

De concentratie in de levensmiddelenbranche (III)

J.M. DESAIN

Inleiding

Wij zijn de laatste jaren op ergerlijke wijze geconfronteerd met déconfitures in de industriële sector van ons bedrijfsleven. Dit wordt geweten aan mismanagement. Dat ligt er natuurlijk bovendien aan ten grondslag, maar het heeft ook te maken met de onoverzichtelijkheid door schaalvergroting en het louter bundelen van overcapaciteit in vaak ook nog krimpemde markten. Zeker in het geval van krimpemde markten groeit door deze bundelingen, naast ongewenste machtsconcentratie, ook de inflexibiliteit van zo'n groot, bijna de gehele branche omvattend bedrijf. Maar belangrijker is nog het aspect van de uitbanning van de mededinging en daardoor de omzeiling van het marktmechanisme en de ondernemingswijze productie.

Uiteraard gebeurt dit in de sector van de industrie eerder dan in de sector van de distributie van consumptiegoederen. Maar om te voorkomen dat de deskundigen en de volksvertegenwoordiging met „achteraf praten” straks de gebeurtenissen weer moeten gaan reconstrueren, wil ik vanuit mijn praktijkervaring blootleggen wat zich op dit moment in de detailhandel in levensmiddelen afspeelt, maar goeddeels tot de taboes van de branche behoort.

De levensmiddelen distributie heeft te maken met een sterke schaalvergroting van de produktiemiddelen, waardoor de buurtwinkel in levensmiddelen en de productiebedrijven van het midden- en kleinbedrijf (MKB) in deze sector uit de markt worden gedrukt. Dit wordt geweten aan een gebrek aan concurrentiekracht. De vraag is echter waar dit gebrek aan concurrentiekracht uit voortvloeit. Enige belangrijke aspecten hiervan wil ik belichten.

Mijn stelling is dat de groothandel, als ook de merkartikelfabrikanten met hun A-merken, door hun verticale-marketingssystemen (VMS) een te betreuren centralisatie van economische beslissingen hebben veroorzaakt, de flexibiliteit tot een farce hebben gemaakt en de mededinging zoveel mogelijk hebben uitgebannen. De instrumenten die hierbij gebruikt worden, zijn uiteraard de marketing-instrumenten: Produkt, Prijs, Promotie en Plaats. Het laatste instrument is daarin zodanig vorm gegeven dat de distributie via de detailhan-

delaar – de winkel – ook gebruikt (misbruikt) is als element in de marketing-mix van grossiers en fabrikanten. En met deze „mix” hebben zij de concurrentie bij de distributie van consumptiegoederen op uiterst geraffineerde manier weten te omzeilen en de werking van het marktmechanisme voor eigen doeleinden en met uitsluiting van anderen weten in te zetten, waardoor het geheel van de branche, de produktiesector zowel als de distributiesector, onderuit dreigt te gaan.

Daarbij is het mij angstig te moede, dat de Sociale en Economische Wetenschappen, althans in Nederland, zo sectarisch bedreven worden, dat zij niet of te moeilijk tot één afgerond oordeel over geschikte distributiestructuren voor consumptiegoederen kunnen komen.

De groothandel

Het leek op wijsheid te berusten, dat er in het begin van deze eeuw in de bedrijfskolom een zelfstandige groothandelaar ontstond, om de verbindingen te onderhouden tussen de zich naar een grotere schaal bewegende voedingsmiddelenindustrie en de niet grootschalig opererende detailhandel in levensmiddelen. Het is achteraf echter geen wijsheid gebleken, want de groothandelaren deden niet aan assortimentsmarketing, om zo in de sterk van elkaar verschillende behoeften van de winkeliers te voorzien, maar zij begonnen meteen al aan produktmarketing te doen. En hiermee grepen zij op betreuwenswaardige wijze in in het commerciële beleid van de winkeliers en van de fabrikanten. De praktijk leert ons nl. dat de relatie fabrikant/winkelier met het oog op de vraag van de consument een *rechtstreekse relatie* dient te zijn. Pas dan komt de werking van vraag en aanbod het beste tot zijn recht. Want dit is een waarborg voor flexibiliteit en tegen versterking van het marktmechanisme.

