

# Spaas Services to your industry



- Logistic Management
- Representation
- Idea Brokers
- Information
- Site selection
- Outplacement

**fully independent and  
reliable services by**

## **SPAAS SERVICES CV**

Groene Wandeling 33  
B-2970 Schilde  
Belgium  
Phone: (0)3.383.13.88  
Fax: (0)3.887.10.16

## REVIEW

Walter van Waterschoot \*  
Toon Deleeck \*

### De Europese distributie anno 1992 Aan de vooravond van een nieuw tijdperk ?

*In het vorige nummer van dit tijdschrift schetsten de auteurs de belangrijkste structurele ontwikkelingen in de Belgische distributiebranche. Dit artikel biedt een Europese kijk op de sector. Het uitgangspunt vormen de opmerkelijke nationale verschillen. Op basis van enkele objectieve criteria, zoals het aantal verdeelpunten voor massaconsumptiegoederen, de gemiddelde winkeloprolakte en de verkoopconcentratie, worden de Europese landen in vier groepen ingedeeld, naargelang van de ontwikkelingsgraad van hun distributieapparaat. Naar men mag aannemen zetten bepaalde structurele tendensen, zoals integratie, associatie en schaalvergroting in de sector, zich door in landengroepen met een minder ontwikkelde distributiebranche. In de modernere groepen lijken ze een quasi-voortwicht te hebben bereikt. Doorheen deze heterogene ontwikkeling is er een groeiende internationalisatie van de Europese distributie waar te nemen. Daarbij is het overgrote deel van de grensoverschrijdende activiteiten afkomstig uit een beperkt aantal landen die tot de meer ontwikkelde groepen behoren. Ook in de landen van bestemming en in de vorm van de internationale operaties blijkt een zekere overeenstemming te bestaan, vooral in de levensmiddelenbranche. In een volgend deel overloopt het artikel dan enkele belangrijke omgevingsontwikkelingen met invloed op de Europese distributie. Tenslotte komt de relatie van de distributeur met de consument en de producent aan bod, waarbij deze laatste zich steeds meer instelt op een groeiende macht van de handel.*

#### 1. Inleiding

Mensen zijn ertoe geneigd om getallen en in het bijzonder jaartallen en leeftijden in te delen in categorieën en aan het overschrijden van de

\* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA), Universiteit Antwerpen.  
De auteurs danken gewezen assistente Els Verhaeghe voor haar hulp bij het verzamelen van de statistieken.

grenzen ertussen onbewust een psychologisch belang te hechten dat niet noodzakelijk overeenstemt met de objectieve werkelijkheid. Zo zijn we geneigd te denken in decennia en eeuwen, of krijgen sommige jaartallen een uitzonderlijke psychologische betekenis, zoals reeds geruime tijd het geval is voor "1992". Tevens leidt onze emotionaliteit er veelal toe om hooggespannen verwachtingen te koesteren omtrent de nieuwe tijd. Ook neigen we ertoe om met meer of minder weemoed het pad te overschouwen langswaar we de beloftevolle grens bereiken. Het is vooral dit perspectief dat navolgend artikel kenmerkt: de terugblik op wat in het afzienbare verleden ligt, de kijk op het heden en de formulering, maar dan met de nodige voorzichtigheid en op grond van de redelijkheid, van enkele toekomstverwachtingen. Onze aandacht richt zich daarbij vooral op de "commerciële" distributiesector en nauwelijks op de fysische en industriële kant van de branche. Aansluitend bij de sectoranalyse wordt de distributieproblematiek van producenten en verdelers beschouwd. Het artikel neemt de nationale verschillen tussen Europese landen als vertrekpunt. Vervolgens komen de pan-Europese verschuivingen aan de orde. Gewezen wordt vervolgens op het belang van wijzigingen in de macro- en micro-omgeving van de distributiesector. Aansluitend worden de belangrijkste managementgevolgen geschetst van de gewijzigde Europese distributiecontext.

## 2. De geschakeerde landkaart van de Europese distributie

Tijdens de voorbije drie decennia voltrokken zich in de Belgische distributie een aantal merkwaardige tendensen. Tal van nieuwe distributievormen ontstonden – meestal naar Amerikaans model. Ze zorgden voor een veel meer pluriforme verdeling dan voorheen. Deze pluriformiteit vervaagde echter voor het publiek, omdat veel verdelers in het eigen assortiment typische produkten van anderen begonnen op te nemen. Even divers als de technische inhoud der formules zelf – van supermarkten tot hypermarkten en "megastores"; van "cash and carries" tot gefranchiseerde superspecialzaken – was hun commercieel en financieel succes. Vooral verdeelvormen die zowel de groot- als de kleinhandelsfunctie integreerden, zoals b.v. filiaalbedrijven, wonnen in de voorbije dertig jaar spectaculair veld. Dit gold ook – maar wat minder uitgesproken – voor geassocieerde vormen zoals franchiseformules. Een en ander had een meer dan betekenisvolle schaalvergroting van distributiepunten en -bedrijven tot gevolg, evenals een aanzienlijke concentratie. De genoemde tendensen kwamen in België vrij abrupt op gang in 1961 als gevolg van het wegvallen van de afscherpende en

