

# Veranderingen in samenwerking detailhandel ('80-'94)

Naar meer hiërarchische verbanden?

Drs. H.W. Vrolijk<sup>1</sup>

## 1 Inleiding

Het detailhandelslandschap in Nederland is de laatste twee decennia danig in beweging (zie onder andere Den Breejen en Leeflang, 1991a en 1991b; Van Goor en Leeflang 1993). Een van die veranderingen heeft betrekking op het aandeel van verschillende organisatievormen. De grote verliezers zijn de *zelfstandige* detaillisten: hun aandeel in de totale detailhandelsomzet is in de periode 1980-1997 gedaald van 44% naar 15%. Het aandeel van het grootwinkelbedrijf is gestegen van 27% naar 42%. Het marktaandeel van de *samenwerkende* detaillisten hield daarbij gelijke tred, met een stijging van 29% naar 43% (HBD, 1995 en 1997).

Welke verschuivingen hebben zich binnen de categorie samenwerkende detaillisten voltrokken in de periode 1980-1994? Hebben, parallel aan de groei van het grootwinkelbedrijf dat uitsluitend over eigen (company-owned) filialen beschikt, de hiërarchische vormen van samenwerking terrein gewonnen? Of was er eerder sprake van een 'derde weg', waarbij zelfstandige detaillisten overwegend op basis van gelijkwaardigheid de vruchten van samenwerking en schaalvergroting proberen te plukken?

Deze vragen worden in dit artikel beantwoord door gebruik te maken van de drie modellen die door Reijnders, Douma en Verhallen (1996) worden onderscheiden met betrekking tot de aard van de samenwerking. Aan de ene kant van het samenwerkingspectrum staat het coöperatiemo-

del: de samenwerking vindt plaats tussen 'min of meer aan elkaar gelijkwaardige ondernemingen' en is gebaseerd op 'wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen'. Aan de andere kant staat het beheersmodel: er is sprake van 'een (quasi)hiërarchisch gestructureerd relatiepatroon, waarbij de ene participant in staat is de andere(n) te domineren. De individuele beleidsvrijheid van de deelnemende ondernemingen is hierbij erg beperkt'. Tussen deze twee uitersten staat het coördinatiemodel: 'beleidsbepaling en -uitvoering vindt in gezamenlijk overleg plaats waarbij één van de participanten het voortouw neemt en duidelijk sturend optreedt.' Over de coördinatie van activiteiten worden contractuele afspraken gemaakt (Reijnders, Douma en Verhallen, p. 319).

De probleemstelling van dit artikel kan nu als volgt worden geformuleerd: lijkt samenwerking in de detailhandel steeds meer op het beheersmodel van het grootwinkelbedrijf, of proberen samenwerkingsverbanden zich juist te onderscheiden van het grootwinkelbedrijf door zich te richten op het coöperatie- of coördinatiemodel?

Zoals in paragraaf 2 uiteen wordt gezet, is het onderzoek toegespitst op veranderingen in de mate waarin en de terreinen waarop verplichtingen worden opgelegd aan detaillisten die bij een samenwerkingsverband zijn aangesloten.

In een aantal opzichten is dit onderzoek een belangrijke stap voorwaarts vergeleken met de studies die tot dusver zijn gedaan op het terrein van samenwerking in de detailhandel.

Was het onderzoek tot dusver voornamelijk een momentopname, deze studie heeft betrekking op *veranderingen gedurende een vrij lange periode* (1980-1994).

Voorzover het eerdere onderzoek op verande-

<sup>1</sup>Drs. H.W. Vrolijk is verbonden aan de Nijmegen Business School (NBS) van de Katholieke Universiteit Nijmegen.

ringen in de tijd betrekking had en verder ging dan een terugblik en toekomstverwachtingen (zie Pleijster 1990), bleef dat beperkt tot enkele branches (zie onder andere Masurel, 1996); deze studie beslaat *de gehele detailhandel*.

- Meer dan in andere studies is hier een *breed spectrum* van samenwerkingsaspecten onderzocht.
- Bleef in andere studies vaak onduidelijk hoe de aard en de mate van samenwerking werd gemeten (mogelijke, feitelijke of verplichte samenwerking<sup>2</sup>), in dit onderzoek is een vrij *eenduidige maatstaf* ontwikkeld, namelijk de mate waarin samenwerking een verplichtend karakter heeft.
- Op basis van deze maatstaf blijkt het mogelijk een *kwantitatieve grondslag* te geven aan de verschillende vormen of categorieën van samenwerking die door anderen zijn onderscheiden (onder andere Reijnders, Douma en Verhallen, 1996; en Masurel, 1993).

Paragraaf 2 bevat de methodologische verantwoording van het onderzoek. Daarin wordt uiteengezet op welke manier het verplichtende karakter van samenwerking wordt gemeten. De drie modellen die door Reijnders c.s. zijn onderscheiden, krijgen hier een kwantitatieve grondslag. Paragraaf 3 bevat informatie over de databestanden die bij het onderhavige onderzoek zijn gebruikt. De verande-

ringen in het verplichtende karakter van samenwerking in de detailhandel in de periode 1980-1994 worden beschreven in paragraaf 4, de plussen en minnen waaruit deze veranderingen bestaan in paragraaf 5. Paragraaf 6 vergelijkt de opmars van het beheersmodel met die van het grootwinkelbedrijf. Mogelijke verklaringen voor de gesignaleerde ontwikkelingen worden in paragraaf 7 geopperd. In de afsluitende paragraaf wordt onder meer aandacht besteed aan vervolgonderzoek.

