

Detailhandelsmarkten (1)

Ontwikkelingen aan de aanbodzijde

**Drs. R. den Breejen
en Prof. Dr. P. S. H. Leeflang**

Samenvatting

In de reeks 'Probleemvelden in Marketing' zal in een drietal artikelen aandacht worden besteed aan de marketing door detailhandelsondernemingen. Deze ondernemingen opereren op markten: detailhandelsmarkten. De structuur van zowel de afzetmarkten als de inkoopmarkten is sterk aan veranderingen onderhevig. In de eerste twee artikelen zullen we aandacht aan deze ontwikkelingen besteden. In het derde artikel zullen we op de marketing door detailhandelsondernemingen ingaan.

1 Inleiding

Conform de marketingconceptie zullen de marketingactiviteiten van detailhandelsondernemingen afgestemd dienen te zijn op de ontwikkelingen op detailhandelsmarkten. Deze ontwikkelingen zijn enerzijds het resultaat van beslissingen die detaillisten, groothandelaren en fabrikanten nemen en anderzijds liggen wijzigingen in consumptiepatronen aan veel ontwikkelingen ten grondslag. Voordat we op de detailhandelsmarketing in zullen gaan, zullen we in twee artikelen de belangrijkste ontwikkelingen op de detailhandelsmarkten schetsen. Dit doen we om twee redenen. In de eerste plaats zijn de recente ontwikkelingen op veel detailhandelsmarkten spectaculair te noemen.

In de tweede plaats zijn deze ontwikkelingen relevant voor ruim 100.000 ondernemingen in Nederland. Veel lezers van het MAB zullen als adviseur of accountant bij deze ondernemingen zakelijk betrokken zijn. Dit rechtvaardigt naar onze mening een uitvoerige bespreking van de genoemde ontwikkelingen.

Detailhandelsondernemingen bieden producten en diensten aan op markten van finale consumenten. Daarnaast zijn zij vrager op markten waar zij andere intermediairs, zoals groothandelaren en fabrikanten, ontmoeten. In dit artikel zullen we de ontwikkelingen op markten aan de aanbodzijde schetsen. In het hierop volgende artikel zullen enkele ontwikkelingen aan de vraagzijde aan de orde komen.

2 Markten

Markten kunnen gekarakteriseerd worden door:

- omvang;
- marktvorm;
- marktorganisatie.

De *omvang* van de markt wordt primair bepaald door externe omgevingsvariabelen, dat wil zeggen variabelen die buiten de invloedssfeer van de individuele organisatie liggen. Voorbeelden van deze, in dit verband relevante, variabelen zijn de omvang van de bevolking, het inkomen, het vertrouwen van consumenten in de ontwikkeling van de economie, enzovoort.

Marktvormen kunnen getypeerd worden met behulp van twee variabelen¹:

- het aantal aanbieders;
- de mate van homogeniteit van markt en waar.

Andere karakteristieken kunnen aan deze variabelen worden toegevoegd, afhankelijk van de

Drs. R. den Breejen is universitair docent Logistiek aan de Economische Faculteit van de RUG, sectie marktkunde en marktonderzoek.

Prof. Dr. P. S. H. Leeflang is als hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de RUG.

vraag of de aanbodzijde dan wel de vraagzijde bestudeerd wordt.

De term *marktorganisatie* wordt gehanteerd om samenwerkingsverbanden tussen organisaties aan te geven. Voorbeelden van samenwerkingsverbanden zijn inkoopverenigingen en vrijwillig filiaalbedrijven.

De ontwikkelingen in de variabelen aantal aanbieders en mate van homogeniteit van markt en waar bieden goede mogelijkheden om de ontwikkelingen aan de aanbodzijde en de vraagzijde van de detailhandelsmarkten te karakteriseren. Voordat we dit voor de aanbodzijde zullen doen, zullen we op de omvang van detailhandelsmarkten ingaan.

3 Omvang detailhandelsmarkten

De omvang van de consumptieve bestedingen en de verdeling van deze bestedingen over diverse consumptiecategorieën bepaalt de omvang van 'de markt' voor detailhandelondernemingen. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de ontwikkeling in de consumptieve bestedingen in de periode 1978-1990.

In navolging van De Jong (1989, p. 5) kunnen we hier drie perioden onderscheiden:

- het einde van een periode met toenemende bestedingen, forse inflatie en sterk stijgende (loon-)kosten; deze periode eindigt in 1979;
- een periode met een bezuinigende consument, verminderde inflatie en beheerste (loon-)kosten: 1980-1985;
- een periode met toenemende koopkracht, lage inflatie en gering toenemende (loon-)kosten: 1986-1990.

Verder zien we dat het aandeel van de bestedingen aan voedings- en genotmiddelen en de bestedingen aan duurzame consumptiegoederen in aandeel afnemen. In meer detail wordt dit duidelijk gemaakt in tabel 2.

