.	doe-het-zelf,		
bloemen en planten,			glas, verf, behang	50	in- en verk./franch.
tuincentra	15	verkoopvereniging	glas, porselein,		
niet-verse verbruiksgoederen			aardew.,		
rookwaren	25	inkoopver./dealers	huish. art.	35	franch./dealers
alcoholhoudende			rijwielen	< 25	in- en verk./dealers
en -vrije dranken	60	franch./dealers	boeken, kanttoormidd		
algemene			en -inventaris	50	in- en verk./franch.
levensmiddelen	> 85	vfb/franchising	fotografische		
drogisterij-artikelen,			artikelen	40	in- en verk./franch.
parfum. etc.	50	franch./dealers	optische artikelen	45	inkoopver./franch.
dierenbenodigdheden			juwelen, goud		
en voedsel	< 15	inkoopver./franch.	en zilver	10	verkoopver.
mode-artikelen			speelgoederen	70	in- en verk./franch.
dames-, heren-		franch./	samenwerkingsgraad: percentage van het aantal		
en kinderkleding	< 50	in-verk./dealers	vestigingen van kleine en middelgrote ondernemin-		
kledingstoffen, wol			gen dat is aangesloten bij een detailhandelsnet-		
en handwerken	35	in- en verkoopver.	werk		
			Bron: bewerking van gegevens uit het Jaarboek		
			Detailhandel (HBD, 1992)		

en transactie activiteiten die erop gericht zijn transformatieactiviteiten aan elkaar te koppelen (afstemmingsproblematiek) en relaties tussen actoren tot stand te brengen. Een van de belangrijkste transformatieactiviteiten binnen een distributienetwerk zijn de inkoopactiviteiten. Zo kopen de samenwerkende detaillisten vaak individueel in, doch de coördinatie van deze activiteiten wordt georganiseerd door het overkoepelende samenwerkingsverband. De transactieactiviteiten bestaan dan uit het samenstellen van een inkoopcomité, het uitbrengen van inkoopadviezen, het organiseren van inkoopbeurzen enzovoorts. Ook met betrek-

king tot het opstellen en uitvoeren van een winkelformulebeleid is een dergelijke taakverdeling zichtbaar.

c *Bronnen/middelen* die fysiek (machines, goederen, winkels etc), financieel of menselijk (arbeid, kennis en relaties) van aard kunnen zijn en gebruikt kunnen worden om de activiteiten tussen actoren tot stand te brengen en vorm te geven.

Voordelen van netwerkvorming

Het waarom van netwerkvorming kan verwoord worden in een aantal belangrijke voordelen:³

- Marktbeheersing op inkoopmarkt: de doelstelling is hierbij gericht op het zich verzekeren van een bepaalde toevoer van produkten die van belang zijn voor de desbetreffende organisatie, denk hierbij aan de langdurige horizontale samenwerkingsovereenkomst van detaillisten binnen inkoopcombinaties in de modebranche teneinde voldoende volume te kunnen realiseren om bijvoorbeeld een voordelige concurrentiepositie op de inkoopmarkt te realiseren of een samenwerkingsovereenkomst aan te kunnen gaan met een confectienair voor de (gezamenlijke) ontwikkeling, productie en uitlevering van een private label;
- Marktbeheersing op de verkoopmarkt: het streven is hierbij gericht op het verkrijgen en controleren van afzetvolume binnen de doelsegmenten. Mede vanuit dit perspectief is de franchiseketen van Albert Heijn opgericht, dit stelde Albert Heijn immers in staat ook in de kleinere plaatsen, waar de eigen winkelformules minder geschikt voor bleken te zijn, het marktgebied te vergroten;
- Reductie van kosten en risico's: door gezamenlijk activiteiten te ontplooiën kunnen kosten en risico's worden beperkt;
- Marktafscherming door het verminderen van marktconcurrentie: hierbij kan gedacht worden aan het maken van afspraken met de concurrenten met wie samengewerkt wordt binnen het distributienetwerk, en het verhogen van toetredingsdrempels voor mogelijke concurrenten. Wanneer detaillisten onderling afspraken maken in het kader van een horizontaal samenwerkingsverband zullen er één of meerdere machtsblokken ontstaan waardoor het voor buitenstaanders moeilijker wordt om toetreding tot de markt te verkrijgen;
- Het verkrijgen van toegang tot kennis, vaardigheden of middelen om een bepaalde activiteit uit te (kunnen) voeren (het realiseren van schaafeffecten, kritische massa): voor het verkrijgen van een solide concurrentiepositie in de markt is het nodig om op een groot aantal terreinen over kennis, vaardigheden, kapitaal, afzetmogelijkheden en dergelijken te beschikken. Aangezien dit voor de meeste detailhandelsondernemingen op individuele basis niet

of nauwelijks haalbaar is, vormt krachtenbundeling middels samenwerking een adequate oplossing teneinde wel over voldoende kennis enzovoorts te kunnen beschikken. Als voorbeeld kunnen de collectieve reclamecampagnes van samenwerkingsverbanden genoemd worden. Een ander voorbeeld hiervan is het opzetten en uitwerken van een commercieel beleid in de vorm van een winkelformule door het samenwerkingsverband, denk bijvoorbeeld aan de winkelformule Vinea Vera in de damesmodebranche die onder auspiciën van Euretco in de markt gezet wordt ten behoeve van zelfstandige detaillisten.