## 2 Methodologische verantwoording

Voor het onderzoek is gebruikgemaakt van de uitkomsten van een tweetal enquêtes die in 1980 respectievelijk 1994 zijn gehouden (zie paragraaf 3).

Schema 1 laat zien welke formule-aspecten en diensten in beide enquêtes zijn genoemd. Voor ieder formule-aspect (met uitzondering van 'merk<sup>3</sup>') en elke dienst afzonderlijk zijn in beide enquêtes de volgende antwoordcategorieën gehanteerd:

- a niet aangeboden of onderdeel van de formule;
- b wel aangeboden maar niet verplicht;
- c wel verplicht.

Als eerste stap zijn deze drie categorieën gedichotomiseerd naar verplicht (c) – niet verplicht (a + b).

**Schema 1: Formule-aspecten en diensten die in de enquête van 1980 en 1994 zijn genoemd**

<i>Formule-aspecten</i>	<i>Diensten</i>
handelsnaam	centrale inkoop
(merk)	<i>order entry-systeem</i>
winkelexterieur	<i>afwikkeling facturering/betaling leveranciers</i>
winkelinterieur	<i>overname van betalingsrisico</i>
assortimentssamenstelling	<i>logistiek: opslag en/of transport van goederen</i>
<i>geadviseerde prijsstelling</i>	reclame/verkoopbevordering
	opleiding en training
	<i>management advies</i>
	administratieve diensten
	<i>automatisering en telecommunicatie</i>
	bemiddeling bij financiering
	financieringsarrangement
	vestigingsplaats onderzoek
	marktonderzoek
	bemiddeling onroerend goed
	<i>andere diensten</i>

*Toelichting:*

- Het formule-aspect 'merk' is zowel in 1980 als in 1994 niet in de analyse betrokken.
- De geursiveerde terreinen van samenwerking zijn alleen in de enquête van 1994 genoemd.

Voor formule-aspecten en diensten apart<sup>4</sup> is als tweede stap per samenwerkingsverband een verplichtingenindicator (VI) opgesteld: de mate waarin de in de enquête genoemde formule-aspecten c.q. diensten verplicht zijn gesteld. Een voorbeeld: heeft een bepaald samenwerkingsverband in 1980 een VI voor diensten van bijvoorbeeld 33%, dan betekent dit dat 3 van de 9 diensten waarover is geënquêteerd, verplicht zijn gesteld<sup>5</sup>. Uit dit voorbeeld mag blijken dat aan elk van de formule-aspecten of diensten eenzelfde gewicht is gegeven. Verder is verondersteld dat de inhoud van de verplichting in de periode 1980-1994 niet noemenswaardig is veranderd.

Om het verplichte karakter van samenwerking in één dimensie uit te drukken is als derde stap een clustering uitgevoerd. Voor zowel formule-aspecten als diensten zijn de onderzochte samenwerkingsverbanden eerst empirisch ingedeeld naar een relatief hoge of lage verplichtingenindicator (VI); dit is voor zowel 1980 als 1994 gedaan. In beide jaren en voor zowel formule-aspecten als diensten is in de clustering de grens getrokken bij een VI van 50% ('laag' is een VI van < 50%).

Vervolgens is elk van deze twee jaren de mate van verplichting van formule-aspecten afgezet tegen de mate van verplichting van diensten. In beide jaren blijkt de combinatie lage formuleverplichtingen en hoge dienstenverplichtingen niet voor te komen. Dit is niet zo vreemd omdat het verplicht stellen van diensten alleen zinvol is wanneer ook de formule-aspecten een verplichtend karakter hebben.

De resterende drie groepen kunnen worden gerelateerd aan de drie eerder genoemde modellen van Reijnders, Douma en Verhallen (1996)<sup>6</sup> en zijn als volgt gedefinieerd:

- 'coöperatie': samenwerkingsorganisaties die minder dan de helft van het aantal formule-aspecten en diensten verplicht heeft gesteld;
- 'coördinatie': organisaties die minder dan de helft van het aantal diensten en meer dan de helft van het aantal formule-aspecten verplicht heeft gesteld;
- 'beheersing': samenwerkingsverbanden waarbij meer dan de helft van het aantal diensten en formule-aspecten een verplichtend karakter heeft.

### 3 Databestanden

De observatie-eenheid in dit onderzoek is het samenwerkingsverband, ook wel aangeduid als 'systeem' of commerciële organisatie. Dit bestaat uit enerzijds een centraal of overkoepelend orgaan, in het vervolg promotor genoemd, en anderzijds zelfstandige detaillisten. De aangesloten detaillisten werken volgens een gemeenschappelijk commercieel systeem (bijvoorbeeld gemeenschappelijke inkoop en/of promotie) of een gemeenschappelijke winkelformule. In dat kader biedt de promotor een aantal diensten aan en/of legt aan de deelnemers bepaalde verplichtingen op<sup>7</sup>.

Een bij een samenwerkingsverband aangesloten ondernemer kan een of meer vestigingen bezitten. In het vervolg wordt alleen gekeken naar het aantal *vestigingen* dat is aangesloten, en niet naar het aantal aangesloten *ondernemers*. Overigens kan een samenwerkingsverband ook eigen vestigingen bezitten; deze zijn eigendom van de promotor. Tenzij anders vermeld, wordt hierna steeds uitgegaan van het *totaal* aantal vestigingen per samenwerkingsorganisatie, dus de som van het aantal vestigingen van aangesloten detaillisten en het aantal vestigingen in eigen beheer van het samenwerkingsverband.

