

Concentratie in detailhandel

Macht in de keten op basis van visie lukt wel!

De Nederlandse levensmiddelen detailhandel staat misschien wel model als voorloper van concentratiemacht in de keten. Na de tweede wereldoorlog hebben we in grote lijnen de opkomst meegemaakt van zowel het Grootwinkelbedrijf (GWB) als ook het organiseren van zelfstandige winkeliers in het zogenaamde vrijwillig filiaal bedrijf (v.f.b).

Het GWB, waar Albert Heijn de voortrekkersrol speelde, had een centrale inkoop en een lokaal filialenbestand met centrale besluitvorming. Zelfstandige ondernemers hadden mede hierdoor al in de jaren '50 de behoefte om samen te werken onder een gezamenlijk 'vlag', een formule. In eerste instantie is op deze wijze SPAR geboren, zelfs internationaal uitgegroeid. Deze ondernemers hebben in de loop van de tijd groothandels aan zich gebonden, maar dit proces gebeurde ook andersom. Zo ontstond een concentratie aan beiden zijden.

Ondernemers gingen samenwerken met de leverancier die voor hen werkten en groothandels gingen voor de 'vlag' werken van bijvoorbeeld Vivo, Centra, Kroon of AenO. De democratische besluitvorming, veelal over leveringscondities en assortimenten verliep middels commissies en regiovergaderingen. Langzamerhand gingen de groothandels hun 'diensten' uitbreiden. Dit begon met adviseurs en bedrijfseconomische diensten – ook in hun eigen (omzet)belang – maar met het automatiseringstijdperk kwamen ook zaken als schappenplannen, prijssystemen, marge calculaties, lokale promoties etc. nadrukkelijker in beeld. Daarnaast was de concurrentie hevig en moest vooral het promotiebeleid duidelijk zijn naar de consument, als tegenhanger van het GWB dat het prijswapen meer hanteerde.

In de jaren '70 is de groothandel begonnen met het 'formule beleid' op te zetten. Ik werkte toen bij Schuitema die hierin voorop liep. De Centra formule werd omgezet in meerdere formules, afgestemd op de lokale markt. Een bijeffect was dat – in het begin heel sluimerend – de naam van de (lokaal bekende) eigenaar steeds meer een formule naam begon te krijgen, mede door de reclame. Dit emotionele proces moest middels overleg en commissies goed bewaakt worden maar doordat de omzet, en met name de nettowinst, sterk steeg gebeurde dit toch vrij snel.

De noodzaak tot intense samenwerking werd in 1972 nog duidelijker toen AH midden in de recessie een enorme klap uitdeelde door de bekende campagne 'Albert Heijn gaat op de kleintjes letten'. Door het neerzetten van de juiste (C 1000) formule is het proces van Formule management enorm versneld waardoor de ondernemers zich in de Food veel sneller hebben geconformeerd naar de 'groothandel' dan in andere branches. Achteraf is het een levensredding geweest voor de groothandel, in sommige branches is hun rol van de dag nog steeds een 'doorgeefluik'. In de food hebben ze eigenlijk – als een 'soort' GWB – hun machtspositie ook naar de afnemers toe weten uit te breiden, laat staan naar de industrie.

Inmiddels is Schuitema al lang voor het grootste gedeelte eigendom van Ahold en werkt omgekeerd het GWB met franchise concepten om ook zelfstandigen binnen deze gelederen aan te trekken. De detaillist is er dus ook niet slechter op geworden, de naam van opa is verdwenen van de gevel en geen klant die er nog over praat, want er staat nu wel een duidelijke en strakke formule wat in je ééntje haast onmogelijk is om op te bouwen.