Het spreekt voor zich dat er meerdere argumenten denkbaar zijn die pleiten voor verticale en/of horizontale samenwerking. In het bovenstaande zijn echter de meest belangrijke opgesomd. Uit de opsomming blijkt dat (commerciële) samenwerking een goed alternatief vormt voor de zelfstandig opererende detaillist. Het wordt dan ook door vele organisaties als een reële strategische optie gezien in het kader van het streven naar een bepaalde marktpositionering (zie onder andere Schreuder, 1989).

Profielen en prestaties: netwerkvorming in de herenbovenkleding detailhandel

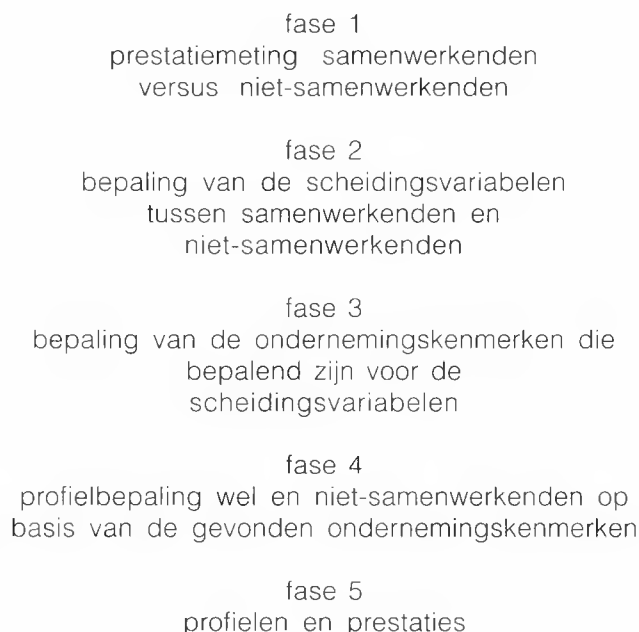
De conclusie op basis van het bovenstaande, dat (commerciële) samenwerking een goed alternatief vormt voor de zelfstandig opererende detaillist vanwege het feit dat het een aantal voordelen kan genereren die uiteindelijk tot betere prestaties leiden, vormt het uitgangspunt voor onderzoek onder samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten in de herenbovenkledingbranche dat door de KUB en het Centrum voor Retail Research werd uitgevoerd (Veldhuizen, 1992). Het onderzoek bestaat uit een serie diepte-interviews met belangrijke netwerkleiders⁴ en een schriftelijke en mondelinge enquête onder herenbovenkledingdetaillisten. Per saldo is een respons verkregen van 451 bruikbare cases waaronder 217 niet-samenwerkende en 234 samenwerkende detaillisten.⁵

De belangrijkste onderzoeksresultaten worden in vijf fasen gerapporteerd. In de eerste fase worden de samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten met elkaar vergeleken op basis van de door hen geleverde prestaties. De prestatiemeting vindt plaats aan de hand van een aantal productiviteits- en winstgevendheidsmaatstaven. In fase twee wordt bepaald welke prestatimaatstaven in feite aan te wijzen zijn als scheidingsvariabelen tussen samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten, met andere woorden: welke prestatimaatstaven geven de prestatieverschillen tussen de samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten het beste weer. Vervolgens wordt in fase drie onderzocht welke ondernemingskenmerken verantwoordelijk geacht kunnen worden voor de in fase twee gevonden scheidingsvariabelen. Dit betekent dat duidelijk wordt welke ondernemingskenmerken bepalend zijn voor de prestatieverschillen tussen wel en niet-samenwerkende detaillisten. Dit wetende wordt in fase vier een profiel geschetst van de wel en niet samenwerkende. Deze profielschets is dus gebaseerd op de in fase drie gevonden ondernemingskenmerken. Tot slot wordt in fase vijf een vergelijking gemaakt tussen de profielen en prestaties van wel en niet-samenwerkende ondernemingen. Hierdoor wordt het mogelijk een antwoord te geven op de in de inleiding van dit artikel gestelde onderzoeksvraag, te weten: of, en zo ja waarom, detailhandelsondernemingen die zijn aangesloten bij een distributienetwerk beter presteren dan zij die dit niet zijn. Voor een schematische weergave van een en ander wordt verwezen naar schema 1.