In tabel 2 wordt duidelijk gedemonstreerd dat de voor de detailhandel relevante bestedingen afnemen van ca. 56% (1970) tot naar wij verwachten ca. 40% in 1990. Het aandeel van de particuliere consumptie dat via de handel loopt, staat sterk onder druk en is in de afgelopen jaren bijna elk jaar gedaald². Deze ontwikkeling leidt tot een steeds sterker wordende (prijs-)concurrentie en

Tabel 1: Consumptieve bestedingen 1978-1990 (1980=100)

	totale consumptie			voedings- en genotmiddelen			duurzame consumptiegoederen			overige goederen en diensten		
	waarde	hoeveelheid	hoeveelheid per hoofd	w.	hv.	hv. per hoofd	w.	hv.	hv. per hoofd	w.	hv.	hv. per hoofd
1978	87	97	99	91	97	99	97	106	107	82	94	95
1979	94	100	101	95	100	101	100	106	106	90	97	98
1980	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1981	104	97	97	106	101	101	96	92	92	107	100	100
1982	108	96	95	111	100	99	94	87	86	113	100	99
1983	112	97	96	113	101	100	97	89	88	118	100	99
1984	115	98	96	118	101	99	97	87	85	123	102	100
1985	120	100	98	119	102	100	103	91	89	129	105	103
1986	124	103	100	120	104	101	111	96	93	131	107	104
1987	127	106	102	122	106	102	119	101	97	133	108	104
1988	130	107	103	123	107	103	117	101	97	137	110	106
1989	135	111	105	128	110	104	122	106	100	144	114	108
1990	141	113	107	131	110	104	127	110	104	151	117	111

Bron: CBS, maandschrift.

Tabel 2: Procentuele verdelingen van de consumptieve bestedingen in 1970, 1980, 1987 en 1988

Consumptiecategorie	1970	1980	1987	1988
1 voedings- en genotmiddelen	25,9	19,3	18,3	18,3
2 duurzame consumptiegoederen	27,7	23,4	21,8	21,6
3 w.v. personenauto's (privé)	2,7	2,7	3,9	
4 overige duurz. cons. goed.	25,0	20,7	17,9	
5 overige consumptiegoederen	8,9	10,0	9,3	9,3
6 w.v. brandstoffen incl. motorbrandstof	2,8	3,3	2,3	
goederen via apotheken	0,6	0,8	1,0	
7 overige ov. cons. goederen	5,5	5,9	6,0	
8 diensten	37,1	45,5	48,7	49,0
9 particuliere consumptie	100	100	100	100
10 w.o. voor detailhandel relevante bestedingen (1+4+7)	56,4	45,9	42,2	

Bron: CBS, EIM (1989, p. 141), Hoofdbedrijfschap Detailhandel (1989, pp. 19, 20).

een daling van het aandeel van het midden- en kleinbedrijf in de detailhandel.

Tussen de diverse detailhandelsmarkten bestaan overigens belangrijke verschillen in ontwikkeling. Illustratief is in dit opzicht tabel 3. Naast dalingen

in de geldomzet bij sectoren zoals alcoholhoudende en overige dranken en dameskappersbedrijven (na 1987) zien we forse stijgingen in de geldomzet bij drogisterijen, fotozaken (na 1984), winkels die huishoudelijke artikelen verkopen, enzovoort. Alhoewel voor veel categorieën van de

Tabel 3: Geldomzet in detailhandelsvestigingen met verschillende hoofdactiviteiten (1985=100)

Hoofdactiviteit	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
levensmiddelen algemeen assortiment	93	95	98	100	102	105	107	111	115
vlees en vleeswaren	116	107	101	100	100	96	92	97	98
alcoholhoudende en overige dranken	104	102	100	100	105	101	100	103	99
drogisterij-artikelen	85	90	94	100	108	118	125	133	138
schoeisel	100	99	97	100	105	108	107	107	135
woningtextiel, vloerbedekking en meubelen	105	101	100	100	107	115	120	127	130
duurzame huishoudelijke artikelen	97	98	100	100	107	110	113	116	
wit- en bruingoed algemeen assortiment				100					135
ijzerwaren, verf en behang	100	100	99	100	106	115	120	129	
doe-het-zelf artikelen				100					143
glas, porselein en aardewerk, huishoudelijke artikelen, alg. assortiment	99	99	99	100	106	116	119	124	127
fotografische artikelen	103	97	94	100	106	115	124	129	151
optische artikelen	90	90	94	100	110	115	118	129	144
uurwerken, goud/zilver, bijoux	108	102	101	100	95	92	94	105	114
bloemen en planten	104	101	103	100	102	102	103	110	119
(brom-)fietsen			100	100	108	113	113	133	201*
wasserijen en chemische reinigingsbedr.			95	100	105	111	114	120	122*
herenkappersbedrijven			105	100	102	106	109	109	109*
dameskappersbedrijven			99	100	103	104	98	96	97*
schoonheidsinstituten			91	100	115	136	150	161	152*

Bron: Maandstatistiek CBS.

Opmerking: de cijfers van 1990 betreffen cijfers tot en met september 1990. Een uitzondering hierop vormen de cijfers gemarkeerd met *; deze hebben betrekking op de periode tot en met juli 1990.

detailhandel de omzet stijgt, zijn er ook categorieën waarin wat moeilijker bepaalde patronen te herkennen zijn (uurwerken, goud/zilver, bijoux).

4 Aanbodzijde – aantal aanbieders

We zullen thans de ontwikkeling in het aantal aanbiedende marktpartijen op detailhandelsmarkten schetsen.

Uit recente gegevens (zie tabel 4) blijkt, dat het aantal verkoopplaatsen in de detailhandel (het aantal winkels) daalt; deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de sector voedings- en genotmiddelen. De ontwikkeling blijkt in de verschillende sectoren / branches niet gelijk te zijn. Het verloop van de consumentenbestedingen in de branches heeft hierop uiteraard invloed. De daling van het aantal winkels gaat gepaard met een vergroting van de oppervlakte en de omzet van het gemiddelde verkooppunt en een vermindering van het aandeel van het midden- en kleinbedrijf ten gunste van het groot-winkelbedrijf.