Nog erger werd het toen in de jaren dertig het Vrijwillig Filiaalbedrijf (VFB), onder leiding van de grossiers, ontstond als een reactie op het eerdere ontstaan van de Winkeliersinkoopverenigingen (WIV), waarin de beste winkeliers zich organiseerden. Het VFB leverde de winkeliers kosten-voordeel op in de fysieke distributie en in-

koopvoordeel door de rechtstreekse commerciële relatie met de fabrikant. Zij werden door de fabrikanten ook grif geholpen door op de grossiersinkoopprijs nog extra kortingen te verstrekken. Het zich voor de orders concentreren op één grossier werd nu door de grossiers als dé wijsheid verkondigd en met de invoering van één veld voor groot- en kleinhandel werd de produktmarketing van de grossier compleet. Aldus ontstond de situatie dat de detaillist met zijn winkel voor de grossier niets anders werd dan een produktiemiddel in diens eigen bedrijfsvoering.

Maar toen na de tweede wereldoorlog de economie tot grote bloei kwamen en de grossiers hun produktmarketing verder gingen koesteren en met hun centralistisch management een vertikaal-marketingstelsel (VMS) gingen ontwikkelen, stonden de goede detailhandelaren op. Geholpen door de industrie en vooral de merkartikelfabrikanten, begonnen sommige winkeliers opnieuw de groothandelsfuncties in hun detailhandel te integreren. Het herstel van de rechtstreekse relatie leverde, geheel begrijpelijk, weer voldoende kosten- en inkoopvoordelen op om en de groothandelsfuncties te bekostigen en om ook nog te investeren in uitbreiding van het aantal filialen van deze (regionale) grootwinkelbedrijven. Bij het VFB investeerde men in de wilde weg in de groothandel, waardoor er in feite werd gedéinvesteerd in de detailhandel omdat de hoge rekeningen van de grossier aan de winkelier werden doorberekend. Het structuurrapport van de Stichting Economisch Onderzoek van de Amsterdamse Universiteit uit 1971 geeft dan ook aan, dat het marktaandeel van het VFB en de WIV vanaf 1960 tot en met 1970 met één procentpunt per jaar afneemt.

De groothandel legt het rapport en de dringende aanbeveling tot herstructurering echter naast zich neer. De detaillisten weten van niets en worden verder ook onkundig gehouden. Om zich te beschermen tegen het marktmechanisme gingen de grossiers de onroerend-goedmarkt op en kochten en huurden winkelpanden, om die met contractuele verplichtingen m.b.t. „concentratie op de grossier” door te verhuren aan „hun” winkeliers en/of eigen bedrijfsleiders. Dit ging gemakkelijk omdat het eigen vermogen van de zelfstandige ondernemers door ontoereikende mogelijkheden vaak te gering was, zodat aanvullende financieringen broodnodig waren. De grossiers eisten hiertegenover niet alleen een volledige concentratie bij de inkoop op de ca. 3.500 artikelen van het groothandelsassortiment uit de ca. 20.000 goederen die de industrie zoal aanbiedt, maar ook moest de winkelier kiezen voor de een of andere winkelformule die aan de produktmarketing van de grossier was ontsproten, terwijl ook tal van diensten verplicht bij de grossier dienden te worden gekocht.

Het verticale-marketingstelsel van de grossiers werkte echter niet, want ook vanaf 1971 tot en met 1980 gaan de zelfstandigen van het VFB en de WIV per jaar één procentpunt in marktaandeel achteruit (ondanks mismanagement bij De Gruyter, Simon de Wit, Zijlstra, Vana en nog ande-

re grootwinkelbedrijven!). Van 1980 tot en met 1984 nam het marktaandeel van de zelfstandigen zelfs met gemiddeld ca. vier procentpunten per jaar af, zodat het nu in plaats van de 70% in 1970 nog slechts 40% bedraagt (Nielsen Foodindex). Het 60% marktaandeel dat het grootwinkelbedrijf (GWB) nu heeft, is voor ongeveer 23% in handen van de oorspronkelijke grootwinkelbedrijven en voor het overige wordt het bezet door de uit haar as verzezen EDAA en de nieuwkomer ALDI (ca. 17%) en door winkeliers die de voorkeur gaven aan een eigen plaats- en produktmarketing in plaats van die van hun vroegere leveranciers (grossiers). (De laatste groep heeft ca. 20% marktaandeel.)