blokkerende wetgeving. Het jaar 1961 kan retrospectief dan ook de historische betekenis toegekend worden van het jaar van de "Belgische distributierevolutie", waarvan de rechtstreekse gevolgen zich echter nu schijnen te hebben gestabiliseerd (Van Waterschoot en Deleeck, 1992). De vraag rijst naar het voorkomen, de omvang en het tijds patroon van vergelijkbare verschijnselen in andere Europese landen, evenals naar de gevolgen van de toegenomen internationalisering van de Europese distributie.

Er bestaat een samenhang tussen de gebeurtenissen en veranderingen die zich voordoen op het internationale distributietoneel en de reële internationale verschillen. Het in een land aanwezige distributieapparaat kan niet los gedacht worden van zijn geografische en demografische kenmerken, van zijn geschiedenis en van zijn cultuur en evenmin van zijn welvaart. Een recente gedetailleerde vergelijkende historische studie, die de verschillende Europese landen omvat, is ons niet bekend. De Amerikaanse bedrijfshistoricus Ronald Savitt (1989) signaleert – in tegenstelling tot b.v. de Amerikaanse lacune terzake – wel gedegen afzonderlijke Britse studies. Voor België dient het bestaan vermeld van een uitvoerige historische studie door Boddewyn omtrent het overheidsdenken en -handelen met betrekking tot de distributie (geciteerd in Michel en Vander Eycken, p. 82). Het betreft evenwel een beperkt aantal afzonderlijke landenstudies zonder onmiddellijke vergelijkingsbasis. Vanaf de jaren zeventig ontstaan er daarentegen wel vrij talrijke studies omtrent het internationaal verdelen en omtrent het internationalisatieproces terzake. Bij uitstek dienen de onderzoeken vermeld van Steven Burt (1989 en 1991). Deze auteur wijst terecht op de zeer verschillende beschikbaarheid en kwaliteit van gegevens in de onderscheiden landen (1991, p. 495). Een uitzondering hierop vormen de Nielsen-statistieken, die voor de massaconsumptiegoederensector een vergelijking mogelijk maken tussen Europese landen op basis van een aantal indicatoren: b.v. het aantal winkels per duizend inwoners, de winkeloppervlakte per duizend inwoners, de penetratie van de zelfbedieningstechniek, het marktaandeel van de grootste distributiepunten enz. Deze indicatoren worden weergegeven in tabel 1.

Tabel 1  
*Indicatoren van de distributiestructuur voor levensmiddelen in diverse Europese landen*

	Bel	Den	Dui	Fin	Fr	GB	Gr	Ier	It	Ned	Nor	Oos	Por	Sp	Zwe	Zwl
1. Aantal winkels per 100 inwoners	1,4	1,1	1,2	1,3	1,3	0,9	2,6	3,2	1,8	0,7	1,7	1,4	4,3	2,8	0,9	1,1
2. Winkeloppervlakte per 100 inwoners in m <sup>2</sup>	298	334	298	429	214	131	-	-	125	184	103	294	44	111	376	188
3. Aandeel van de 2 % grootste winkels in de omzet	45	23	22	17	56	51	48	-	25	17	19	28	39	48	14	25
4. Aandeel van de 10 % grootste winkels in de omzet	83	50	55	44	87	81	71	-	40	44	47	49	61	66	36	57
5. Aandeel van de zelfbediening in de omzet	92	82	96	90	93	98	76	-	65	98	104	91	42	74	99	98
6. Marktaandeel van distributiemerken	17,6	17,9	24	-	20,1	26,5	-	-	5,4	17	3	11	0,5	6,4	-	24