Het onderzoek is gebaseerd op de volgende twee databestanden:

- a Een enquête die in 1980 door het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (EIM) is gehouden onder ruim 300 samenwerkingsverbanden (voor een verslag, zie Pleijster, 1981). Na opschoning bleven er 275 respondenten over. De responsquote bedraagt volgens het EIM ongeveer 80%.
- b De gegevens uit de COSAVO-enquête 1994 van het HBD (COSAVO = COmmerciële SAmenwerkingsVORMen). Deze enquête wordt vanaf 1992 jaarlijks afgenomen onder alle detailhandelsorganisaties met meer dan een vestiging. De geënquêteerde filiaalbedrijven (met uitsluitend vestigingen in eigen beheer) zijn hier buiten beschouwing gelaten. Na opschoning bevat de databank over 1994 gegevens van 540 samenwerkingsverbanden en omvat daarmee circa 90% van alle organisaties waarvan destijds bekend was dat zij een samenwerkingsverband vormden. De analyse heeft derhalve betrekking op 275

**Tabel 1: Omvang van de steekproef, naar aantal samenwerkingsverbanden en daarbij behorende vestigingen**

Deelbestanden	Aantal samenwerkingsverbanden		Aantal vestigingen	
	1980	1994	1980	1994
Blijvers	106 (39%)	106 (20%)	14.098 (47%)	16.536 (39%)
Afvallers	169 (61%)		15.886 (53%)	
Nieuwkomers		434 (80%)		25.606 (61%)
Totale groep	275 (100%)	540 (100%)	29.975 (100%)	42.120 (100%)

organisaties in 1980 en 540 in 1994 (zie tabel 1). Kijken we naar het aantal aangesloten en eigen vestigingen, dan omvatten de onderzochte databestanden bijna 30 duizend vestigingen in 1980 en ruim 40 duizend in 1994.

Niet alleen qua omvang maar ook qua samenstelling verschilt het 1980-bestand van dat van 1994. De volgende deelbestanden zijn daarom geconstrueerd (zie tabel 1):

- 106 samenwerkingsverbanden hebben zowel in 1980 als in 1994 aan de enquête deelgenomen en hebben in de tussenliggende periode geen fundamentele veranderingen ondergaan. Deze groep wordt in het vervolg aangeduid als 'blijvers'.
- 169 samenwerkingsverbanden zijn alleen in 1980 geënquêteerd. Aangezien in 1994 een responsquote van circa 90% gold, mag worden aangenomen dat deze samenwerkingsverbanden in 1994 niet meer operationeel waren. Zij worden hierna als 'afvallers' bestempeld.
- 434 samenwerkingsverbanden zijn wel in 1994 maar niet in 1980 geënquêteerd. Van 22 samenwerkingsverbanden uit deze groep is het startjaar niet bekend. De overige samenwerkingsverbanden uit deze groep zijn na 1980 gestart. Derhalve wordt in het vervolg de aanduiding 'nieuwkomers' gehanteerd.

Tot slot moet worden opgemerkt dat de enquêtevragen over formule-aspecten en diensten relatief veel 'missings' bevatten; dat geldt vooral voor de afvallers (16% missings) en de nieuwkomers (25%). Bij de blijvers is de verplichtingen-indicator bekend voor 99 respondenten in 1980 en 98 in 1994. Van 85 samenwerkingsverbanden is deze indicator voor *beide* jaren bekend<sup>8</sup>.

#### 4 Hiërarchisering van de samenwerking

Tabel 2 laat zien hoe de onderzochte samenwerkingsverbanden in 1980 respectievelijk 1994

**Tabel 2: Aandeel van de drie categorieën van samenwerking voor de totale groep in 1980 (N=241) en in 1994 (N=413)**

Maatstaf	Jaar	'Coöperatie'	'Coördinatie'	'Beheersing'
Naar aantal				
organisaties:	1980	36	54	10
	1994	24	45	31
Naar aantal				
vestigingen:	1980	43	50	7
	1994	32	34	34

waren verdeeld over de drie categorieën die in paragraaf 2 zijn onderscheiden. De grootste verandering heeft betrekking op het aandeel van de categorie 'beheersing': dit is gestegen van 10% naar 31% wat betreft het aantal samenwerkingsverbanden. Wanneer wordt gewogen naar het aantal *vestigingen*, dan is de stijging nog sterker: van 7% naar 34%. Met andere woorden: steeds meer vestigingen worden geëxploiteerd op basis van het beheersmodel.

Verder blijkt uit tabel 2 dat uitgaande van het aantal samenwerkingsverbanden de daling van het aandeel van de categorie 'coöperatie' groter was dan die van de categorie 'coördinatie'. Wordt daarentegen het aantal *vestigingen* als maatstaf genomen, dan is de daling van de categorie 'coördinatie' veel groter (van 50% naar 34%)

Tabel 3 laat zien dat de stijging van het aandeel van de categorie 'beheersing' voor de groep blijvers nog groter is dan voor de totale groep (tabel 2). Dit geldt zowel voor het aantal samenwerkingsverbanden (van 8% naar 41%) als in termen van het aantal vestigingen (van 8% naar 39%).

Bij de daling van het aandeel van de categorieën 'coöperatie' en 'coördinatie' maakt het wél verschil of er wordt gewogen naar het aantal vestigingen. De grootste daling tussen 1980 en 1994 heeft betrekking op het aandeel van de categorie 'coöperatie' wat betreft het aantal

**Tabel 3: Aandeel van de drie categorieën van samenwerking voor de blijvers in 1980 (N=99) en in 1994 (N=98)**

Maatstaf	Jaar	'Coöperatie'	'Coördinatie'	'Beheersing'
Naar aantal				
organisaties:	1980	33	59	8
	1994	21	38	41
Naar aantal				
vestigingen:	1980	50	43	8
	1994	24	37	39

vestigingen. Met andere woorden: er zijn steeds minder detaillisten die zijn aangesloten bij samenwerkingsverbanden met een gering aantal verplichtingen.