De detailhandelsbedrijven komen historisch gezien voort uit het typische midden- en kleinbedrijf. Oorspronkelijk was er sprake van kleinschalige, geografisch gespreide vestigingen. De detailhandel is een vorm van dienstverlening die het vestigingspatroon van de consumenten volgt. Wanneer nu het aantal verkooppunten afneemt, heeft dit voor de consument tot gevolg, dat de gemiddelde afstand tussen wonen en aankopen toeneemt. In de stedelijke gebieden en voor de minder frequent aangekochte produkten heeft dit geen nadelige gevolgen. Voor dagelijkse goederen (levensmiddelen) in dun bevolkte gebieden

(het platteland) begint dit voor de minder mobiele consument (ouderen) hinderlijk te worden. Uit een EIM-studie (Ravesloot, Vogelesang, 1989) komt overigens naar voren, dat in vergelijking met het buitenland in Nederland de winkeldichtheid hoog is. Bovendien blijkt dat de Nederlandse detailhandel in vergelijking met de detailhandel in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten nog steeds kleinschalig te noemen is. Ten opzichte van deze landen mist de Nederlandse detailhandel schaalvoordelen, hetgeen de winstgevendheid onder druk zet. Door de hoge arbeidsproductiviteit (omzet per full-time equivalent) en de relatief wat lagere arbeidskosten zijn de totale arbeidskosten evenwel relatief laag. De relatief hoge arbeidsproductiviteit en de lage kosten kunnen verklaard worden door de in vergelijking met het buitenland:

- hoge participatiegraad van part-timers;
- hoge graad van samenwerking tussen zelfstandige ondernemers;
- hoge penetratiegraad van zelfbediening.

Dit alles leidt ertoe dat de Nederlandse detailhandel qua winstgevendheid een middenpositie inneemt tussen een aantal Europese landen zoals Duitsland en Frankrijk enerzijds en landen met een hoge winstgevendheid (als percentage van de omzet) zoals het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten anderzijds.

Concentratie ontstaat door de groei naar steeds grotere vestigingen, door verwerving en door filiaalvorming. Ketenvorming ontstaat door zowel het zelf vestigen van filialen als het overnemen van verkooppunten van derden (verwerving).

Tabel 4: Aantal verkoopplaatsen in de detailhandel per 1 januari

Ondernemings-categorie	1960		1970		1980		1989	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
ondernemingen met één vestiging	167.505	81	138.480	78	114.192	72	104.929	65
filiaalondernemingen	21.310	10	25.248	14	29.247	18	34.458	22
ambulante handel	18.996	9	14.686	8	16.127	10	21.526	13
totaal	207.811	100	178.414	100	159.566	100	160.913	100

Bron: Hoofdbedrijfschap Detailhandel (1989, p. 13).

Gegevens van het EIM (1989, p. 136 e.v.) wijzen uit dat de concentratie-ontwikkeling zich nog steeds voortzet. Belangrijke oorzaken die leiden tot concentratie zijn onder andere:

- 1 de toegenomen mobiliteit van de consumenten, die het overbruggen van grotere afstanden naar het verkooppunt mogelijk heeft gemaakt ;
- 2 de ontwikkelingen op het terrein van de automatisering, die ook hun invloed op de winkelexploitatie hebben gehad, waardoor schaalvoordelen nog beter dan voorheen kunnen worden benut;
- 3 de internationalisering van de detailhandel, mede als gevolg van ontwikkelingen die verband houden met 'Europa 1992'.³

Door Mensing (1989) wordt bij concentratie aandacht geschonken aan enerzijds de concentratie door filiaalvorming (omzet-concentratie), een concentratie die primair door de leveranciers wordt ervaren, en anderzijds, in omzet gemeten, de grootte van de verkooppunten (fysieke concentratie), die de aanbodconcentratie richting consument accentueert.

Concentratie ontstaat niet uitsluitend door filiaalvorming, verwerving en groei per vestiging; bij verschillende commerciële samenwerkingsvormen zoals vrijwillig filiaalbedrijven en inkoopcombinaties manifesteren zich zowel op de inkoop- als de verkoopmarkt concentratieverschijnselen.

Tabel 5: Omzetaandelen (in procenten) klein-, midden- en grootbedrijf in detailhandel in food en non-food, 1970, 1980 en 1987

Omschrijving	1970	1980	1987
<i>food</i>			
KB	61	48	39
MB	18	18	17
GB	21	34	44
<i>non-food</i>			
KB	54	52	49
MB	22	22	21
GB	24	26	30

Bron: EIM (1989, p. 140).

Een de laatste tijd veelvuldig gehanteerde samenwerkingsvariant, die eveneens leidt tot concentratie, is franchising.⁴

De concentratie in de detailhandel kan geïllustreerd worden aan de hand van tabel 5.

Tabel 5 illustreert dat zowel in 'food' als in 'non-food' een verschuiving richting grootbedrijf heeft plaatsgevonden. In ons tweede artikel zullen wij uitvoeriger bij de ontwikkelingen in de concentratie van de detailhandel stilstaan.