Bron: A. C. Nielsen Cy

Het aantal verdeelpunten voor massaconsumptiegoederen vormt binnen redelijke grenzen een aanwijzing van het peil van het distributieapparaat. In een ter zake ontwikkeld land ligt dit aantal laag, zoals in Zweden met 0,9 winkels per 1000 inwoners. Een land met een relatieve achterstand, zoals Portugal, scoort met 4,3 "hoog" op ditzelfde criterium. De winkeloppervlakte per 1000 inwoners bedraagt anderzijds 376 m<sup>2</sup> in Zweden versus 44 m<sup>2</sup> in Portugal, wat onmiddellijk aangeeft dat de gemiddelde Zweedse winkeloppervlakte voor massaconsumptiegoederen ruim veertig keer de Portugese bedraagt – op zich een overduidelijke indicator van een verschillend evolutiestadium. Ook op het gebied van verkoopconcentratie verschillen de Europese landen merkbaar. Frankrijk is zowat het land met de hoogste concentratie: de 2 % grootste verdeelpunten vertegenwoordigen 56 % van de omzet; de 10 % grootste zelfs 87 % van de omzet. Zweden vormt het andere uiterste: de 2 % grootste verdeelpunten vertegenwoordigen slechts 14 % van het omzetcijfer en de 10 % grootste slechts 36 %. De concentratiegraad geeft dus geen uitsluitsel over het evolutiestadium van het kleinhandelsapparaat. De Portugese cijfers liggen b.v. vrij dicht bij de hoge Belgische concentratiegraad, die op haar beurt de Franse zeer dicht benadert. De hoge Portugese concentratiegraad wordt verklaard door een beperkte – meestal buitenlandse – aanwezigheid van "grootdistributie" naast de zeer traditionele en letterlijke "kleinhandel". Het marktaandeel vanwege distributiemerken daarentegen vormt wel een duidelijke aanwijzing van de macht der distributiebedrijven, die hen toelaat zelf rechtstreeks de vruchten te plukken van het gevoerde merkbeleid. Het wekt dan ook geen verwondering dat Groot-Britannië hier het hoogste scoort met 26,5 % en dat het laagste cijfer – 0,5 % – zich in Portugal situeert. De voorgaande statistieken maken het mogelijk vier groepen landen te onderkennen:

1. Een eerste groep landen kenmerkt zich zowel door een sterk distributieapparaat als door een hoge concentratie. Zelfbediening en scanning zijn er wijdverspreid. De vloeroppervlakte per verdeelpunt ligt hoog. Een beperkt aantal grootdistributeurs beheerst een nochtans in totaliteit stevig winkelaanbod. Tot deze groep behoren België, Frankrijk, Groot-Britannië, Italië, Zwitserland, Oostenrijk en Duitsland.
2. Een tweede groep is zeer vergelijkbaar met de voorgaande, behalve wat de concentratie aangaat. Ze zijn typisch veel minder geconcentreerd. Met name betreft het Nederland, Denemarken, Zweden, Noorwegen en Finland.

3. In een derde groep neemt de traditionele, bijna folkloristische verdeling een belangrijke plaats in. De zelfbedieningstechniek kent er een geringe penetratie. De aanwezigheid van een zeer beperkt aantal grootdistributeurs zorgt voor een sterk geconcentreerde verdeling. Spanje, Griekenland en Portugal zijn typische voorbeelden.
4. Alhoewel niet vervat in het voorgaande cijfermateriaal, kan men logischerwijze een vierde groep onderkennen van landen met lage verkoopconcentratie en een verouderd kleinhandelsapparaat. Anno 1992 horen normaliter de meeste Oostbloklanden nog tot deze groep.

Onmiddellijk na de Tweede Wereldoorlog werd Europa *grosso modo* gekenmerkt door een typisch gespecialiseerd en uniform kleinhandelsapparaat, dat in het algemeen vrij versnipperd en kleinschalig was en als dusdanig ook weinig geconcentreerd en geïntegreerd was, zoals bleek uit een studie van Jean-Marcel Jeanneney omtrent het jaar 1947 (vermeld in Michel en Vander Eycken, p. 99). Anno 1992 is het distributieapparaat van de meeste Europese landen veel geconcentreerder dan vroeger. Dit concentratieverschijnsel vormt in confrontatie met de introductie van nieuwe verdeeltechnieken een noodzakelijke – maar tegelijkertijd op zichzelf onvoldoende – voorwaarde om te kunnen spreken van een eigentijds distributieapparaat: vergelijk b.v. Zweden en Portugal. Anderzijds kan aan het einde van een ontwikkelingsproces een verschillende concentratiegraad bestaan in verschillende landen, zoals geïllustreerd wordt door België en Nederland. België had destijds een uitermate versnipperd kleinhandelsapparaat. Nederland bezat vandaar een sterker en weerbaarder kruideniersbestand. Voor België stelden we het quasi-stilvallen vast van de integratie- en associatietendens en parallel daarmee van de concentratiebeweging op nationaal niveau. België lijkt een evenwicht bereikt te hebben bij een 45 % marktaandeel der 2 % grootste verdeelpunten en een 83 % der 10 % grootste verdeelpunten. Ook voor Nederland stellen Lachotzki en Hazewinkel (1990, p. 8) dat zich binnen het afgelopen decennium een concentratie op nationaal vlak voltrokken heeft. Dit terwijl in Nederland de 2 % grootste verdeelpunten slechts een marktaandeel bereiken van 17 % en de 10 % grootste verdeelpunten slechts 44 %. Lachotzki en Hazewinkel breiden hun vaststelling van “voltrokken concentratiebeweging” overigens uit tot landen zoals Engeland, Frankrijk en Duitsland. Zeer waarschijnlijk hebben nog andere landen uit de eerder genoemde groepen 1 en 2 een concentratiepeil bereikt dat dicht bij een evenwichtsniveau ligt. Het lijkt dan ook vrij vanzelfsprekend dat zich in de voorbije decennia in