Tabel 4 laat de verschillen zien tussen de samenwerkingsverbanden die tussen 1980 en 1994 zijn verdwenen (de afvallers) en de samenwerkingsverbanden die na 1980 zijn opgericht (de nieuwkomers) wat betreft hun aandeel in de drie categorieën. Voor de categorie 'coöperatie' geldt dat de verschillen vooral betrekking hebben op het aantal samenwerkingsverbanden, terwijl bij de categorie 'coördinatie' de grootste verschillen te zien zijn wanneer het aandeel in het aantal vestigingen wordt uitgedrukt. Bij de categorie 'beheer-

gaat richting grootwinkelbedrijf. Deze conclusie geldt niet alleen voor de organisaties die reeds in 1980 operationeel waren (de blijvers) maar ook voor de nieuwere samenwerkingsverbanden.

## 5 Plusen en minnen

De trend die hiervoor is gesignaleerd, is het saldo-effect van plusen en minnen. Niet uitgesloten is immers dat sommige samenwerkingsverbanden *minder* verplichtingen hebben opgelegd en dat dit effect ruimschoots is gecompenseerd door de overige organisaties.

De plusen en minnen hebben tevens betrekking op de verschillende terreinen van samenwerking. Ook hier geldt dat een daling van het aantal verplichtingen op het ene terrein (ruimschoots) is gecompenseerd door een stijging op andere terreinen. De vraag is derhalve op welke terreinen van samenwerking het verplichtingenniveau is gedaald respectievelijk gestegen. De onderstaande analyse van deze plusen en minnen is noodzakelijkerwijs beperkt tot de blijvers, de organisaties die zowel in 1980 als in 1994 zijn geënquêteerd.

Tabel 5 geeft antwoord op de vraag waaruit het saldo-effect bestaat in termen van het aantal samenwerkingsverbanden. Slechts 5 van de 85 blijvers hebben na 1980 minder verplichtingen opgelegd, terwijl 35 samenwerkingsverbanden de samenwerking hebben geïntensiveerd. Ruim de helft heeft geen veranderingen aangebracht in de mate waarin verplichtingen worden opgelegd.

Dat er duidelijk sprake is van een trend richting beheersmodel, blijkt uit de volgende details van tabel 5:

de 8 samenwerkingsverbanden die in 1980 in de categorie 'beheersing' zaten, bleven in die categorie;

**Tabel 4: Verschillen tussen de afvallers (1980, N=142) en de nieuwkomers (1994, N=324), wat betreft het aandeel van de drie categorieën van verplichte samenwerking**

Maatstaf/Jaar	'Coöperatie'	'Coördinatie'	'Beheersing'
Naar aantal organisaties:			
1980 afvallers	38	50	12
1994 nieuwkomers	25	47	28
Naar aantal vestigingen:			
1980 afvallers	36	57	7
1994 nieuwkomers	38	32	29

ing' zijn de verschillen tussen de afvallers en de nieuwkomers het grootst, vooral wanneer gekeken wordt naar het aantal vestigingen. Ook hier is de richting duidelijk: de meeste nieuwkomers beginnen met relatief veel verplichtingen.

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat in de periode 1980-1994 het aandeel van de categorie beheersing sterk is gestegen. Met andere woorden: de trend in de samenwerking

**Tabel 5: Verschuivingen tussen 1980 en 1994 wat betreft niveau van verplichte samenwerking (N=85)**

	'Coöperatie' in 1994	'Coördinatie' in 1994	'Beheersing' in 1994	Totaal
'Coöperatie' in 1980	13	10	4	27
'Coördinatie' in 1980	5	24	21	50
'Beheersing' in 1980			8	8
Totaal	18	34	33	85

*Samenvatting:*

- 5 organisaties zijn verschoven naar een categorie met minder verplichtingen (cursief);
- 35 organisaties zijn verschoven naar een categorie met meer verplichtingen (vet); en
- 45 organisaties zijn tussen 1980 en 1994 niet veranderd wat betreft categorie (de diagonale lijn).

- van de 35 organisaties die naar een hogere categorie zijn opgeschoven, ging het bij 21 samenwerkingsverbanden om een verschuiving van midden naar hoog;
- bij de 5 ‘dalers’ gaat het om een verschuiving van ‘coördinatie’ naar ‘coöperatie’.

De tabellen 6 en 7 hebben betrekking op de plussen en minnen in termen van de verschillende terreinen van samenwerking.

Tabel 6 geeft per formule-aspect aan hoeveel procent van de samenwerkingsverbanden dit verplicht heeft gesteld in 1980 en 1994. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de totale groep en de groep blijvers – de organisaties die zowel in 1980 als in 1994 zijn geënquêteerd. Alleen bij de blijvers is het mogelijk na te gaan of de verandering tussen deze twee jaren significant is geweest, door gebruik te maken van de Wilcoxon Matched-Pairs Test.

Uit tabel 6 blijkt dat bij drie van de vier formule-aspecten er sprake is van een significante verandering. De uitzondering betreft de handelsnaam die in 1980 door 75% en in 1994 door 86% van de samenwerkingsverbanden verplicht werd gesteld. In dit opzicht is er nauwelijks verschil tussen de totale groep en de blijvers. Ook tussen de vier formule-aspecten is er weinig verschil: alle vier hadden in 1994 bij circa 80% van de organisaties een verplichtend karakter.