Prestatieverschillen

De prestatiemeting in de detailhandel voor herenbovenkleding vindt op ondernemingsniveau plaats. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen een aantal kwalitatieve en een aantal kwantitatieve prestatimaatstaven. Bij de kwantitatieve maatstaven wordt een onderscheid gemaakt tussen productiviteits- en

Schema 1: onderzoeksfasen



winstgevendheidsindicatoren. De gevonden resultaten worden gepresenteerd in de tabellen 2 en 3. In deze tabellen worden ook de resultaten weergegeven van de verschillenanalyse tussen beide groepen.⁶

Het blijkt dat de samenwerkenden een significant hogere omzet- en brutowinstprestatie leveren, terwijl de vloerproductiviteit van de niet-samenwerkenden duidelijk hoger is. Het rendement op arbeid laat een significant verschil zien ten voordele van de samenwerkenden. De belangrijkste prestatie-indicator, de brutomarge, laat een significant hogere prestatie zien voor de samenwerkenden. Dit betekent dat zij tegen een lagere prijs weten in te kopen en/of beter in staat zijn de ingekochte assortimenten tegen een reguliere verkoopprijs te verkopen. Hun in- en verkoopproces leidt kennelijk tot betere resultaten.

De kwalitatieve prestatimaatstaven geven een indruk van de professionaliteit van de detaillisten. De volgende prestatievariabelen zijn uitgewerkt:

Tabel 2: Productiviteit- en winstgevendheidsverschillen

prestatiemaatstaf	samenwerken		sign
	wel	niet	
- omzet per full-time equivalent	f 278.099	f 266.092	nee
- omzet gewerkt uur	f 141	f 132	nee
- omzet per m ² VVO	f 5.965	f 7.475	**
- omzetsnelheid	3,3	3,0	nee
- gemiddelde omzet per outlet	f 1.059.373	f 762.020	**
- bruto-winst	f 433.717	f 298.200	**
- brutomarge	40,1%	37,5%	**
- bruto-winst per m ² VVO	f 2.397	f 2.888	nee
- bruto-winst per full-time equivalent	f 111.224	f 100.272	**
- bruto-winst per gewerkt uur	f 56	f 50	*

** = 95% betrouwbaarheid is significant

* = 90% betrouwbaarheid is indicatief

VVO = verkoopvloeroppervlakte

- de automatiseringsgraad;
- de beschikbaarheid van informatie: deze maatstaf is opgebouwd uit een drietal sub-maatstaven:
 - het beschikbaar hebben van marktinformatie;
 - het beschikbaar hebben van informatie met betrekking tot de concurrentie;
 - het beschikbaar hebben van bedrijfsinterne informatie;
- de mate van serviceverlening aan de klant.

Wanneer vervolgens een vergelijking wordt gemaakt tussen wel- en niet-samenwerkenden kunnen de resultaten gepresenteerd worden als in Tabel 3.

Uit de resultaten in Tabel 3 blijkt overduidelijk dat de niet-samenwerkende detaillisten een la-

Tabel 3: Kwalitatieve prestatieverschillen

premiemaatstaf	samenwerken		sign
	wel	niet	
- automatiseringsgraad	48%	17%	**
- de beschikbaarheid van informatie (overall)	21% veel 79% weinig	4% veel 96% weinig	**
- de beschikbaarheid van marktinformatie	75% veel 25% weinig	33% veel 67% weinig	**
- de beschikbaarheid van concurrentie-informatie	39% veel 61% weinig	22% veel 78% weinig	n
- de beschikbaarheid van bedrijfsinterne informatie	47% veel 53% weinig	24% veel 76% weinig	**
- de serviceverlening aan klanten.	57% veel 43% weinig	42% veel 58% weinig	**

gere professionaliseringsgraad kennen dan de samenwerkende. De lagere servicegraad, de geringere beschikbaarheid van marktinformatie, bedrijfsinterne informatie en informatie over concurrenten zorgt ervoor dat de niet-samenwerkende detaillist minder slagvaardig op de markt kan opereren. In marketingtermen kan men hier wel spreken van een neiging tot produkt- in plaats van marktgeoriënteerd gedrag. In principe betekent dit dat de niet-samenwerkende detaillist meer bezig is met de producten die hij verkoopt dan met het bedrijf dat hij leidt.