dergelijke landen verschijnselen hebben voorgedaan die de voorbije tientallen jaren in België plaatsvonden (Deneffe, p. 131): integratie, associatie, schaalvergroting, penetratie van nieuwe verdeelvormen en -technieken en branchevervaging. Ondanks de ruimte die men ongetwijfeld moet laten voor de eigen specifieke kenmerken en historiek van deze landen, kan men toch als verdedigbare hypothese vooropstellen dat ook daar de genoemde tendensen een quasi-evenwicht bereikt moeten hebben. Anderzijds mag men aannemen dat de bedoelde verschuivingen nog aan de gang zijn en op gang zullen komen in de eerder genoemde landengroepen 3 en 4.

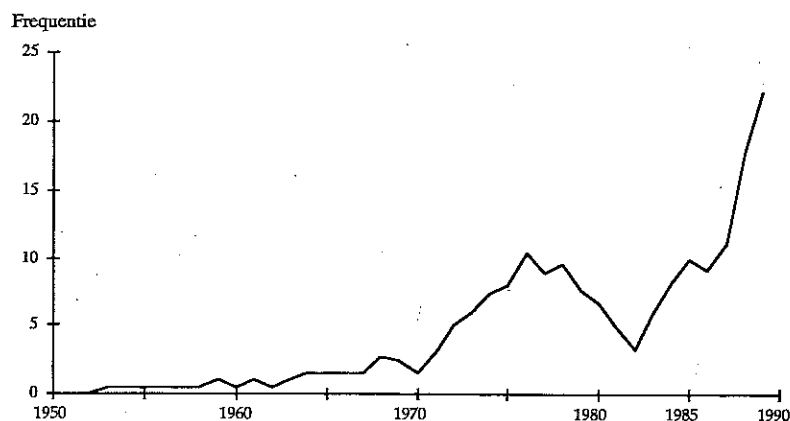
### 3. De internationalisatie van de Europese distributie

Traditioneel is de distributie een eerder plaatselijk gebeuren. Detailhandelsformules werden typisch niet zo veel uitgedragen als fysische producten. De noodzaak zich aan te passen aan lokale verschillen, evenals de grenzen tussen nationale markten vormden traditionele remmen. Internationaal werken kwam en komt echter – althans binnen Europa – meer en meer binnen het bereik (Treadgold, p. 7). In het bijzonder vergemakkelijkt de BTW-harmonisatie, het wegvallen van de grenscontroles, de standaardisatie der technische specificaties e.d. een internationale werking vanwege distributiebedrijven. Het reeds jaren van tevoren legendarische “1992” vormt een onmiskenbare mijlpaal ter zake. Internationale distributie-activiteiten worden enerzijds niet alleen gemakkelijker toepasbaar. Anderzijds dringt deze dimensie zich ook geleidelijk aan meer op. Landen zoals België, West-Duitsland, Nederland en Groot-Brittannië bezitten een mature detailhandelsmarkt en een sterk detailhandelsapparaat. Bovendien zijn de mogelijkheden voor nieuwe inplantingen duur en beperkt vanwege de grondprijzen en de wetgeving. Tenslotte zijn de consumenten veeleisend en veroudert de bevolking. Internationalisatie lijkt dus van langzaam meer mogelijk en raadzaam. Als zodanig ligt een groeiende internationale activiteit voor de hand.

Burt (1991) bestudeerde het internationalisatieproces van de Europese levensmiddelendistributie. Met name inventariseerde hij de internationale activiteiten ervan doorheen de tijd en per land. De gehanteerde maatstaf was het “aantal internationale activiteiten” van diverse types: oprichting van filialen, acquisitie, kapitaalsverhogingen, joint ventures enz. Diversificatie buiten de levensmiddelenbranche werd niet opgenomen in zijn studie en wordt in het algemeen evenmin in dit artikel be-

schouwd. Deelname aan "niet-operationele activiteiten" in de vorm van allianties werd door Burt evenmin gemeten. De door de genoemde auteur gehanteerde maatstaf betreft overigens de frequentie van de activiteiten en niet hun omvang of belang. De gebruikte indicator kan niettemin betekenisvol genoemd worden. Figuur 1 geeft de evolutie van de internationale activiteiten weer zoals gemeten door Burt. Het wekt geen verwondering dat deze aan het begin van de jaren vijftig onbestaand waren. Tijdens de "distributievolutie" aan het einde van de jaren vijftig en tijdens de jaren zestig kwam de internationale ontwikkeling zeer geleidelijk op gang. De eerste helft van de jaren zeventig zorgde evenwel voor een snelle groei. Dan volgt een periode van een achttal jaar, gekenmerkt door een spectaculaire terugval, die o.i. te verklaren is door de verkrapping van de bestedingsmogelijkheden als gevolg van de economische crisis van 1973. In 1985 komt er een vernieuwde snelle groei op gang, die naar de jaren negentig toe een ongezien tempo aanneemt. Men mag redelijkerwijze aannemen dat de verklaring van de spectaculaire internationale activiteit in de recentste jaren grotendeels besloten ligt in het anticiperen op "1992".