Tabel 7 geeft informatie over de mate waarin de verschillende *diensten* verplicht werden gesteld aan de aangesloten detaillisten. In vergelijking met de formule-aspecten lopen de veranderingen in de periode 1980-1994 hier wat meer uiteen. Dit blijkt vooral wanneer de diensten in twee groepen worden onderverdeeld:

**Tabel 6: Mate waarin samenwerkingsverbanden formule-aspecten verplicht stellen in 1980 en 1994**

Formule-aspecten	Totale groep		Blijvers	
	1980	1994	1980	1994
Handelsnaam	75	86	78	88
Winkelinterieur	49	76	49	77*
Winkelerieur	45	74	43	76*
Assortimentsamenstelling	68	82	68	79**

*Toelichting:*

\* De overgang tussen 1980 en 1994 is significant op 1% (2-tailed P < 0,01).

\*\* Significant op 5% (2-tailed P < 0,05).

**Tabel 7: Mate waarin samenwerkingsverbanden diensten verplicht stellen in 1980 en in 1994**

Diensten	Totale groep		Blijvers	
	1980	1994	1980	1994
Centrale inkoop	59	84	60	82*
Reclame	58	86	59	89*
Opleiding	11	62	12	69*
Administratie	26	29	29	28
Bemiddeling bij financiering	8	10	7	11**
Financieringsarrangement	8	9	7	11**
Vestigingsplaats onderzoek	35	26	40	22
Marktonderzoek	12	21	7	22
Bemiddeling onroerend goed	5	9	5	11

*Toelichting:*

\* De overgang tussen 1980 en 1994 is significant op 1% (2-tailed P < 0,01).

\*\* Significant op 5% (2-tailed P < 0,05).

- 1 diensten die relevant zijn voor de *exploitatie* van de commerciële formule; dit betreft centrale inkoop, reclame, opleiding en administratie;
- 2 diensten die relevant zijn *voorafgaande* aan de exploitatie: de overige diensten in tabel 7. Deze kunnen worden aangeduid als initiële diensten, omdat zij waarschijnlijk alleen een rol spelen wanneer een detaillist zich wil *aansluiten* bij het samenwerkingsverband.

Bij de *exploitatie* diensten vallen twee ontwikkelingen het meeste op. De eerste is de sterke stijging van het verplichtende karakter van de dienst ‘opleiding’. Werde deze dienst in 1980 slechts door 12% van de blijvers verplicht gesteld, in 1994 gold dat voor niet minder dan 69%; de totale groep geeft ongeveer hetzelfde beeld.

Ten tweede is opmerkelijk dat het percentage organisaties die de dienst ‘administratie’ verplicht stelden, in de periode 1980-1994 *niet* is gestegen, dit in tegenstelling tot de overige drie exploitatiediensten.

Ook bij de meeste *initiële* diensten is er nauwelijks sprake van een (significante) verandering. Bij de dienst ‘vestigingsplaats onderzoek’ is er zelfs sprake van een daling: deze dienst had in 1980 bij 35% en in 1994 bij slechts 26% van de onderzochte organisaties een verplichtend karakter.

Een andere overeenkomst met de dienst ‘administratie’ is dat het percentage samenwerkingsverbanden dat deze diensten verplicht hebben gesteld in beide jaren relatief laag is, vergeleken met de overige drie exploitatiediensten.

Evenals bij de formule-aspecten zijn er bij alle diensten slechts geringe verschillen tussen de totale groep en de blijvers. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de nieuwkomers (de samenwerkingsverbanden die na 1980 zijn opgericht) geen afwijkend patroon vertonen wat betreft de mate waarin op de verschillende terreinen van samenwerking verplichtingen worden opgelegd.

## 6 De opmars van het beheersmodel

De voorgaande analyses wijzen erop dat samenwerking in de detailhandel steeds minder is georiënteerd op het coöperatie- of het coördinatie-model. Het aantal samenwerkingsverbanden met een hoog niveau van verplichtingen voor zowel formule-aspecten als diensten, is in de periode 1980-1994 aanzienlijk gestegen. Blevin in 1980 de operationele verplichtingen vooral beperkt tot handelsnaam, assortiment, inkoop en reclame, daarna had de uitbreiding van het aantal verplichtingen betrekking op aspecten die een integraal onderdeel van het ondernemerschap vormen. Het betreft met name de formule-aspecten winkelinterieur en -exterieur, en de dienst opleiding. Deze conclusies gelden niet alleen voor de samenwerkingsverbanden die zowel in 1980 als in 1994 zijn geëquipeerd (de blijvers), ook de organisaties die na 1980 zijn opgericht hadden in 1994 een relatief hoog verplichtingenniveau.

Geconcludeerd kan worden dat, ondanks de juridische verschillen, een steeds groter deel van de samenwerkingsverbanden zich maar weinig onderscheidt van het grootwinkelbedrijf. De dominantie van het beheersmodel komt tot uiting in tabel 8, waarin voor de periode 1980-1994 de marktaandelen van verschillende categorieën 'retailers' zijn vergeleken. Deze tabel laat zien dat de trend richting beheersmodel uit twee ontwikkelingen bestaat. De ene is de groei van het marktaandeel van het grootwinkelbedrijf. De andere is de stijging van het aandeel van de samenwerkingsverbanden die samenwerken op basis van het beheersmodel, dat wil zeggen over de hele linie relatief veel verplichtingen opleggen aan de aangesloten detaillisten. Werd in 1980 29% (27 + 2) van de detailhandelsomzet gerealiseerd op basis van het beheersmodel, in 1994 gold dat voor niet minder dan 54% (39 + 15). Het marktaandeel van de minder hiërarchische

**Tabel 8: Marktaandelen van organisatiestructuren in de detailhandel (in procenten van de totale detailhandelsomzet)**

Organisatiestructuur	1980	1994
1. Grootwinkelbedrijf	27%	39%
2a. Samenwerking: beheersmodel	2%	15%
2b. Andere vormen van samenwerking	27%	29%
3. Zelfstandige detaillisten	44%	17%
Totaal	100%	100%

Bron: HBD 1995; eigen onderzoek (2a en 2b).