Merkartikelfabrikanten

Voor de fabrikanten leek het ook Grote Wijsheid te zijn, om hun marketingbeleid gestalte te geven met een merkartikelenpolitiek. Dit laatste hield in een produktmarketing die gekenmerkt wordt door reclame- & promotie-concurrentie en alom-verkrijgbaarheid. Derhalve geen selectieve distributie. Hierdoor kon de detaillist zich niet anders van zijn concurrent onderscheiden dan door zijn prijzen. Maar daartegen bracht de merkartikelfabrikant de verticale prijsbinding (VPB) in stelling! Een andere keus was het artikel niet in het assortiment op te nemen, maar daartegen had de merkartikelfabrikant zich gewapend door met de consument een vertikaal-marketingstelsel op te bouwen via de reclame- en promotie-inspanningen.

Toch is dit op termijn ook geen wijsheid gebleken. Als in de jaren zestig de VPB geleidelijk aan wordt opgeheven, komt ook de kentering in de marktaandelen. Het is gebleken, dat het grootwinkelbedrijf hiervan meer kon profiteren dan de winkels van het MKB. Vooral de nieuw gevestigde regionale grootwinkelbedrijven komen met hun prijsconcurrentie en prijsdistributie in een steeds sterkere positie tegenover de service-distributie. De service-distributie gaat de werking van het prijsmechanisme ondervinden en raakt al gedurende de jaren zeventig in de verdrukking. Vooral de winkels in de oudere buurten krijgen te lijden van het verleggen van de kopersstromen naar de lage-prijzenwinkels. De polarisatie tussen de prijs- en service-distributie ontstaat ook dwars door de sectoren van het GWB en het MKB heen. Bij het GWB verlegt men het marketingbeleid van enkel een op de consument gericht beleid naar een marketingbeleid dat op de consument en de concurrent is gericht. Daartoe moet men voor vele A-merken de prijs verlagen. Maar door de bijpassende promotie-activiteiten neemt hun dominantie in de markt alleen nog maar toe.

De bilaterale relatie van de nieuwe (regionale) grootwinkelbedrijven met de merkartikelfabrikanten blijkt een hecht VMS te zijn, dat een allesomvattende invloed heeft op de promotie en de afzet van merkartikelen. Door de a-selectieve distributiepolitiek van de merkartikelfabrikanten neemt de polarisatie tussen prijs- en service-distributie toe.

De uit haar as verzezen EDAA en de nieuwkomer ALDI verstoren met enige andere „harde discounters” het evenwicht in de markt door hun „gestripte” assortiment en lager dienstbetoon. Maar . . . tegelijkertijd verschuift de macht in de afzetkanalen van de producent naar de (grote) detaillist. De industrie werkt nog harder aan investeringen die de produktiekosten per eenheid produkt weliswaar verlagen, maar die tegelijkertijd de overcapaciteit doen toenemen. En als dan de conjunctuur in 1980 omslaat zijn de merkartikelfabrikanten de gevangenen van de grote detaillisten, die met ca. 30% marktaandeel wel 50% of meer van de A-merken in de markt afzetten. En samen hebben ze de touwen van de consumptie in handen, want de merkenbekendheid is groot en de binding van de consument aan de fabrikantenmerkartikelen ook. De kooplust voor deze produkten neemt met verdere prijsverlagingen zelfs nog toe, omdat de koopkracht afneemt. Maar de merkartikelfabrikant vergeeft met zijn prijsverlagingen zijn marge voor verkoop en distributiekosten, niet aan alle, maar aan enkele handelaren.

Gegeven de a-selectieve distributie gaat nu de (selectieve) laagste prijs de kopersstromen verleggen van de service-distributie naar de prijsdistributie. De service-distributie moet mee, of is gedoemd te verdwijnen. De schaafeffecten gaan meespreken bij zulke lage marges voor het kleinwinkelbedrijf (KWB). Zo ontstaat er een diepgaande polarisatie, waardoor de buurtwinkel geen kans heeft. Het A-merk is de spil, want het weet economische beslissingen te centraliseren.

Maar dan gaat de „dynamiek van de detailhandel” spreken en die treft de merkartikelfabrikanten met de a-selectieve verkooppolitiek. Want als de detaillist zich door de prijs niet meer kan onderscheiden, laat hij die produkten uit zijn promotie verdwijnen, presenteert ze eventueel nog op de slechtste plaatsen in één winkel, om ze ten slotte uit het assortiment te laten verdwijnen. De A-merken worden dan, omdat ze geen „winstdraggers” meer zijn, vervangen door eigen merken, B- of C-merken. Menig merkartikelfabrikant ziet zijn marktaandeel dan ook weer dalen en wordt deswege gedwongen met verlies van werkgelegenheid te reorganiseren. En omdat de a-selectieve distributie van de graag gekochte A-merken gepaard ging met een selectieve prijsstelling naar de prijsvechters (als uitvloeisel van een VMS van de merkartikelfabrikant met deze winkelketens) is er duidelijk sprake van prijsdiscriminatie. En wel van een vorm, waarbij kartelvorming al heel dicht in de buurt zit.