*Figuur 1*  
*Internationale activiteiten van Europese distributeurs van levensmiddelen*  
*(voortschrijdend gemiddelde)*



Eigen aan deze omvangrijke internationalisatiebeweging is dat ze vertrekt vanuit een beperkt aantal landen; kennelijk landen waar de bo-

venvermelde voorwaarden allemaal vervuld zijn: een quasi voltrokken integratie-, associatie- en concentratiebeweging met de daarbijbehorende branchevervaging; een veeleisende, verwende en verouderende bevolking, evenals de bemoeilijking van inplanting van nieuwe vestigingen in eigen land vanwege wetgeving en hoge grondprijzen. Met name blijkt uit de studie van Burt (1991, p. 496) dat zowat negentig procent der internationale activiteiten vanwege Europese distributiebedrijven vertrok vanuit slechts vijf landen. In volgorde van afnemend belang zijn dit: Frankrijk, (West-)Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België en Nederland. Bovendien blijken er zich bij de betrokken bedrijven overwegend twee types gedragingen voor te doen. Ofwel vertoont men een uitgesproken internationaal karakter, d.w.z. dat men tal van internationale activiteiten ondernomen heeft, zoals het Franse Carrefour. Ofwel heeft men één of twee internationale pogingen op zijn palmares, wat het geval is voor de meeste bedrijven.

Aangaande de richting van de internationale activiteiten der Europese distributiebedrijven wijst het onderzoek van Burt (1991) uit dat in de eerste helft van de jaren tachtig de belangstelling vooral de Verenigde Staten gold, die overigens nog steeds het grootste gedeelte van de internationale Europese activiteit opsloren. Het Belgische Delhaize b.v. realiseerde in 1991 meer dan 70 % van de geconsolideerde omzet via zijn participatie in het Amerikaanse Food Lion. De omvang, relatieve homogeniteit en stabiliteit van de Amerikaanse markt gelden als verklaringen voor deze belangstelling. In de tweede helft van de jaren tachtig blijkt daarentegen dat een aantal leidende grootwinkelbedrijven zich proberen te vestigen in de minder ontwikkelde landen van Zuid-Europa. De Spaanse voedingskleinhandel b.v. wordt al verschillende jaren gedomineerd door Franse hypermarktketens. Meer recent schijnt zich iets soortgelijks voor te doen in de niet-levensmiddelenbranche. De verklaring voor deze belangstelling dient enerzijds gezocht in het omzet- en winstpotentieel van deze landen en anderzijds ook in de geografische en culturele nabijheid. Wat het laatste element betreft lijkt Oostenrijk b.v. een typisch doelwit van de Duitsers en "bestoken" de Britten b.v. Ierland. Vermoedelijk bestaan er ook nog onontgonnen mogelijkheden. Opmerkelijk b.v. is de eilandsituatie van Groot-Brittannië bij het vergelijken van de winstgevendheid der detailhandelsbedrijven. Gemeten in nettowinst op omzet scoren de Britten tot zes à zeven keer hoger dan het traditionele cijfer van 1 % der vastelandscollega's (Treadgold, p. 9). Op termijn zullen de geliberaliseerde Oostbloklanden vermoedelijk ook definitief de belangstelling krijgen van de expanderende distributeurs uit het Westen, zoals nu al blijkt uit de beperkte en veeleer

experimentele initiatieven van o.a. G.I.B. in Polen en Delhaize in Tsjecho-Slowakije. De huidige activiteiten vervullen vooral een informerende en anticiperende rol en zouden als zodanig betiteld kunnen worden als "educational acquisitions" (Aaker, p. 283) en "educational joint ventures".