*Toelichting:* Het marktaandeel van de samenwerkingsverbanden die het beheersmodel hanteren is als volgt berekend: uit tabel 2 (zie pagina 57) blijkt dat het aandeel van de categorie 'beheersing' in termen van het aantal vestigingen is gestegen van 7% naar 34%; ervan uitgaande dat tussen de individuele vestigingen verschillen in omzet minimaal zijn, is dit aandeel vermenigvuldigd met het totale marktaandeel van de groep samenwerkende detaillisten, te weten 29% in 1980 en 44% in 1994. Derhalve is het marktaandeel van de groep 'samenwerkingsorganisaties op basis van het beheersmodel' 2% in 1980 (7% x 29%) en 15% in 1994 (34% x 44%).

vormen van samenwerking is daarentegen slechts licht gestegen, van 27% naar 29%.

## 7 Mogelijke verklaringen

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom in de periode 1980-1994 structureel meer verplichtingen zijn opgelegd aan de bij een samenwerkingsverband aangesloten detaillisten.

De eerste verklaring is analoog aan de redenering van Masurel (1996) dat de groei van het aandeel van de samenwerkingsverbanden (in een bepaalde sector) een reactie is op de groei van het grootwinkelbedrijf (in dezelfde sector), en kan als volgt worden geformuleerd: de trend richting beheersmodel (de toename van het aantal verplichtingen) is een *reactie* op de groei van het grootwinkelbedrijf waarin het beheersmodel op de voorgrond staat.

Een tweede verklaring is dat deze trend geen causale relatie heeft met de groei van het grootwinkelbedrijf, maar dat *beide* verschijnselen veroorzaakt worden door veranderingen in een *exogene* variabele. Daarbij kan onder meer worden gedacht aan veranderingen in de kostenstructuur. Zo lijkt aannemelijk dat de distributie van food- en non-foodproducten in toenemende mate bepaalde activiteiten vereist waarbij door centralisatie en schaalvergroting kostenvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Anders gezegd:

steeds minder belangrijk (kwalitatief of kwantitatief) worden activiteiten op vestigingsniveau (het domein van de individuele detaillist). Deels gaat het om bestaande activiteiten, zoals reclame, die zijn verschoven van het decentrale niveau (locale en regionale media) naar het centrale niveau (landelijke media). Deels gaat het om nieuwe activiteiten zoals opleiding, waar schaalvoordelen een belangrijke rol spelen.

Een derde verklaring kan worden ontleend aan de transactiekostentheorie. Wanneer er schaalvoordelen zijn gemoeid met de uitvoering van een bepaalde activiteit, zijn er twee manieren om deze schaalvoordelen te realiseren. De eerste is een zodanige groei van de onderneming dat een optimale (of minimale) schaalgrootte voor de betreffende activiteit wordt bereikt; bij samenwerkingsverbanden kan deze schaalvergroting worden gerealiseerd door de betreffende activiteit 'over te hevelen' van het decentrale niveau (de aangesloten detaillist) naar het centrale niveau, door deze verplicht te stellen.

Schaalvoordelen kunnen echter ook op een andere manier worden gerealiseerd, namelijk via de markt. Door bepaalde activiteiten uit te besteden kan indirect (via marktwerking) worden geprofiteerd van de schaalvoordelen bij de toeleveranciers.

Deze laatste optie komt echter alleen in aanmerking bij diensten die weinig of niet formule-specifiek zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor een dienst als 'administratie' en de meeste initiële diensten. Tabel 7 laat zien dat juist deze diensten door relatief weinig organisaties verplicht zijn gesteld, niet alleen in 1980 maar ook in 1994.

Anders ligt het bij activiteiten die wél formulegebonden zijn: aangezien transactiespecifieke investeringen nodig zijn om dergelijke activiteiten uit te voeren, is het efficiënter deze binnen het samenwerkingsverband te laten plaatsvinden. Uit tabel 7 (zie pagina 59) blijkt dat in 1994 aanzienlijk meer samenwerkingsverbanden de dienst 'scholing en training' verplicht hebben gesteld dan in 1980. Volgens de transactiekostenbenadering kan deze verschuiving worden verklaard uit het feit dat de opleidingsactiviteiten formulespecifieker zijn geworden. Algemeener gesteld: de toename van het verplichtende karakter van samenwerking in de detailhandel is het gevolg van de verschuiving van generieke diensten (zoals administratie) naar formule-specifieke

diensten (zoals opleiding).

Een vierde verklaring heeft betrekking op veranderingen in de ondernemingsstrategie van samenwerkingsverbanden. Lassar en Kerr (1996) beweren op basis van de agency-theorie dat bij een lagekostenstrategie de fabrikant (of een promotor) kan volstaan met relatief weinig richtlijnen naar de detaillist. De detailhandelsmarge biedt de retailer in principe voldoende prikkels om het product van de fabrikant (of het assortiment van de promotor) te verkopen; men spreekt hier van een 'output-based' contract. Wordt daarentegen een strategie van productdifferentiatie gehanteerd, dan is het nodig dat de detaillisten op een groot aantal terreinen verplichtingen worden opgelegd (een 'behavior-based' contract).

