

Prestaties van netwerken in de detailhandel

Drs. R. den Breejen

Prestaties van netwerken in de detailhandel
W.J.M. Reijnders
Educatieve Partners Nederland bv,
Houten, 1994, ISBN 90 207 2560 2

Op 8 september 1994 promoveerde Will J.M. Reijnders tot doctor in de Economische Wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Brabant. In zijn proefschrift verdiept Reijnders zich in de effectiviteit van samenwerkingsvormen in de detailhandel. In het bijzonder de vormen van samenwerking in de herenbovenkledingbranche worden in deze dissertatie behandeld.

Bij de analyse van de wijze waarop de samenwerking is georganiseerd wordt aansluiting gezocht bij de algemene netwerktheorie, voornamelijk op basis van het netwerkmodel van Hakansson. Reijnders stelt dat in de distributie netwerken kunnen worden gedefinieerd als een verzameling van distribuanten (*actoren*), die gezamenlijk dan wel in overleg *activiteiten* ontplooiën met gebruikmaking van gezamenlijke *bronnen*. De samenwerking, het netwerk kan meer of minder kenmerken van integratie vertonen.

In zijn onderzoeksmodel gaat Reijnders ervan uit, dat de prestaties binnen een distributienetwerk worden beïnvloed door:

- 1 ondernemingskenmerken,
- 2 ondernemerskenmerken,
- 3 marktwerkingskenmerken en
- 4 omgevingskenmerken.

Bij het empirisch onderzoek wordt aan ieder van deze factoren aandacht besteed. Steeds wordt onderscheid gemaakt tussen de prestaties bij 'samenwerkenden' en 'niet samenwerkenden'.

De 'samenwerkenden' onderscheidt Reijnders als volgt: de traditionele inkoopvereniging (TIV), de in- en verkoopvereniging (IVV) en de detailhandelsservice organisatie (DSO). De opvattingen over franchise-organisaties (door Reijnders gekenschetst als een beheersnetwerk) konden bij het onderzoek helaas niet worden getoetst. Franchising in de herenbovenkledingbranche stond ten tijde van het onderzoek (1991) nog in de kinderschoenen, op dat moment waren er in Nederland ca. 37 franchisenemers actief.

Nadat in de hoofdstukken 1 en 2 de achtergronden van het onderzoek en de probleemstelling zijn besproken, wordt in hoofdstuk 3 stilgestaan bij het begrip ondernemen in de detailhandel; aandacht wordt gegeven aan ondernemers-, ondernemings- en omgevingskenmerken. De distributiefuncties komen aan de orde in hoofdstuk 4. Hierbij worden de logistieke en marketingfunctie met Customer Service als brug tussen deze beide functies beschreven.

De hoofdstukken 5 en 6 schetsen netwerkvorming binnen de detailhandel en beschrijven hoe prestaties binnen netwerken kunnen worden gemeten. Het centrale thema van de studie is gericht op de vraag of samenwerken in de detailhandel lonend is.

In een kwalitatief vooronderzoek, beschreven in hoofdstuk 8, worden onderzoekshypothesen geformuleerd, die vervolgens via empirisch

Drs. R. den Breejen is part-time universitair docent met als aandachtsveld distributie aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Voorts vervult hij commissariaten en adviseurschappen in het bedrijfsleven.

onderzoek zijn getoetst. De opzet van het empirisch onderzoek is kort aangeduid in hoofdstuk 7.

Dit empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het kader van een door het EIM geïnitieerd grootschalig onderzoeksproject naar samenwerking binnen de distributiekolom van consumptiegoederen.

De onderzoeksmethode, de toetsing van de hypothesen betreffende de invloed van de vormen van samenwerking op de resultaten en de conclusies worden beschreven in de hoofdstukken 9 tot en met 12.

Op zeer overzichtelijke wijze presenteert Reijnders (blz. 59 e.v.) de motieven, die ondernemers brengen tot horizontale dan wel verticale samenwerking.

Waardering verdient ook de wijze waarop voor de verschillende samenwerkingsvormen (TIV, IVV en DSO) de mate van integratie in relatie tot de mate van beleidsvrijheid schematisch wordt weergegeven (blz. 116).

De studie van Reijnders leidt tot de conclusie, dat samenwerken in de detailhandel voor herenbovenkleding loont!