De verkooppunten groeperen zich steeds meer in winkelconcentraties; nieuw gebouwd, of geleidelijk gegroeid. Aan deze concentratieontwikkeling (ruimtelijke concentratie) zullen wij in navolgende paragrafen ook enige aandacht besteden. Groot-schalige solitaire winkelvestigingen zijn in Nederland in vergelijking met het buitenland⁵ slechts op beperkte schaal ontstaan. Daar waar buiten de traditionele winkelgebieden grootschalige winkelvestigingen ontstonden zijn dikwijls in de onmiddellijke omgeving weer andere detailhandelsbedrijven neergestreken. De concentratie in de detailhandel is niet beperkt gebleven tot de nationale grenzen. Krachtenbundeling ontwikkelt zich sterk in internationale richting (zie noot 3 hiervoor).

Een gevolg van deze concentratie voor de aanbodzijde is, dat de consument met steeds minder aanbieders te maken krijgt. Speciaal in de nieuw gerealiseerde winkelcentra, maar ook door geleidelijke verschuivingen in de bestaande winkelconcentraties, heeft dit tot gevolg, dat een steeds uniformer beeld dreigt te ontstaan. Kamminga⁶ wijt dit aan de ongunstige omstandigheden die gelden voor de ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf en stelt dat als gevolg hiervan 'in ons hele land in de winkelcentra een identiek, monotoon beeld met overal dezelfde namen van grootwinkelbedrijven op de gevels' ontstaat. In het tweede artikel over detailhandelsmarkten zullen wij nader op de consequenties van concentratie voor de vraagzijde ingaan.

5 Mate van homogeniteit van markt en waar

Als gevolg van de concentratie is het aantal aan-

bieders op de verschillende deelmarkten aanzienlijk afgenomen. Bij deze aanbieders versterkt dit de wens om zich te onderscheiden. Dit heeft geleid tot het ontstaan van meer of minder strakke 'winkelformules', als gevolg waarvan, althans op lokaal niveau, een heterogeen aanbod is ontstaan. Een winkelformule wordt gekenmerkt door de keuze van assortiment, doelgroep en marktpositie;⁷ de formule wordt gerealiseerd door een consistente inzet van de marktinstrumenten; men tracht hiermee een 'eigen' markt te creëren. Ieder van de klassen van marktinstrumenten kan hierbij afzonderlijk of in combinatie worden ingezet.

Grote detaillisten ontwikkelen zelf nieuwe formules of verwerven veelbelovende innovatieve winkelbedrijven met de intentie de betreffende formule in 'groepsverband' verder uit te bouwen. Een onderzoek naar de verhouding tussen zelf-ontwikkelde en gekochte formules is ons niet bekend.

Voor zeer grote verkoopoppervlakten is slechts een beperkt aantal vestigingsplaatsen geschikt; de winkelformules van Ikea en Maxis kunnen als sterk onderscheidende voorbeelden van grote verkoopoppervlakten worden aangeduid. Vermeldenswaard is de positie van de 'klassieke' warenhuizen. Sinds de jaren zeventig staat de warenhuis-formule onder druk⁸. Men heeft echter gezocht naar wegen om de ontwikkeling te keren. Het resultaat zijn nieuwe warenhuisvormen (superspecialisten in plaats van generalisten) en een reeks van specialistische diversificaties.

Als gevolg van in het voorgaande beschreven ontwikkelingen blijkt dat meer en meer de situatie ontstaat, dat grote aanbieders verschillende marktsegmenten bewerken met afzonderlijke formules. Uit analyses van de consumentenkenmerken en -behoeften komt een zeer gevarieerd beeld te voorschijn. Met de ontwikkelde winkelformules speelt men in op de behoeften van een gesegmenteerde groep consumenten. Enkele belangrijke keuzen die men in dit verband maakt hebben betrekking op:

- 1 de prijsstelling waarmee het prijsimage wordt bepaald;
- 2 de assortimentskeuze.

De positionering van winkelformules met behulp van het instrument *prijs* heeft geleid tot de succesvolle ontwikkeling van 'discounters' in een aantal branches in de jaren zeventig en begin tachtig.

Voorbeelden van deze branches zijn de drogisterijen, de slijterijen en de levensmiddelensector van de detailhandel.

Bij de positionering met behulp van het *assortiment* dient de overdracht van het eigen merk en het huismerk van aanbieders in de (levensmiddelen-)detailhandel gememoreerd te worden. Zo heeft Edah getracht haar imago op te vijzelen met de introductie van een paar honderd produkten onder de Edah-paraplunaam (april 1988). Schuitema heeft dit in april 1990 eveneens gedaan met 500 produkten die onder de 'eigen merk' naam 'kwaliteitsmerk' geïntroduceerd zijn.

Andere ontwikkelingen die leiden tot een gevarieerder aanbod voor de consument zullen in paragraaf 6 besproken worden.

Ten slotte kunnen we constateren dat meer en meer detaillisten bewust kiezen voor het benaderen van specifieke doelgroepen zoals kinderen in een bepaalde leeftijd (kleding: Free Kids), ouderen, mensen met kleine en of grote (kleding- en schoen-)maten. Daarbij is het ook mogelijk om zich te richten op consumenten die opteren voor een specifieke 'benefit' die de detailhandelaar aanbiedt. Zo kunnen zeer specifieke winkelformules ontstaan zoals 'de inpakwinkel' waar consumenten een produkt mooi kunnen laten inpakken of de retourshop, een winkel waar de consument statiegeldverpakkingen en eenmalige verpakkingen kan inleveren.