Volgens deze benadering zou de toename in het verplichtende karakter van samenwerking voortvloeien uit een verschuiving van lagekostenstrategie naar een strategie van productdifferentiatie.

## 8 Afsluiting

Volgens Reijnders c.s. (1996) 'bleek een duidelijke voorkeur te bestaan voor het beheersmodel als toekomstige vorm van samenwerking' in de door hen onderzochte herenbovenkledingbranche. In dit artikel is aangetoond dat deze voorkeur ook in andere onderdelen van de Nederlandse detailhandel bestond, én dat deze voorkeur daadwerkelijk is geëffectueerd. Het aandeel van de detaillisten die op basis van het beheersmodel samenwerken, is in de periode 1980-1994 zeer sterk gestegen, parallel aan de groei van het grootwinkelbedrijf.

Reijnders c.s. concluderen verder dat samenwerking op basis van het coöperatie- of het coördinatie-model betere prestaties oplevert dan op basis van het beheersmodel. Onderzocht kan worden of deze conclusie ook geldt voor andere branches. Is dat het geval, dan heeft de gesignaleerde toename van het verplichtende karakter van samenwerking (de trend richting beheersmodel) geleid tot *lagere* prestaties voor de aangesloten detaillisten.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek betreft het volgende. Franchising, een van de organisatievormen die bij samenwerking tussen detaillisten kan worden gehanteerd, is de laatste jaren sterk in opmars. Deze organisatievorm wordt volgens de Praktijkids Franchising (Van



Baalen et al., 1998) beschouwd als 'de meest strakke vorm van samenwerking'. Het ligt daarom voor de hand de gesignaleerde opmars van het beheersmodel in verband te brengen met de groei van het fenomeen franchising. De vraag is of deze conclusie terecht is. Niet uitgesloten is dat ook bij andere samenwerkingsvormen zoals de in- en/of verkoopvereniging en het vrijwillig filiaalbedrijf (VFB), de samenwerking een meer verplichtend karakter heeft gekregen. Verder kan onderzocht worden op welke manier de groei van franchising tot stand is gekomen; zijn het vooral of uitsluitend de *nieuwe* retailorganisaties die voor franchising hebben gekozen, of zijn ook bestaande samenwerkingsorganisaties overgestapt op deze 'strakke vorm van samenwerking'?

Tot slot kan worden gepleit voor een actualisering van het hier beschreven onderzoek: in hoeverre heeft de trend die voor de periode 1980-1994 is vastgesteld zich in de jaren daarna doorgezet? Bij het beantwoorden van deze vraag vormt de datum 1 januari 1998 een belangrijke cesuur. Vanaf die datum immers is de nieuwe Mededingingswet in werking getreden en mogen bepaalde verplichtingen niet langer worden opgelegd. Met name is het niet langer mogelijk bindende prijzen vast te stellen en een 100%-inkoopverplichting op te leggen. In hoeverre leidt de nieuwe wet tot een substitutie-effect? Wanneer de eerder genoemde bepalingen niet langer zijn toegestaan, kan dit worden gecompenseerd door op andere terreinen méér verplichtingen op te leggen, en is een verdere opmars van het beheersmodel te verwachten. Of biedt de wetswijziging juist mogelijkheden voor vormen van samenwerking waarin de gelijkwaardigheid van de samenwerkende partijen op de voorgrond staan?

## LITERATUUR

- Baalen, H.E.V. van, J.C. Bezemer en A.W.M. Brouwer (red.), (1998), *Praktijkids Franchising 1998/99*, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leeftang, (1991a), Detailhandelsmarkten (deel 1), *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 65, pp. 407-417.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leeftang, (1991b), Detailhandelsmarkten (deel 2), *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 65, pp. 483-493.

- Goor, A.R. van en P.S.H. Leeftang, (1993), Detailhandelsmarketing, Schets van het vakgebied, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 67, pp. 148-162.
- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, (1995), *Jaarboek Detailhandel 1995-96*, Den Haag, Hoofdbedrijfsschap Detailhandel.
- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, (1997), *Jaarboek Detailhandel 1997-98*, Den Haag, Hoofdbedrijfsschap Detailhandel.
- Lassar W.M. en J.L. Kerr, (1996), 'Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective', *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 613-632.
- Masurel, E., (1996), MKB-samenwerking en marktconcentratie in de Nederlandse detailhandel in dynamisch perspectief, *Bedrijfskunde*, jrg. 68, nr. 4, pp. 37-43.
- Masurel E., (1993), *Samenwerking door het MKB in de Nederlandse detailhandel*, Amsterdam, VU Uitgeverij.
- Pleijster, F., (1981), *Franchising in de detailhandel*, Zoetermeer, Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf.
- Pleijster, F., (1990), *Dynamiek in samenwerking*, Zoetermeer, Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf.
- Reijnders, W.J.M., S.W. Douma en Th.M.M. Verhallen, (1996), Samenwerken in de detailhandel loont, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 318-324.