Discriminantanalyse: scheidingsvariabelen

Bovenstaande analyse wijst op het bestaan van essentiële verschillen tussen de wel en niet-samenwerkende detailhandelsonderne-

mingen. Het is echter de vraag welke van de bovengenoemde prestatiemaatstaven het meest bepalend zijn voor de verschillen tussen de wel- en niet-samenwerkende. Teneinde hier inzicht in te verkrijgen en tevens aan te kunnen geven in welke mate de verschillende prestatiemaatstaven bepalend zijn voor het verschil tussen de wel- en niet-samenwerkende detaillisten, is een multiple discriminant-analyse uitgevoerd.⁷

Deze analyse werd uitgevoerd op basis van de prestatievariabelen uit de tabellen 2 en 3. Hierbij is gebruik gemaakt van de stapsgewijze procedure.⁸ De stapsgewijze discriminant-analyse leverde de volgende resultaten op⁹ (zie tabel 4):

Tabel 4: Discriminantfunctie van de wel en niet-samenwerkende detaillisten (n=451)

variabelen behorende tot de functie	coëfficiënt
– jaaronzet	0,64
– omzet per m ²	
verkoopvloeroppervlakte	-0,58
– de beschikbaarheid van marktinformatie	0,44
– de automatiseringsgraad	0,40
– de brutomarge	0,25
overige informatie m.b.t de functie	
– canonische correlatie coëfficiënt	0,4649
– significantie van de functie	0,0000
– groepscentroïde niet-samenwerkenden	-0,54408
– groepscentroïde samenwerkenden	0,50455

De canonische correlatie coëfficiënt is een maatstaf voor de mate van samenhang tussen de discriminant-score en de groepen (zie ondermeer Klecka, 1980). Een hoge score (max. is 1) duidt op een hoge mate van samenhang, hetgeen inhoudt dat er sprake is van een goede discriminantfunctie. De waarde 0,46 kan als een acceptabel resultaat beschouwd worden (Kuijlen en Verhallen, 1981), en de discriminantfunctie is zeer significant.

De groepscentroïde geeft aan wat de gemiddelde score is van de samenwerkenden en niet-samenwerkenden op de discriminantfunctie. Dit impliceert dat de samenwerkenden gekenmerkt worden door een hoge score op de discriminantfunctie en de niet samenwerkenden door een lage score. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de samenwerkenden in vergelijking tot hun niet-samenwerkenden collega's zich kenmerken door:

- een naar verhouding hogere jaaronzet;
- een gemiddeld lagere vloerproductiviteit;
- een gemiddeld grotere beschikbaarheid van marktinformatie;
- een gemiddeld hogere automatiseringsgraad;
- een gemiddeld hogere brutomarge.

Op basis van de score van de individuele distributeurs op de hierboven genoemde scheidingsvariabelen worden zij toegewezen tot de categorie wel- dan wel niet-samenwerkenden. Het spreekt voor zich dat er een aantal distributeurs zullen zijn die ten onrechte in een bepaalde categorie worden ingedeeld. Zo wordt een samenwerkende detaillist die laag scoort op de discriminantfunctie ten onrechte ingedeeld bij de niet-samenwerkenden. Per saldo blijkt de discriminantfunctie 81,6% van de niet- en 59% van de wel-samenwerkenden correct te classificeren. Het overall percentage van correcte classificatie bedraagt 69,8% {zijnde (177 + 138): 451} hetgeen goed te noemen is, zodat de berekende discriminantfunctie een redelijk goede voorspelling is voor het wel of niet-samenwerken.¹⁰

Profielbepaling

Verschillen in prestaties tussen samenwerkenden en niet-samenwerkenden kunnen enerzijds hun oorzaak vinden in een hechtere samenwerking, anderzijds kan het ook zijn dat bepaalde kenmerken van de distributeur de oorzaak zijn voor deze verschillen. Teneinde meer inzicht te verkrijgen in de karakteristieken van de samenwerkende en niet-samenwerkende distributeurs wordt in het onderstaande met

behulp van een regressieanalyse bepaald welke ondernemingskenmerken bepalend zijn voor het verschil tussen de wel- en niet-samenwerkende. Als afhankelijke variabelen fungeren de vijf prestatievariabelen die op basis van de uitgevoerde discriminantanalyse als belangrijkste scheidingsvariabelen tussen de beide groepen zijn aangemerkt. De onafhan-

kelijke variabelen zijn een vijftientigtal ondernemingskenmerken die in het onderzoek onderzocht zijn. De resultaten van de meervoudige regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 5.