De krachtig doorgevoerde segmentatie enerzijds en de hoge concentratiegraad anderzijds zijn er de oorzaak van dat de consument op lokaal/regionaal niveau een aantrekkelijk afwisselend, heterogeen pakket wordt aangeboden. Enkele voorbeelden zullen we kort aanstippen:

- De prijsafstand tussen Aldi en Albert Heijn en Hij en Society Shop zijn bewust gekozen.
- Het assortiment van Etos en Douglas wijkt sterk af.
- Het filiaalbedrijf Marianne Mode, dat via een twintigtal vestigingen damesmode artikelen

verkoopt, maakt geen reclame, terwijl door M & S relatief veelvuldig wordt geadverteerd.

Wanneer wij echter, zoals al eerder aangegeven, een vergelijking op nationaal niveau maken, dan is het aanbod binnen vergelijkbare markten (ruimtelijke concentraties) redelijk homogeen! Deze trend is ook internationaal waar te nemen. Het is naar onze mening zinvol te onderzoeken welk waarde-oordeel hieraan door de consumenten wordt verbonden. Voor winkelcentra in grotere woonwijken en in nieuw ontwikkelde steden geldt sterk, dat het aanbod van deze winkelcentra vrijwel identiek (= homogeen) is. Bij stedelijke winkelconcentraties is het (vrij homogene) kernwinkelcentrum te onderscheiden met hier omheen een heterogeen winkelgebied of hiernaar toe leidend 'aanloopstraten' met een heterogeen winkelaanbod⁹. Deze secundaire winkelgebieden met aanzienlijk lagere huisvestingskosten dan in het kerngebied zijn dikwijls de broedplaats voor nieuwe of vernieuwende winkelformules van zelfstandige ondernemers.

6 Toetreding en uittreding

Het winkelaanbod is doorlopend aan veranderingen onderhevig. Als gevolg van de concentratietendens verdwijnen er steeds winkels, die de strijd om de consumentengulden niet kunnen volhouden. Zoals al aangegeven ontstaan er ook steeds weer nieuwe winkels. Door filiaalvorming ontstaan nieuwe winkels, meer winkels van bestaande formules, maar ook nieuw ontwikkelde formules. Achtereenvolgens zullen we enige aandacht besteden aan de toetredingen die voortvloeien uit:

- 1 internationalisering van de detailhandel;
- 2 internationalisering van de Nederlandse consument;
- 3 het benutten van nieuwe technologieën in de detailhandel;
- 4 het inspelen op nieuwe consumentenwensen;
- 5 de vervlechting die optreedt tussen de detailhandel enerzijds en de horeca en dienstverlening anderzijds.

Ad 1 Vermeldenswaard is een geleidelijke inter-

Tabel 6: Aantal buitenlandse detailorganisaties met ten minste één vestiging in Nederland

<i>Branche</i>	<i>1982</i>	<i>1985</i>	<i>1988</i>
levensmiddelen	8	20	33
duurzame produkten	99	124	170
kleding	26	30	58
meubelen	13	21	27
sportartikelen	18	23	24
andere produkten	42	50	61
Totaal	107	144	203

Bron: Bruins (1989, p. 34).

nationalisering van de detailhandel. Het zijn niet uitsluitend meer nationale bedrijven die zich uitbreiden; geleidelijk aan presenteren zich steeds meer 'buitenlandse' formules. Dit wordt geïllustreerd in tabel 6.

In tabel 6 is een overzicht gegeven van het aantal buitenlandse winkelformules dat in ons land opereert. Daarbij valt met name de spectaculaire groei op.

Het overnemen van winkelformules uit het buitenland, maar ook het ontwikkelen van volledig nieuwe formules wordt in Nederland geremd door de vrij beperkte mogelijkheden die worden geboden door de huidige vestigingwet. Deze vestigingwet is al geruime tijd in discussie, de verwachting is niet dat op korte termijn aanzienlijke verruiming is te verwachten.

Ad 2 In de laatste tien jaar signaleren wij de sterke opkomst van zogenaamde etnische winkels. Dikwijls zijn deze winkels gestart door ondernemers vanuit de etnische minderheden, het assortiment is ontleend aan het leefpatroon in het land van herkomst. Doelgroep is in eerste instantie de bevolking met dezelfde etnische achtergrond, geleidelijk vinden dergelijke assortimenten ook acceptatie in bredere lagen van de bevolking.

Ad 3 Andere formules ontstaan ook doordat nieuwe technologische mogelijkheden worden benut; hierbij kan bijvoorbeeld aan teleshopping worden gedacht. In dit verband kunnen we ook

denken aan ontwikkelingen die plaatsvinden op de andere terreinen van direct marketing. Door gebruik te maken van nieuwe technologieën om data te verzamelen (Geomarktoprofiel, Omnidata, Mosaic) en nieuwe segmentatiemogelijkheden¹⁰ worden de mogelijkheden om succesvol direct marketing toe te passen vergroot. Dit gaat in een aantal gevallen hand in hand met het vestigen van nieuwe distributiepunten.¹¹

Ad 4 Een voorbeeld van het door de detailhandel inspielen op nieuwe consumentenwensen is het presenteren van ecologische produkten. Men onderscheidt formules die zich volledig richten op alleen ecologische produkten en formules die in hun bijsturing, inspelend op consumentenwensen, een pakket ecologische produkten aan het assortiment toevoegen.¹² Als uitvloeisel van een aanpassing aan het koopgedrag van consumenten gaat de 'shop' ontwikkeling bij benzineverkooppunten geleidelijk verder. Een bottle-neck bij de verdere uitbouw zijn – wederom – de beperkingen van de winkelsluitingswet. Als alternatief voor detailhandelsverkoop wordt dikwijls gewezen op een groeiend belang van boerderij-verkoop, waarbij dan met name door de gevestigde detailhandel protesten worden aangetekend tegen de verkoop van niet op het betreffende boerenbedrijf voortgebrachte produkten. Dit alternatief voor detailhandel zal naar onze mening vanuit het standpunt van bereikbaarheid geen grote omvang krijgen. De agrarische sector is wel de oorsprong voor een formule-ontwikkeling gericht op ecologische produkten.