Binnen de levensmiddelendistributie neemt de internationale expansie typisch de vorm aan van kapitaalparticipaties of verhogingen ervan. Blijkens het onderzoek van Burt (1991, p. 502) in zowat 50 % van de gevallen. In afnemende populariteit komen dan operationele joint ventures (b.v. een gemeenschappelijk systeem van fysieke distributie) met circa 21 %, interne groei met circa 18 % en franchising met circa 5 %. Aangaande de vorm van deze internationale beweging doet zich een merkelijk verschil voor tussen de levensmiddelen- en de niet-levensmiddelensector. De internationalisatie in geval van verdeling van massaconsumptiegoederen blijft meestal verborgen voor het oog van de doorsneeconsument, omdat ze veelal plaatsgrijpt door middel van de voornoemde kapitaalparticipatie. Het Belgische G.I.B. heeft b.v. belangen in Franse speciaalzaak-ketens en Britse DIY-bedrijven. De succesvolle internationalisatie van Delhaize via het Amerikaanse Food Lion is een ander voorbeeld. Lachotzki en Hazewinkel (p. 9) wijzen in dit verband op de nieuwe EG-richtlijn inzake de openbaarheid van bedrijfsinformatie en op een mogelijke richtlijn inzake beschermingsconstructies. Als gevolg hiervan is het volgens hen niet ondenkbaar dat het aantal acquisities en fusies binnen de detailhandel in Europa na 1992 zou toenemen. Zij verwijzen in dit verband naar de verhoogde toegankelijkheid van bedrijfsinformatie, die de keuze van een overname- en/of fusiekandidaat betekenisvol zou vereenvoudigen. Wijzen we er volledigheidshalve op dat er zich ook inzake de vorm van de internationale distributie-ontplooiing kennelijk nationale smaakverschillen voordoen. Duitsers hebben b.v. een meer dan gemiddelde voorkeur voor acquisities, Fransen voor joint ventures en de Belgische activiteiten schijnen een compromis te vormen van interne groei, acquisities en joint venturing (Burt, 1991, p. 503).

In tegenstelling tot de massadistributeurs blijken speciaalzaak-distributeurs veelal internationaal te groeien onder het eigen banier (Treadgold, p. 10). Een gepaste term hiervoor lijkt "interne groei" of "organische groei", gedefinieerd als "een groeistrategie die zich richt op het veroveren van diverse nationale markten door middel van een detailhandelsconcept dat in het land van origine bijzonder succesvol bleek te zijn. Omdat er weinig aandacht wordt besteed aan de karakteristieken

van de lokale markt, is deze methode het meest geschikt voor detailhandelsorganisaties die zich richten op een hele specifieke 'niche'-markt of voor 'up-scale designer retailers'" (Lachotzki en Hazewinkel, p. 8). De penetratie van de Belgische markt vanwege het uit Nederland afkomstige Blokker en Free Record Shop illustreert dit type groei. Voorbeelden met bredere Europese allure zijn Marks & Spencer, Rodier en The Body Shop. Franchising vormt hierbij meestal de succesformule, waarmee een snelle groei bereikt wordt. Het Italiaanse Benetton is een schoolvoorbeeld ter zake.

De late jaren tachtig tenslotte kenmerken zich door het ontstaan van allianties – ook wel "niet-operationele joint ventures" genoemd – tussen Europese grootdistributeurs; dit voornamelijk met het oog op inkoopconcentratie als tegengewicht tegen de zich eveneens herstructureerende producenten. "Daarnaast richten deze joint-ventures zich op het uitwisselen van kennis op gebieden als produktontwikkeling, kwaliteitscontrole, logistiek, marketing- en informatiesystemen" (Lachotzki en Hazewinkel, p. 8). Dezelfde bron signaleert voor het jaar 1990 het bestaan van elf dergelijke joint ventures. Het Belgische G.I.B. b.v. maakt deel uit van drie allianties: Eurogroup, Sodei en European Marketing Distribution.

Dit beknopte overzicht dient tenslotte op enkele intercontinentale verschijnselen te wijzen (Treadgold, p. 12). Tegenover de eerder vermelde toegenomen belangstelling van de Europese grootverdelers voor de Verenigde Staten, doet zich een inkrimping voor van de internationale belangstelling der Amerikaanse massadistributeurs, die al nooit spectaculair groot was vanwege hun kolossale thuismarkt. Dit kennelijk vooral in het licht van de sterke buitengrenzen van de Europese Economische Gemeenschap. Waarnemers verwachten anderzijds initiatieven van de Japanners, die wel over veel kasmiddelen maar over weinig groeimogelijkheden beschikken in eigen land. Hetzelfde zou gelden voor Australië, maar dan veeleer in het licht van de anti-trustwetgeving aldaar.

#### 4. Het veranderende Europese achtergronddecor

Het distributiegebeuren wijzigt zich in samenhang met een geheel van exogene krachten. Een sectoranalyse zou dan ook het best gebeuren in samenhang met een bespreking van de beïnvloedende exogene factoren. Een inventaris van alle ontwikkelingen in het brede achtergrond-