Prijsdiscriminatie

Ten tijde van de atomistische concurrentie rond de eeuwwisseling tot ongeveer 1950, toen vrijwel alle ca. 105.000 winkels in de voedings- en genotmiddelenbranche nog buurtwinkels waren, was er sprake van produkt- en promotieconcurrentie tussen het fabrikantenmerkartikel en de eigen

merken van de winkelketens, alsook tussen de fabrikantenmerkartikelen en de merklouze, door de winkelier zelf verpakte (bulk)goederen. Maar voor alle drie de soorten waren de marges (te) laag. Dit als gevolg van de circulaire concurrentie: het beurtelings reageren op elkaars prijsverlagingen. Op het niveau tussen de producent en de handel, en ook tussen de groothandelaar en de detaillist, was er evenwel nog ruimte voor een margeconcurrentie. De leverancier zegt een extra korting op de inkooprijzen toe en bezorgt de inkoopende schakel uit de bedrijfskolom zo een betere bruto winst. Hiermee betwisten de fabrikanten elkaar, ter wille van het marktaandeel en de betere plaats in het assortiment van de groot- en van de kleinhandel. En de grossiers betwisten er elkaar de leverantie aan het MKB mee.

Uit deze verkooppolitiek komt het sprookje voort, dat „gezamenlijk of groot inkopen” inkoopvoordeel oplevert. Het gaat hierbij echter om kostenbesparingen op het gebied van de verkoop en marketing en/of de fysieke distributie, dus niet om inkoop- maar om kostenvoordeel. Echt inkoopvoordeel treedt pas op wanneer in het bilaterale gesprek aan de inkoopafdeling door een wederzijdse beïnvloeding van elkaars commerciële beleid voor producent en winkelier wederkerig voordeel ontstaat.

Margeconcurrentie teneert naar prijsdiscriminatie. Het is er althans de eerste vorm ervan en het voert uiteindelijk naar de monopolistische concurrentie, die op het einde van de jaren zeventig al duidelijk bedreven werd, maar die na 1980 pas echt onderdeel werd van het marktgedrag van de merkartikelfabrikant. Onderzoek van mijn kant toonde aan dat er voor A-merken verschillen zijn van 2% tot en met 25% en hoger binnen de groothandelskanalen van het MKB. Het gemiddelde van dit onderzoek kwam uit op ruim 12% bij 30 merkartikelfabrikanten met samen ongeveer 600 artikelen, waarvan er 50 in het onderzoek voorkwamen. Rechtstreeks kopende detaillisten met een paar filialen kregen lagere prijzen dan de grootste grossiercombinaties. En verder bleek, dat de merkartikelfabrikant een goede marge-mix weet te verkrijgen door de ene grossier het ene en de ander het andere tegen een laagste prijs te verkopen. Omvang en kwantum speelden hierbij geen rol. Willekeur is troef. Terugrekenend vanuit de consumentenprijs minus BTW van EDAA, derhalve de hoogst mogelijke inkooprijzen, kon in de meeste gevallen de winkelier van het MKB beter bij EdAA inkopen dan bij zijn eigen grossier. Gezien de marge die de grossier nam, was zijn inkooprijzen veel te hoog ten opzichte van de rechtstreeks kopende winkeliers. Dit doet mij zeggen, dat de grossier zich beter slechts met de fysieke distributie kan bezighouden en dat hij het commerciële beleid overlaat aan de detaillist.

De prijsdiscriminatie wordt dus in de eerste plaats bedreven door de producent via de marge die hij aanhoudt voor verkoop- en marketingkosten. Deze marge komt terecht bij de detaillist die over voldoende inkoopmacht beschikt, maar

wordt niet of onvoldoende gebruikt voor de verkoop of marketing van het desbetreffende produkt, doch om andere detailisten op het vlak van de prijs te beconcurreren. Het MKB, dat niet rechtstreeks koopt bij de producent, krijgt geen kans ook over deze marges te beschikken. Daarom moet de detaillist van het MKB in coöperatief verband, lokaal of regionaal, zelf weer aan de inkoopafdeling gaan zitten, om met recht en reden wel zijn deel van de marge voor verkoop en marketing van de producent te verdienen. De weg terug is niet eenvoudig, maar wel gewenst. Anders komt er aan 95% van de prijsdiscriminatie geen einde.