Ad 5 Vermeldenswaard zijn detailhandelsontwikkelingen die zich voltrekken op de raakvlakken tussen detailhandel en respectievelijk horeca en dienstverlening. Tussen horeca en detailhandel signaleren wij het volgende. Door het aanbieden van 'afhaal-maaltijden' begeeft de horeca zich op het terrein van de detailhandel; de snelle opkomst van traiteurs, al of niet gecombineerd met een supermarkt of slagerij, is het antwoord vanuit de detailhandel op culinaire of gemakwensen van de consument. Traditionele dienstverleners kunnen vanuit hun gevestigde posities ook consumentengoederen

gaan aanbieden. In dit verband wordt vanuit de detailhandel met argusogen gekeken naar de banken, waarvan men vreest, dat zij na automatisering van een reeks traditionele banktaken de vrijkomende ruimte in hun bankvestigingen zullen gebruiken voor het aanbieden van consumentengoederen.

In de detailhandel zijn er weer voorbeelden van bedrijven die hun detailhandelsactiviteiten uitbreiden met het aanbieden van (niet direct aan de levering van de betreffende produkten verbonden) diensten.¹³

Voor zich nieuw vestigende zelfstandigen is er eerst de keus tussen het overnemen van een bestaand bedrijf of het starten van een compleet nieuwe winkel. In dit laatste geval is er dan weer de keus tussen enerzijds het gebruikmaken van de formule van een filiaalonderneming (als franchisenemer) of van een samenwerkingsvorm van zelfstandigen en anderzijds het ontwikkelen van een eigen winkelformule. Op de adviseurs van dergelijke ondernemers rust de zware taak in te schatten of gekozen moet worden voor het relatief onzekere innoveren of voor de betrekkelijke zekerheid van een bestaande formule. Voor een aantal ondernemers, dat zich op de detailhandel wil richten, is de stap direct naar een winkel te groot of te definitief; voor hen staat de mogelijkheid van een start als ambulant handelaar open. Verschillende op dit moment grote en succesvolle detaillisten zijn in het verleden als ambulant handelaar begonnen.

7 Marktorganisatie / samenwerkingsvormen

In samenwerkingsvormen onderscheiden we vijf basisvormen (Pleijster, 1990):

- de inkoopvereniging of in- en verkoopvereniging;
- het vrijwillig filiaalbedrijf;
- de franchise-organisatie;
- de verkooporganisatie;
- de dealerorganisatie.

Deze vormen van samenwerking richten zich primair op een krachtenbundeling op de inkoopmarkt, welk onderwerp in het volgende artikel uit-

gebreed aan de orde komt. In dit artikel worden de samenwerkingsvormen beknopt beschreven.

De inkoopvereniging of in- en verkoopvereniging is een vorm van horizontale samenwerking tussen detaillisten op het terrein van de inkoop. Bij vele inkoopverenigingen is de afgelopen jaren sprake geweest van sterke uitbreiding van de dienstverlening aan de aangesloten bedrijven, waarmee ook een accent is komen te liggen op de verkoopactiviteiten en het min of meer vrijblijvende lidmaatschap is vervangen door de strakkere binding van het samenwerkingscontract.

Een voorbeeld van een inkoopvereniging is Inkoopcombinatie Nederland, met onder andere Lady Club als verkoopformule, en de (inkoop-) samenwerking van grootwinkelbedrijven op zowel nationaal (bijvoorbeeld Super Unie) als internationaal vlak.

Het vrijwillig filiaalbedrijf (vfb) is een vorm van verticale samenwerking tussen de groothandel enerzijds en de detailhandel anderzijds. Aan detailhandelszijde betrof het oorspronkelijk slechts de handel in algemene levensmiddelen en zuivelproducten; tegenwoordig betreft het ook andere categorieën producten. De samenwerking heeft zowel betrekking op de inkoop- als de verkoopactiviteiten van de detaillist. Ook bij deze vorm van samenwerking wordt de samenwerking in toenemende mate contractueel vastgelegd. Een voorbeeld van een vfb is Unigro met onder andere Super als verkoopformule.

Van franchising is sprake wanneer de samenwerking tussen ondernemingen erop gericht is een bepaald uniek exploitatiesysteem (de winkelformule) gezamenlijk uit te dragen. Het gebruik van dit systeem (de franchise) wordt door de eigenaar (de franchisegever) in licentie gegeven aan de ondernemers met wie hij samenwerkt (de franchisenemers). De samenwerking strekt zich in ieder geval uit over het terrein van de verkoop, maar gebruikelijk valt ook de inkoop eronder. De samenwerking wordt gewoonlijk in een 'franchisecontract' vastgelegd. Franchising kan als horizontale samenwerking en als verticale samenwerking gekwalificeerd worden, gezien de uiteen-

lopende aard van de diverse partijen die gebruik maken van het franchisesysteem: detaillisten onderling, detaillisten in samenwerking met grossiers, detaillisten in samenwerking met fabrikanten, kleine en middelgrote bedrijven in de detailhandel in samenwerking met het grootwinkelbedrijf. Succesvolle voorbeelden van franchising in de detailhandel kenmerken zich vaak door het feit dat naast franchisenemers die een bepaalde winkelformule 'geadopteerd' hebben de franchisegever eigen vestigingen bezit met dezelfde formule. Voorbeelden hiervan zijn de Hema, Blokker, Marskramer, Intertoys, Bruna, Decorette, enzo voort.