Van de in tabel 5 genoemde ondernemingskenmerken kan aangenomen worden dat zij in

Tabel 5: Meervoudige regressieanalyse van de relevante prestatie maatstaven op de ondernemingskenmerken

onafhankelijke variabele (ondernemingskenmerken)		gestandaardiseerde regressiegewichten op de afhankelijke (prestatie)variabelen				
		jaaromzet	omzet vvo	brutomarge	marktinfo*	automatisering*
a	aantal directeuren		0,10		-1,5744	
b	aantal full-timers		0,34			
c	aantal part-timers	0,14	0,16	0,15		
d	aantal hulpkrachten	0,08				
e	totaal aantal gewerkte uren			0,19		0,0100
f	aantal gewerkte uren per kracht	0,54	0,39			
g	invest. in winkelpand			-0,10		
h	invest. in automatisering					0,0002
i	aantal bedrijven dat investeert in automatisering					2,8616
j	verkoopvloeroppervlakte	0,18	-0,58		0,0056	
k	bedrijfsvloeroppervlakte		-0,11			
l	gemiddeld prijsniveau kleinconfectie	0,12				
m	gemiddeld prijsniveau grootconfectie		0,22	0,18		
n	omzetaandeel 3 belangrijkste merken					-2,3609
o	aantal inwoners	0,09	0,14		-0,4682	
p	ouderdom onderneming			-0,26	-0,1162	
-	percentage correcte classificatie				92,46%	81,15%
-	adjusted R ²	0,58	0,44	0,21	-	-
-	significance	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* Het betreft hier twee dichotome variabelen, namelijk het beschikbaar hebben van veel of weinig markt-informatie, en het al of niet geautomatiseerd zijn. Hier is dan ook gebruik gemaakt van logistische regressie.

meer of mindere mate (afhankelijk van de β -coëfficiënt) bepalend zijn voor de uiteindelijke waarde van de vijf belangrijkste prestatie-maatstaven. De prestaties van wel- en niet-samenwerkenden berusten dan ook op:

- de arbeidsinzet (de ondernemingskenmerken a-b-c-d-e-f);
- het investeringsgedrag (de ondernemingskenmerken g-h-i);
- de vloeroppervlakte (de ondernemingskenmerken j-k);
- het prijsniveau (de ondernemingskenmerken l-m);
- de assortimentssamenstelling (het ondernemingskenmerk n);
- de omvang van de vestigingsplaats (het ondernemingskenmerk o); en
- de ouderdom van de onderneming (het ondernemingskenmerk p).

Door middel van een verschillenanalyse kan bepaald worden in welke mate de wel- en niet-samenwerkenden zich daadwerkelijk van elkaar onderscheiden met betrekking tot de genoemde ondernemingskenmerken.¹¹

De resultaten van de verschillenanalyse worden weergegeven in tabel 6.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat een samenwerkende onderneming in vergelijking tot de niet-samenwerkende onderneming:

- een hogere arbeidsinzet kent;
- meer investeert;
- over meer vloeroppervlakte beschikt;
- gemiddeld een lager prijspeil hanteert;
- minder afhankelijk is van zijn drie belangrijkste merkartikelen;
- over het algemeen in kleinere plaatsen gevestigd is; en
- een gemiddeld jongere onderneming heeft.

Tabel 6: Ondernemingskenmerken; samenwerkenden versus niet-samenwerkenden

ondernemingskenmerk		samenwerken	niet-samenwerken	sign
a	aantal eigenaren/directeuren	1,3	1,2	*
b	aantal full-timers (>32 uur per week)	2,7	2,0	*
c	aantal part-timers (12-32 uur per week)	2,0	1,3	**
d	aantal hulpkrachten (<12 uur per week)	1,4	1,4	nee
e	totaal aantal gewerkte uren per week	147,2	103,7	**
f	aantal gewerkte uren per kracht	17,4	15,0	**
g	gemiddeld geïnvesteerd bedrag in winkelpand in 1990	f 90.390	f 22.971	*
h	gemiddeld geïnvesteerd bedrag in automatisering in 1990	f 6.784	f 3.697	**
i	aantal ondernemers dat investeert in automatisering	21,4%	9,7%	**
j	aantal m ² verkoopvloeroppervlakte	213 m ²	115 m ²	**
k	aantal m ² bedrijfsvloeroppervlakte	291 m ²	155 m ²	**
l	gemiddeld prijsniveau kleinconfectie	f 183	f 210	**
m	gemiddeld prijsniveau grootconfectie	f 447	f 501	**
n	omzetaandeel drie belangrijkste merken	39,0%	52,6%	**
o	gemiddeld aantal inwoners vestigingsplaats	50.600	69.400	**
p	gemiddelde ouderdom van de onderneming	40 jaar	48 jaar	**

Profielen en Prestaties

Aan de hand van de verschillen in prestaties en ondernemingskenmerken kan een relatie gelegd worden tussen de prestaties en profielen.