Slot

Voor handel en industrie is niets zo gevaarlijk als produktgebruik voor de prijsconcurrentie. Ook de consument kan er niet mee gediend zijn, want tegenover te lage prijzen staan te hoge. Maar dan wel voor die artikelen, die de consument minder gemakkelijk of niet op prijs kan beoordelen. Het moet ons dan ook zeer verbazen, dat de Consumentenbonden voor deze aspecten geen oog hebben, evenmin als het consumentenbeleid van de overheid. Je hoeft de supermarkten van de discounters en van de „prijsknokkers” van het MKB die deze „grote jongens” willen volgen, maar in te lopen, om dit te constateren. Als vanzelf worden vele andere produkten te duur gemaakt. Vele A-merken en bekende produkten uit de versgroepen zijn nu de concurrent geworden van zich zelf! Dat is een ongezonde toestand.

Ik wijs dus de grossier en de merkartikel-fabrikant (met excuses voor de uitzonderingen) aan als veroorzakers van deze ongezonde toestanden, en niet het GWB. Toch zegt men in het algemeen, dat het GWB de boosdoener is. Ik geloof daar niet in. Ik ben van mening dat de structuur van de geïntegreerde groothandelsfuncties bij de detailhandel enerzijds en bij de producent anderzijds de juiste is, omdat dan vraag en aanbod bijeen komen voor de prijs en de daarvoor te verlenen diensten. Tussenkomen van derden frustreert m.i. de gezonde prijsvorming, de flexibiliteit en werkt naar een veel te hoge graad van concentratie bij het aanbod t.o.v. de uiteindelijke vraag. De pure prijsconcurrentie is het grote kwaad. Niet het GWB.

Zoals het nu aan het uitwerken is, zal geen schaalvergroting groot genoeg zijn. De supermarkten zullen steeds verder van de consument komen af te liggen. Ze hebben immers niet de beschikking over voldoende marge voor het hele scala van de marketingmix van Produkt, Plaats, Promotie, Persoon en Prijs, die feitelijk ondeelbaar is. Als men zich uitsluitend concentreert op de prijs, laat men de rest van de mix zoveel verlopen, dat men op den duur zich zelf tegenkomt. In deze concurrentie zal zelfs het GWB dat een volledige marketingmix hanteert, ten onder kunnen gaan!

De levensmiddelendistributie lijdt aan vele kwalen. Maar van de hoogmogenden

in de branche mogen deze niet worden onderzocht. Omdat men een wetenschappelijk structuuronderzoek duchtte, moest het tot een eigen „Brancheverkenning” komen. De privaatrechtelijke organisatie, CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) is daar met de Stichting Het Merk-artikel de geestelijke vader van. Ik houd hun door Prodis uitgebrachte rapport voor niet-objectief en zelfs voor misleidend, omdat het nagenoeg niets zegt over hoofdzaken en slechts de schijn wekt dat men hard werkt aan oplossingen. Het gaat er om te weten hoe de structuren van prijzen, kosten en opbrengsten verlopen. Maar dit mag van de bij het CBL betrokken lieden juist niet gebeuren. Mijn bijdrage beoogt indicatief een en ander bloot te leggen, maar het blijft noodzakelijk dat we naar de juiste structuren en toedrachten een onderzoek instellen.

Alvorens een medicatie voor de problemen in de levensmiddelenbranche te geven, dienen we eerst op zoek te gaan naar de

symptomen en kenmerken, om dan de juiste diagnose te stellen. Onbegrijpelijk is het, dat vanuit EZ niet met meer voortvarendheid in deze richting te werk wordt gegaan. Wil men daar binnenkort weer nagewezen worden voor een verkeerd beleid? Dit risico is duidelijk aanwezig. Men heeft kennelijk gekozen voor de weg van de minste weerstand. En de slimme lieden gaan verder, om de minder geëquipeerden uit de markt te drukken. De „slimmen” hebben er het geld voor en minder geëquipeerden ontbreekt het aan geld om dit te voorkomen. Het is de hoogste tijd, dat de ondernemers van het MKB niet langer als een inkomensbron voor niet-effectieve dienstverlening worden gebruikt, noch als electoraal voer tijdens een verkiezingsprogramma, want zij zijn een onmisbare schakel in een evenwichtige verzorging van de samenleving.

J.M. Desain