De verkooporganisatie is een vorm van horizontale samenwerking tussen ondernemingen behorende tot dezelfde of verschillende branches die erop gericht is de naambekendheid te vergroten door gezamenlijke verkoopondersteunende activiteiten (collectieve reclamecampagnes, gemeenschappelijk embleem, dezelfde specifieke dienstverlening en toegevoegde naamaanduiding). Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Albert Heijn, Blokker en C&A (ABC-formule).

De laatste samenwerkingsvorm die wij onderscheiden, is de dealerorganisatie. Dit is een vorm van verticale samenwerking tussen producent en detaillist, waarbij de detaillist het recht verkrijgt van een min of meer exclusieve verkoop van bepaalde producten (veelal het complete productengamma van de fabrikant) binnen een bepaalde regio. Slechts in een beperkt aantal gevallen is de samenwerking contractueel vastgelegd. Een voorbeeld hiervan is de verkoop van een bepaald merk auto's.

Op de verkoopmarkt presenteren de bovengenoemde samenwerkingsvormen van zelfstandige ondernemingen zich dikwijls gebruik makend van dezelfde winkelformule(s). Door deze handelswijze ervaart ook de consument deze wijze van samenwerking/concentratie. Daarnaast komt het veelvuldig voor dat één onderneming, bijvoorbeeld omwille van de gekozen segmentatiestrategie, meerdere winkelformules naast elkaar han-

teert. Kiest men voor een strategie van gedifferentieerde marketing¹⁴ en tracht men verschillende segmenten met verschillende winkelformules te bereiken, dan bestaan er verschillende winkelformules in één organisatie naast elkaar. Voorbeelden hiervan zijn Babyhallen en Prénatal (RetailNet), Albert Heijn (Ahold), enzovoort. Samenwerking van ondernemers binnen winkelconcentraties (winkelcentra) komt veelvuldig voor. Een bekende vorm van samenwerking is die tussen de al eerder genoemde Albert Heijn, Blokker en C&A (ABC-formule). Deze samenwerking is nagenoeg uitsluitend op de verkoopmarkt, de consument, gericht. Door onder andere collectieve promoties tracht men de consumenten te winnen voor de winkelconcentratie als geheel. Deze promoties kunnen zinvol zijn indien men de positieve extra's van de concentratie weet over te brengen.

8 Conclusies

De detailhandel wordt gekenmerkt door een steeds verder gaande concentratie. Via (meer of minder) strakke winkelformules spelen detaillisten in op bij de consumenten te onderkennen wensen; zowel de gemaksmomenten als de 'fun' momenten krijgen ieder hun aanbod. Iedere aanbieder of groep van aanbieders tracht zich van de ander te onderscheiden. Binnen de wat grotere winkelcentra komt men door de concentratie van de verkopen bij een beperkt aantal grote aanbieders steeds weer dezelfde namen tegen. Op lokaal niveau is er in de Nederlandse situatie sprake van een relatief grote diversiteit; vergelijken wij meerdere winkelcentra, dan komen wij steeds weer dezelfde aanbieders tegen en dreigt dus een steeds verder gaande vervlakking. In termen van karakteristieken van marktvormen kunnen we stellen dat per locatie detailhandelsmarkten steeds heterogener en meer en meer oligopolide van aard worden. Vergelijken we de detailhandelsmarkten op de diverse locaties onderling met elkaar, dan zien we een steeds grotere gelijkheid, homogeniteit, optreden.

Nog steeds vormen de ondernemers uit de sector midden- en kleinbedrijf qua aantal vestigingen de

meerderheid. Een groot aantal van hen werkt al binnen een samenwerkingsverband met een groepsformule. Voor de verlevendiging van de aankoopmogelijkheden, ter verhoging van de diversiteit voor de consumenten, is het aantrekkelijk indien de echte innovators de mogelijkheid blijven houden met creativiteit een 'eigen' formule op te bouwen. Er zijn in de praktijk voldoende voorbeelden bekend van innovators die bij een goede onderbouwing van hun activiteiten (een goed ondernemingsplan) beslist ook een zeer rendabele exploitatie hebben kunnen realiseren.