De prestaties van samenwerkingsvormen zijn significant beter dan de prestaties van de 'niet samenwerkenden'. Met name ondernemingskenmerken en marktwerking hebben aanzienlijke invloed op behaalde resultaten. Van de onderzochte samenwerkingsvormen komt men binnen de traditionele inkoopverenigingen tot de beste prestaties.

Deze samenwerkingsvorm steunt op de bereidheid tot samenwerking en de vrijwilligheid. Belangrijk is voorts de vermelding, dat bij de TIV sprake is van een *gelijkgestemd ledenbestand*.

Dit proefschrift levert een belangrijke bijdrage tot een beter begrip van de effectiviteit van samenwerking in de detailhandel. Reijnders kiest voor een model waarbij de prestaties worden gerelateerd aan zowel ondernemingsvorm, ondernemingskenmerken, de marktwerking en de omgevingskenmerken. Door deze opzet wordt voorkomen, dat te snel positieve dan wel negatieve resultaten ongenueanceerd aan een bepaalde samenwerkingsvorm sec worden toegeschreven.

Uit de beschrijving van de wijze waarop de prestaties zijn vastgesteld komt naar voren hoe

zorgvuldig Reijnders te werk is gegaan. Vergelijking van financiële uitkomsten blijken te zijn bemoeilijkt door verschillende waarderingsgrondslagen in het basismateriaal. Juist deze relativerende opmerking vergroot de voor de juiste interpretatie van de uitkomsten zo noodzakelijke kritische instelling van de lezer.

Bij deze prettig leesbare studie kunnen, na algemene waardering te hebben uitgesproken, toch enkele kleine kanttekeningen worden geplaatst. Onvoldoende duidelijkheid wordt verstrekt over de begrippen zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Voor een ondernemer uit het midden- en kleinbedrijf zijn zelfstandigheid en onafhankelijkheid belangrijke uitgangspunten. In doorzichtiger markten blijkt de noodzaak tot samenwerking groot. Samenwerking zou volgens Reijnders aantasting van zelfstandigheid en onafhankelijkheid betekenen. In de slothbeschouwing van dit proefschrift worden de 'niet samenwerkenden' aangeduid als de 'volledig zelfstandigen'. Juist van deze categorie van ondernemers is de verwachting dat hier de vele ondernemingen zullen ophouden te bestaan. De vraag hoe deze conclusie zich verhoudt met de beoogde zelfstandigheid en onafhankelijkheid blijft onbesproken.

Voorts is het jammer, dat in dit proefschrift geen aansluiting is gezocht bij (voornamelijk kwalitatieve) studies uit de vijftiger en zestiger jaren over samenwerking in de detailhandel; met name kan hierbij gedacht worden aan de studies van Alers (1953), Kleinen (1968), Vaterrodt (1956), Aengenendt (1962), Kathrein (1958) en Schierholt (1963).

Ondanks deze kanttekeningen meen ik dat deze studie voor een brede doelgroep van belang kan zijn. De studie verschaft op heldere wijze inzicht in de factoren die van invloed zijn op de resultaten binnen samenwerkingsverbanden.

Hoewel het empirisch onderzoek uitsluitend betrekking heeft op de herenbovenkledingbranche, kunnen ook andere branches uit de verkregen resultaten lering trekken. Dit boek is aan te bevelen aan 'netwerkleiders' zowel als samenwerkende (of samenwerking overwegende) ondernemers in de detailhandel of dienstverlening. Voor de adviseurs werkzaam in voornoemde sectoren biedt dit boek waardevolle ondersteuning.

LITERATUUR

- Aengenendt, R., (1962), *Die Freiwilligen Handelsketten in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln und Opladen.
- Alers, J., (1953), *Het vrijwillig filiaalbedrijf*, Wereldbibliotheek, Amsterdam.
- Kathrein, O., (1958), *Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Gross- und Einzelhandlungen des Lebensmittelmarktes der Bundesrepublik und ihre Bedeutung für die Handelsstruktur*, Marburg/Lahn.
- Kleinen, H., (1968), *Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Grosszusammenschlüsse*, Köln.
- Schierholt, H. (1963), *Freiwillige Filialbetriebe*, Köln.
- Vaterrodt, K. (1956), *Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Gross- und Einzelhandel als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel*, Köln.