decor van de macro-omgeving gaat het bestek van dit artikel echter ver te buiten. Een checklist van variabelen en verschijnselen zou geanalyseerd en voorspeld moeten worden; afzonderlijk evenals in onderlinge samenhang en repercussie op het distributieveld. Een veelheid en combinatie van diverse verdedigbare hypothesen zou bovendien in de richting leiden van meer dan één denkbaar scenario. Enkel bij wijze van illustratie geven we daarom aan hoe bekende, algemene ontwikkelingen zich ook vertalen naar de distributiebranche toe. De technologische evolutie b.v. heeft tot gevolg gehad dat in België in 1988 reeds bijna één kwart van de levensmiddelenomzet via een scanningsysteem werd afgerekend. Andere landen met een modern distributie-apparaat, zoals Groot-Brittannië en Frankrijk, haalden zelfs een cijfer van ongeveer 40 %. Een verdere forse verspreiding van dat systeem ligt voor de hand, met niet enkel repercussies op het gebied van produktiviteit en voorraadbeheer, maar ook inzake marktinformatie, wat op zijn beurt de machtsbalans tussen distributeur en producent beïnvloedt. Ook de onderlinge verhouding tussen distributiebedrijven wordt erdoor geraakt. Waarnemers zien het b.v. als een gedeeltelijke verklaring van de markt-aandeelverhoging binnen een periode van vier jaar met 3,1 % naar 15,7 % van Colruyt binnen de Belgische F1-Nielsencategorie. Het uitblijven van investeringen in soortgelijke technologie wordt als één van de redenen genoemd ter verklaring van de terugval in marktaandeel met 4,2 % van G.I.B. in dezelfde periode. Ook de economische ontwikkelingen vertalen zich naar de verdeelbranche. De op termijn toch nog steeds positief evoluerende persoonlijke inkomens b.v., in combinatie met het verder stijgend aspiratieniveau van de westerlingen, maakt dat een steeds kleinere fractie van het budget aan voeding besteed wordt. De levensmiddelendistributeurs worden hierdoor hoe langer hoe meer geconfronteerd met het dilemma dat zij tegelijkertijd zorg moeten dragen voor een zeer efficiënte prijsdistributie en voor voldoende differentiatie in de winkelformule. De oververwende westerse koning-klant blinkt in het algemeen meer uit door veeleisendheid en grilligheid dan door winkeltrouw. Sommigen kunnen zich deze "levensstijl" ook op pensioenleeftijd veroorloven en vormen dan een commercieel aantrekkelijk marktsegment voor winkels met veel A-merken en luxe-uitvoeringen in het assortiment, aangevuld met veel praktische hulp en advies bij aankoop. De demografische evolutie in confrontatie met de beperktheid van de economische middelen en de solidariteitsbereidheid, heeft anderzijds eveneens een omvangrijke groep bejaarden tot gevolg met een zeer beperkt inkomen. Allicht vormen zij een belangrijk segment voor uitgesproken prijsdistributeurs met typisch lokale vestigingen. In het algemeen zullen de distributiebedrijven meer dan vroeger aandacht

moeten schenken aan het verantwoord segmenteren en positioneren. Binnen een zeer pluriforme maatschappij vormt dit een noodzaak om de concurrentiedruk te doorstaan.

Uiteraard beïnvloedt het koopgedrag van de finale afnemer rechtstreeks het distributievraagstuk. Het behoort tot de essentie van het marketingbeleid van een distributeur om veranderingen in het koopgedrag te analyseren en de winkelformule zo nodig aan te passen. Een volledige en diepgaande analyse van de samenhang tussen de wijzigingen aan consumentenzijde en het antwoord erop van de kant der distributie overtreft de doelstelling van dit artikel. Voor een uitvoerig overzicht verwijzen we eveneens naar Burt (1989). Wijzen we enkel op de relatieve homogeniteit van de Europese consumenten enerzijds en anderzijds op enkele recente veranderingen in het consumentengedrag die toch vrij algemeen blijken te zijn. Anno 1992 weerspiegelt de zeer gevarieerde Europese voedingsbodem zich – gelukkig – nog steeds in merkelijk verschillende consumptiegewoonten tussen landen en regio's. Om het met de woorden te zeggen van de gezaghebbende Nederlandse hoogleraar P.S.H. Leeftang (p. 58): "Euroconsumenten blijken sterk van elkaar te verschillen wanneer we de inkomens, inkomensontwikkelingen, de werkgelegenheid, de demografie, de waarden, meningen, de consumptieve bestedingen, de voorkeuren, enzovoort van deze consumenten uit verschillende landen met elkaar gaan vergelijken". Leeftang wijst op de inherente tendens tot standaardisatie van het aanbod als gevolg van de openstelling der Europese nationale markten en de daarmee samenhangende toename van de internationale samenwerkingsverbanden, die ook een "homogeniserende" invloed zal uitoefenen op de Europese consumenten. Op dit ogenblik wordt deze uniformisering van het aanbod nog sterk belemmerd door de vigerende nationale wetgevingen. Uit een recente inventarisatie van 16.000 "fast moving consumer goods" b.v. bleek dat slechts 72 identiek waren – konden zijn – in de onderscheiden Europese landen (Everaert, p. 9). Maar ondanks de feitelijke diversiteit van de Europese consumenten kan men toch ook algemene tendensen aanwijzen. Zo trekt de hedendaagse consument steeds minder tijd uit voor gewone, noodzakelijke aankopen. Een groot deel van de bevolking besteedt bovendien een groeiend bedrag aan goederen die een luxekarakter hebben. Deze twee factoren brachten als het ware een "dual" koopgedrag teweeg. Enerzijds wil de consument basisgoederen van goede kwaliteit tegen een lage prijs en zonder te veel inspanning kunnen inkopen. Anderzijds zoekt zij of hij een stuk koopplezier bij het aanschaffen van produkten die haar of hem boeien of een hoge psychologische waarde hebben. Voor het eerste soort aan-