Literatuur

- Beukenkamp P. A., Leeflang P. S. H. (1988a), 'Het specifieke van direct marketing (1), Inleiding en de omgeving' in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jaargang 62, nr. 9, september 1988, pp. 378-388.
- Beukenkamp P. A., Leeflang P. S. H. (1988b), 'Het specifieke van direct marketing (2), Segmentatie (strategieën) en hantering marktinstrumenten' in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jaargang 62, nr. 10, oktober 1988, pp. 420-430.
- Bruins A., Velde J. A. van de (1988), *Winkelen in de grote stad; deel 2: Stedelijke winkelgebieden naast elkaar gezet*, EIM, Zoetermeer.
- Bruins A. (1989), *Handelen over de grenzen*, EIM, Zoetermeer.
- EIM (1989), *Het Midden- en Kleinbedrijf in 1988 en 1989 en een eerste verkenning van 1990*, EIM, Zoetermeer.
- Ferrée H. (1990), 'Natuurvoeding: het geitenwollensokkentijdperk voorbij'. *Tijdschrift voor Marketing*, jaargang 24, nr. 2, pp. 80-81.
- Gianotten H. J., Pleijster F., Zwaard A. B. (1988), *Commerciële samenwerking in de detailhandel*, EIM, Zoetermeer.
- Hoekstra J. C., Raaijmakers M. C. (1991), 'Betekenis en groei van direct marketing', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jaargang 65, nr. 7/8, juli/augustus 1991, 's-Gravenhage, pp. 363-372.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (1989), *Jaarboek Detailhandel 1989*, HBD, 's-Gravenhage.
- Jong J. G. A. M. de (1989), 'De functionele plaats van de distributie in beweging: 1970-1990 in Bunt, J. e.a. red., *Dynamiek in de Distributie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen/VEDIS, Deventer, pp. 3-16.
- Kneppers-Heynert E. M. (1988), *Een economische en juridische analyse van franchising tegen de achtergrond van een property rights- en transactiekostenbenadering*, proefschrift ter verkrijging van het doctoraat in de Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.
- Kramer G. (1990), 'De jaren '90: turbulentie in het assortiment', *Nieuws Tribune*, jaargang 7, nr. 19, pp. 26 en 27.

- Kroezen C. W. (1987), 'De Detailhandel', in Nijsen A. F. M., B. Nooteboom, C. W. Kroezen, J. J. Godschalk en J. Buursink, *Op Maat van het Midden- en Kleinbedrijf*, Studie 30, deel 2: Pre-adviezen, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, pp. 117-160.
- Leefflang P. S. H., m.m.v. Beukenkamp P. A. e.a. (1987), *Probleemgebied Marketing, een management-benadering*, deel 1a, H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Leefflang P. S. H., Nel J. (1989), 'Marketing op de interne markt', *Harvard Holland Review*, nr. 21, pp. 52-60.
- Leefflang P. S. H., Mortanges C. Pahud de (1990), 'The implications of the proposed single European Market on Strategic Marketing Planning', in Synadinos, N. E. e.a. (red.), *Proceedings of the Third Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, Hawaii.
- Mensing W. C. J. J. (1989), 'Ontwikkelingen in de detailhandel in voedings- en genotsmiddelen 1970-1990' in Bunt, J. e.a. red., *Dynamiek in de Distributie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen/VEDIS, Deventer, pp. 31-43.
- Pleijster F. (1990), *Dynamiek in samenwerking*, EIM, Zoetermeer.
- Ravesloot K. A., Vogelesang W. J. P. (1989), *De detailhandel in Nederland, Europa en de Verenigde Staten*, EIM, Zoetermeer.
- Ster W. van der, Wissen van P. (1987), *Marketing en Detailhandel*, 4de druk, Wolters-Noordhoff B.V., Groningen.
- Veldhuizen Chr. J. J. van, Wiggers-Ruigrok C. M. (1990), 'De betekenis van de detailhandel', *Economisch Statistische Berichten*, jaargang 75, nr. 3770, pp. 740-743.
- Wedel M. (1990), *Clusterwise regression and market segmentation, developments and applications*, proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor in de landbouwwetenschappen aan de Landbouwuniversiteit te Wageningen.
- Wiggers-Ruigrok C. M. (1990), *Vervaging van institutionele detailhandelsgrenzen*, Researchpublikatie nr. 35, EIM, Zoetermeer.

Zwan A. van der, Verhulp J. (1980), *Grondslagen en Techniek van de Marktanalyse*, H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.

Noten

- 1 Zie bijvoorbeeld: Van der Zwan, Verhulp (1980, pp. 270-274).
- 2 Zie ook Kroezen (1987, p. 118). Zie voor deze en andere recente ontwikkelingen in de detailhandel ook: Van Veldhuizen en Wiggers-Ruigrok (1990).
- 3 Zie bijvoorbeeld Leefflang, Nel (1989); Leefflang, Pahud de Mortanges (1990). Bruins (1989, p. 7 e.v.).
- 4 Zie bijvoorbeeld Kneppers-Heynert (1988); Gianotten, Pleijster, Zwaard (1988, p. 7 e.v.).
- 5 Mensing (1989, p. 35).
- 6 J. Kamminga (interview); 1989/1990: Trademart Magazine Express; Koninklijke Jaarbeurs; Utrecht.
- 7 Zie Van der Ster en Van Wissen (1987, p. 97).
- 8 Zie bijvoorbeeld Algemeen Dagblad, 18-10-1990, p. 3.
- 9 Zie ook Bruins, Van de Velde (1988).
- 10 Zie bijvoorbeeld Wedel (1990).
- 11 Zie voor enkele ontwikkelingen op het terrein van direct marketing: Beukenkamp, Leefflang (1988a, 1988b), Hoekstra, Raaijmakers (1991).
- 12 Zie bijvoorbeeld Ferrée (1990). Zie voor enkele andere ontwikkelingen in het consumentengedrag: Kramer (1990).
- 13 Zie voor een overzicht van de vervaging van de institutionele detailhandelsgrenzen Wiggers-Ruigrok (1990).
- 14 Zie voor een omschrijving van dit begrip bijvoorbeeld Leefflang, m.m.v. Beukenkamp (1987, p. 460 e.v.).