De grotere arbeidsinzet, de hogere investeringen en de grotere vloeroppervlakte duiden op het feit dat de samenwerkende ondernemingen over het algemeen groter zijn dan de niet-samenwerkende. Dit komt onder andere tot uiting in de hogere jaaromzet, bruto-winst en de hogere professionaliseringsgraad. Denk bij dit laatste aan de hogere automatiseringsgraad, de grotere beschikbaarheid van bedrijfsexterne en -interne informatie en de hogere servicegraad ten behoeve van hun klanten. De samenwerkende onderneming kan hierdoor slagvaardiger opereren in de markt en dus hogere prestaties realiseren. De vraag is echter wat de rol van het samenwerkingsverband is in dit geheel. Zoals in het begin van dit artikel werd opgemerkt kan het samenwerken binnen een distributienetwerk een aantal voordelen genereren voor de samenwerkende ondernemingen. Zo werd er gesproken van het verkrijgen van marktbeheersing op de in- en verkoopmarkt, het realiseren van marktafscherming door het verminderen van de onderlinge concurrentie, de reductie van kosten en risico's en het verkrijgen van toegang tot kennis, vaardigheden of middelen om bepaalde activiteiten uit te (kunnen) voeren. De rol van de samenwerkingsverbanden bij het verkrijgen van deze voordelen komt op verschillende manieren tot uitdrukking. Zo is de hoge professionaliseringsgraad van de samenwerkende detaillisten in belangrijke mate verklaarbaar uit de kennis en vaardigheden en zelfs middelen die het samenwerkingsverband beschikbaar stelt aan haar leden. Samenwerkingsverbanden in de herenbovenkledingbranche hebben hun dienstverleningspakket ten behoeve van hun leden de afgelopen jaren drastisch uitgebreid. Met name de ondersteunende activiteiten op het gebied van automatisering en bedrijfseconomisch beheer krijgen hierbij veel aandacht. In dit kader wor-

den onder leiding van het samenwerkingsverband programma's ontwikkeld die tegen kostprijs beschikbaar gesteld worden aan hun leden. Ook activiteiten op het gebied van winkelformuleontwikkeling, collectieve reclame en winkelinrichting worden op deze manier ontwikkeld en beschikbaar gesteld.

Marktbeheersing op de inkoopmarkt vormt voor veel samenwerkingsverbanden de oorspronkelijke doelstelling. Ook heden ten dage kan de samenwerkende detaillist in ruime mate gebruik maken van deskundigheid van het samenwerkingsverband op het gebied van inkoop en assortimentssamenstelling. Naast de reguliere internationale beurzen organiseert het samenwerkingsverband zelf een aantal beurzen waar de door hen geselecteerde leveranciers hun collectie kunnen tonen. Teneinde de detaillisten op een verantwoorde manier te laten inkopen, wordt tevens een individueel inkoopadvies afgegeven. Het gevolg is een consistent assortiment waarbij men minder afhankelijk is van enkele merkartikelproducenten, hetgeen per saldo resulteert in betere verkoopresultaten en dientengevolge een hogere brutomarge. Voorts dient opgemerkt te worden dat het gezamenlijk inkopen een drukkende werking heeft op de inkoopprijs hetgeen tot uitdrukking komt in de uiteindelijke consumentenprijs.

Marktbeheersing op de verkoopmarkt wordt ondermeer gerealiseerd door het ontwikkelen en aanbieden van unieke winkelformules. In toenemende mate maken de leden van het samenwerkingsverband gebruik van deze mogelijkheid. Zo zijn er in de herenbovenkledingbranche bijvoorbeeld de volgende winkelformules op de markt: First Man, Topman, Hommage, Piet Zoomers. Marktbeheersing op de verkoopmarkt wordt tevens in belangrijke mate gerealiseerd door de private labels van de samenwerkingsverbanden en exclusieve verkooprechten van een bepaald merkartikel. De meeste samenwerkende detaillisten realiseren 15 tot 20% van hun omzet in het private label, dit betekent voor hen een hogere brutomarge, exclusiviteit en een geringere afhankelijkheid van de merkartikelproducenten.

Ter afsluiting

De invloed van het samenwerkingsverband op het reilen en zeilen van de samenwerkende ondernemingen is evident. Het is dan ook verklaarbaar dat het marktaandeel van de samenwerkende ondernemingen in de herenbovenkledingbranche stijgende is, dit in tegenstelling tot het marktaandeel van de niet-samenwerkende ondernemingen. Deze stijging van het marktaandeel wordt enerzijds veroorzaakt door de groei van het aantal samenwerkende ondernemingen en anderzijds door de betere prestaties als gevolg van samenwerking. Beide ontwikkelingen versterken elkaar.