---

## NOTEN

- 1 Dankbaar is gebruikgemaakt van het commentaar van Frans Pleijster van het Economische Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM), Ed Peelen (UvA), Ben Dankbaar (KUN), Paul Ligthart (KUN) en Erik Poutsma (KUN). De databestanden zijn ter beschikking gesteld door het EIM, in het kader van een gezamenlijk onderzoek in opdracht van het Hoofdbedrijfsschap Detailhandel (HBD). Het verslag van dit onderzoek is gepubliceerd als HBD-publicatie onder de titel 'Samenwerking Verplicht' (Den Haag 1998).
- 2 Zo wordt in Masurel (1993) voor sommige elementen in de samenwerking (namelijk inkoop, assortiment en prijs) gemeten of deze verplicht zijn, terwijl bij de diensten het al dan niet aanbieden als maatstaf is gebruikt.
- 3 Om de volgende redenen is het formule-aspect 'merk' buiten beschouwing gelaten:
  - de commerciële formule die door een samenwerkingsorganisatie wordt gehanteerd kan vooral worden gezien als een *verzameling* merken (die ook *huismerken* kan omvatten), de vraag of het formule-aspect 'merk' verplicht wordt gesteld, is derhalve moeilijk eenduidig te beantwoorden;
  - in 1994 heeft 51% van de respondenten geantwoord dat dit formule-aspect niet wordt aangeboden, terwijl bij de andere formule-aspecten het percentage niet-aangeboden niet hoger is dan 19%;

- voor 1994 blijkt dat deze variabele met geen van de andere formule-aspecten of diensten correleert;
  - de score op deze variabele kwam in 1980 nagenoeg overeen met de score op het formule-aspect 'handelsnaam'.
- 4 Om de volgende redenen is bij deze tweede stap onderscheid gemaakt tussen formule-aspecten en diensten:
- in de literatuur over samenwerking in de detailhandel is deze tweedeling gebruikelijk (zie onder andere. Masurel, 1993);
  - op basis van factoranalyse voor 1994 is gebleken dat er vier categorieën (factoren) zijn te onderscheiden; één categorie heeft betrekking op de commerciële formule, de andere drie op diensten.

5 Een alternatieve methode is categorie a (niet aangeboden) buiten beschouwing te laten en het aantal verplichtingen te relateren aan het aantal aangeboden diensten of formule-aspecten. Dat deze methode een vergelijking tussen individuele samenwerkingsverbanden nogal moeilijk maakt, moge blijken uit de volgende hypothetische gevallen:

- samenwerkingsverband X biedt in 1980 6 van de 9 genoemde diensten aan. Deze zijn allemaal verplicht. Volgens de alternatieve methode bedraagt de VI voor dit samenwerkingsverband 100% (6/6);
- samenwerkingsverband Y biedt in 1980 alle 9 diensten aan, doch twee daarvan niet op verplichte basis. De VI is dan 78% (7/9).

Volgens de alternatieve methode heeft organisatie Y dus een lagere VI hoewel zij meer diensten verplicht stelt dan organisatie X.

6 Deze drie empirische categorieën kunnen worden gerelateerd aan de drie modellen van Reijnders, Douma en Verhallen (1996):

- samenwerkingsverbanden in de eerste categorie kennen weinig verplichtingen zowel wat betreft formule-aspecten als diensten. Dit betekent dat de samenwerking een vrijwillig karakter heeft; zij vindt plaats tussen 'min of meer aan elkaar gelijkwaardige ondernemingen'. Het coöperatiemodel is hier van toepassing;
- bij de samenwerkingsverbanden in de tweede categorie worden de aangesloten detaillisten alleen voor de

formule-aspecten geconfronteerd met relatief veel (contractuele) verplichtingen. De promotor treedt in dit opzicht sturend op. Gebruik van de aangeboden diensten vindt hoofdzakelijk plaats op basis van vrijwilligheid. Deze situatie kan worden aangeduid als het coördinatiemodel;

- de laatste categorie bevat samenwerkingsverbanden die zowel formule-aspecten als diensten in hoge mate verplicht stellen. Bij deze categorie is het beheersmodel van toepassing: 'De individuele beleidsvrijheid van de deelnemende ondernemingen is hierbij erg beperkt' (Reijnders, Douma en Verhallen 1996, p. 319).

7 De promotor kan een fabrikant, groothandel of een grootwinkelbedrijf zijn, maar het is ook mogelijk dat zelfstandige kleine en middelgrote detaillisten participeren in een coöperatieve vereniging of vennootschap die als promotor optreedt. Een samenwerkingsverband kan in de loop der tijd overgaan naar een andere promotor. Aangezien ons onderzoek zich richt op het niveau van het samenwerkingsverband, is een eventuele verandering van promotor buiten beschouwing gelaten.

Sommige organisaties als Euretco en Intres zijn promotor van een groot aantal systemen. Ook dit is buiten beschouwing gelaten: een organisatie met bijvoorbeeld tien samenwerkingsverbanden is met andere woorden als tien eenheden geteld.

8 Ondanks deze gebreken is het methodologisch verantwoord op basis van ons onderzoek uitspraken te doen voor de totale populatie samenwerkingsverbanden in de detailhandel. In de eerste plaats hebben zowel de 1980-enquête als de 1994-enquête een hoge responsequote, namelijk 80% respectievelijk 90%. In de tweede plaats is het geen bezwaar dat een deel van de analyse is gebaseerd op de kleine groep blijvers (N=106), die overigens minder klein is wanneer wordt uitgegaan van het aantal vestigingen (zie tabel 1 op pagina 57). Het enige significante verschil tussen de blijvers en de nieuwkomers heeft betrekking op het gemiddeld aantal aangesloten vestigingen in 1994, en er is geen significant verband tussen deze variabele en de mate waarin verplichtingen worden opgelegd aan de aangesloten detaillisten. In de derde plaats zijn er geen significante verschillen tussen de respondenten die wel en zij die geen 'missings' hebben wat betreft de enquêtevragen over het verplichtende karakter van samenwerking.