Het spreekt voor zich dat de in dit artikel weergegeven bevindingen alleen van toepassing zijn op de detailhandel in herenbovenkleding en dus niet gegeneraliseerd kunnen worden voor de gehele detailhandel. Het is naar onze mening echter wel mogelijk om de meer algemene bevindingen op te vatten als een indicatie voor de ontwikkelingen in de gehele detailhandel.

De veronderstelling dat samenwerking loont kan onderschreven worden.

Literatuur

- Arndt, J. (1979), *Toward a concept of domesticated markets*, *Journal of Marketing*, Vol. 43, p. 70.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leeftang (1991), Detailhandelmarkten (1), ontwikkelingen aan de aanbodzijde MAB, p. 407 e.v.
- Backhaus, K., B. Erichson, W. Plinke en R. Weiber (1990), *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Springer-Verlag, Berlin.
- Bruijn, J.F.A. de en F.P.W. Schalen (1992), *Franchising in Europees Perspectief*, Kluwer Deventer.
- Duijnhouwer A. (ed) (1992), *Competitiveness, Autonomy & Business Relations. An International Comparative Study*. EIM, Zoetermeer.
- Ford, D.I., H. Hakansson en J. Johanson (1986), *How do Companies Interact? Industrial Marketing and Purchasing*, No. 1, pp. 26-41.
- Gils, M.R. van (1978), De organisatie van organisaties: aspecten van interorganisatiele samenwerking, in: *Management en Organisatie*, no. 1, pp. 9-31.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, B.J. Grabowski (1979), *Multivariate Data Analysis*, New York, MacMillan.
- Hakansson, H. (1987), *Industrial Technology Development: A Network Approach*, London, Croom Helm.
- Hakansson, H en I. Snehota (1989), *No business is an Island: the Network Concept of Business Strategy* *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4., No 3., pp. 187-200.
- Hartog, G.J. den en H.R. Commandeur (1990), *Strategische Samenwerking: Onvermijdbaar Gereedschap*, rapport 9009/M Centre for Research in Business Economics.
- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel (1992), *Jaarboek detailhandel 1992*, Den Haag.
- Johanson, B. en L.G. Mattson (1987), Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, in: *International Studies of Management and Organizations*, vol. XVII, no. 1, pp. 34-48.
- Klecka, W.R. (1980), Discriminant Analysis, in series: *Quantitative Applications in the Social Sciences*, ed. John L. Sullivan, University Paper, United States of America.
- Klugt, C.J. van der (1989), *Practische aspecten van strategische samenwerking*, ESB, 29-11.
- Kuylen, A.A.A. en Th.M.M. Verhallen (1981), *The Use of Canonical Analysis*, *Journal of Economic Psychology*, 1, pp. 217-237.
- Morrison, Donald G. (1969), On the Interpretation of Discriminant Analysis, *Journal of Marketing Research*, vol. VI (May), pp. 156-163.
- Norusis, M.J. (1992), *SPSS® for Windows™: Base System User's Guide*, SPSS Inc., Chicago.
- Norusis, M.J. (1992), *SPSS® for Windows™: Professional Statistics™*, SPSS Inc., Chicago.
- Norusis, M.J. (1992), *SPSS® for Windows™: Advanced Statistics™*, SPSS Inc., Chicago.
- Pleijster, F. (1990), *Dynamiek in samenwerking Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf*, Zoetermeer.
- Porter, M.E. en M.B. Fuller (1986), *Coalitions and Global Strategy, in Competition in Global Industries Boston/Massachusetts*, Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Reijnders, W.J.M., F. Pleijster en P. Taal (1991), *Netwerkvorming in de distributie van consumptie goederen*, EIM Zoetermeer.
- Schreuder, H. (1989), *Strategische Samenwerking Economisch Statistische Berichten*, 29 november 1989, 74e jaargang, nr. 3735, p. 1175.
- Stern, L.W. en A.I. El-Ansary (1992), *Marketing Channels fourth edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Veldhuizen, Chr.J.J. (1992), *Detailhandel in Dames en Herenbovenkleding*, Centrum voor Retail Research, Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag, juni 1992.
- Verhallen, Th.M.M. (1993), *Toetsenboek*, te verschijnen medio 1994.

- Yanagida I. (1992), The Business Network: a Powerful and challenging Business Tool, *Journal of Business Venturing* 7, pp. 341-346.
- Zwart, P.S. (1989), *Methoden van marktonderzoek*, Stenfert Kroese, Leiden.

Noten

- 1 Met dank aan Prof. Dr. Rik G.M. Pieters voor diens opbouwende kritiek op het onderhavige artikel.
- 2 Denk bijvoorbeeld aan een groep detaillisten die zich op de lingerie en foundationsmarkt door middel een franchise-overeenkomst georganiseerd hebben onder de paraplu van de in- en verkoopcombinatie Intres (voorheen Topkring Cenico bv en Obema bv), 'LIVERA' is de daarbij gehanteerde winkelformule.
- 3 Zie ondermeer Arndt (1979), Porter & Fuller (1986), Duijnhouwer (1992), Van der Klugt (1989), Den Hartog & Commandeur (1990) en Yanagida (1992).
- 4 De geïnterviewde netwerkleiders zijn verantwoordelijk voor ongeveer 80% van de marktomzet van de samenwerkingsverbanden van detaillisten in het midden- en kleinbedrijf.
- 5 Om te realiseren dat de wel en niet-samenwerkende detaillisten naar rato zijn vertegenwoordigd in de steekproef zijn alle detaillisten uit de herenbovenkledingbranche aangeschreven. Met behulp van een χ^2 toets is nagegaan of dit streven gerealiseerd is. De berekende χ^2 waarde is 0.1907, dit is lager dan de kritische waarde bij een 95% betrouwbaarheid en 1 vrijheidsgraad (3,84), hetgeen betekent dat aan de gestelde doelstelling voldaan is.
- 6 De verschillenanalyses zijn uitgevoerd conform de richtlijnen zoals vermeld in het *Toetsenboek voor statistische analyses* van Verhallen (te verschijnen medio 1994). De verschillen zijn voornamelijk getoetst met behulp van de variantieanalyse (F-toets); daar waar dit niet mogelijk was is gebruik gemaakt van de Mann-Whitney U toets of de mediaantoets.
- 7 Discriminantanalyse formuleert aan de hand van scores van bedrijven (detailhandelondernemingen) op een reeks relevante variabelen één of meerdere lineaire functies (discriminantfuncties) om een reeds bekende groepsindeling op haar significantie te testen. Bovendien kan op basis van de lineaire discriminantfunctie, die is samengesteld uit

de voor de discriminatie relevant geachte variabelen, per variabele bepaald worden in welke mate zij bepalend zijn voor de geconstateerde verschillen tussen de gediscrimineerde groepen. Daarnaast biedt discriminantanalyse de mogelijkheid om aan de hand van de afgeleide discriminantfuncties het groepslidmaatschap van ongeclassificeerde cases te bepalen. De functies doen dan dienst als een beslissings- of voorspelregel (zie ondermeer Zwart, 1989, Backhaus c.s., 1989 en Norušis, 1992).

8 Deze procedure wordt over het algemeen toegepast indien men over een groot aantal verklarende variabelen beschikt, hetgeen hier het geval is. De stapsgewijze procedure is erop gericht om het aantal verklarende variabelen zodanig te reduceren dat een deelverzameling overblijft, waarmee even goed tussen de groepen gediscrimineerd kan worden. In elke stap wordt gekeken of er een variabele moet worden toegevoegd aan de functie danwel moet worden verwijderd; het streven is hierbij gericht op het verkrijgen van de meest discriminerende functie. Ten aanzien van te gebruiken variabelen dient nog opgemerkt te worden dat zij metrisch geschaald dienen te zijn en dat er op gelet dient te worden dat er geen al te grote afhankelijkheid tussen de variabelen bestaat (het multicollineariteitsprobleem).

9 Prestatiemaatstaven die niet meegenomen werden in de analyse zijn: de bruto-winst en de beschikbaarheid van informatie (overall), dit vanwege multicollineariteitsproblemen, en de beschikbaarheid van concurrentie-informatie en de omzetsnelheid vanwege het grote aantal missing values.

10 Volgens Morisson zou op basis van een 'random model' het percentage correcte classificaties $\alpha^2 + (1-\alpha)^2$ bedragen, waarbij α de apriori kans op samenwerking is (Morisson, 1969). Op basis van het waargenomen aantal samenwerkenden als schatting van α (zijnde $234 : 451 = 0,519$) blijkt het randommodel 50,1% correct te classificeren. Een naïef model (waarbij alle elementen aan de categorie met de meeste elementen worden toegewezen) voorspelt 51,9% correct. De nauwkeurigheid van de classificatie zoals die resulteert uit de analyse is dus groter dan die van het randommodel en het naïeve model. De relatieve informatiewinst van de berekende classificatie in vergelijking tot het randommodel bedraagt 39,4% $\{(69,84\% - 50,1\%) : 50,1\%$. Dit is aanzienlijk hoger dan het door Hair c.s. (1979) aangegeven gewenste percentage van 25% teneinde interpretaties op basis van misleidende resultaten te voorkomen (Hair, Anderson, Tatham en Grablowsky, 1979).

11 Zie ook eindnoot 6.