kopen kan de consument voornamelijk terecht bij "prijsdistributeurs", die een gestandaardiseerde formule voeren met beperkt assortiment, zelfbediening en lage prijzen. Het "plezierwinkelen" gebeurt veeleer bij "servicedistribuanten", in gespecialiseerde winkels, die een grote keuze bieden voor een specifiek soort goederen, en die de klant volop bijstaan bij zijn aankoop. De klant wenst bij deze aankopen een extra service en is dan ook bereid daarvoor te betalen.

## 5. De managementimplicaties van de veranderde Europese distributiecontext

De veranderende Europese distributiecontext beïnvloedt zowel het management van producenten als dat van verdelers. Hierna worden deze gevolgen vooral beschouwd binnen het spanningsveld tussen producenten en distributeurs. Aansluitend wordt beknopt de relatie tussen distributeurs en consumenten beschouwd.

### 5.1. De verhouding tussen producent en distributeur

De verhouding tussen fabrikant en handel wordt traditioneel beheerst door hun onderlinge afhankelijkheid en deels strijdige belangen. Men zou kunnen gewagen van een haat-liefdeverhouding. Bij oppervlakkige beschouwing echter wordt de relatie tussen produktie en distributie dikwijls enkel beschouwd als een vorm van taakverdeling. De producent zorgt voor de fabricage van de goederen, de distributeur stelt een assortiment samen en brengt het tot bij de consument. De activiteiten van beide partijen zijn dan in essentie complementair. Beiden beogen dezelfde doelgroep; beiden richten hun commercieel beleid in de eerste plaats naar de finale consument. Tot in de jaren zeventig was dit een veel voorkomende kijk op de relatie tussen handel en producent, dit vanwege de vigerende machtsverhoudingen. De distributie werd aangezien als een "passief doorgeefluik" voor de merkenfabrikant en commerciële overeenkomsten tussen beide schakels werden overheerst door tarief- en conditie-onderhandelingen (Van Wissen in Bunt e.a., p. 110). Concentratiebewegingen en een streven naar verbetering van de rendabiliteit vanwege de distributie waren de belangrijkste factoren die geleidelijk een verandering teweegbrachten in deze verhouding. De distributie evolueerde naar een sterke concurrentiële kracht. Zij vergrootte haar onderhandelingsmacht met de merkproducenten o.a. in een strijd om de gunst van de consument.

Meer recent kunnen we vaststellen dat de activiteiten van de distributie steeds meer het marketingbeleid van de producent beïnvloeden. De merkfabrikant ervaart steeds meer beperkingen in de speelruimte van zijn marktinstrumenten. Dit zowel op het gebied van produktspecificaties (b.v. dranken enkel verpakt in tetrabricks i.p.v. flessen vanwege het hogere schaprendement voor de verdeler), het opnemen van produkten in het assortiment (b.v. het distributiebedrijf wil enkel bewezen "snellopers" slijten), prijszetting (b.v. het grootwinkelbedrijf wil de prijsaanbevelingen van de producent niet volgen) en communicatie en promotie (b.v. de grootdistributeur dwingt de producent tot financiële tussenkomst in zijn actiereclame). Marketingdenkers (Van der Ster en Van Wissen, 1983) wijzen er reeds geruime tijd op dat op den duur niet alleen afzonderlijke elementen van de marketing mix worden beïnvloed. Uiteindelijk zullen ook de grote krachtlijnen van de marktaanpak zich logischerwijs verplaatsen: met name de verdeling van inspanningen gericht op de finale ("pull"-middelen) versus de intermediaire afnemers ("push"-middelen). "De sterke onderhandelingspositie van het distributie-apparaat zet inderdaad de winstmogelijkheden van de fabrikant onder druk, met als mogelijke gevolgen minder produktvernieuwing en risico van kwaliteitsvervalking, gecombineerd met financiële druk op het reclamebudget. Verminderde mogelijkheden inzake produkt-differentiatie en reclamevoering verminderen de effectiviteit van de pull-aanpak, wat op het niveau van de finale afnemer resulteert in een lagere merkvoorkeur en een lagere merktrouw. Het als gevolg hiervan teruglopend marktaandeel, zorgt voor een verminderde belangstelling vanwege de distributie. De producent zal geneigd zijn hier een versterkte inzet tegenover te stellen van meer push-middelen o.v.v. extra-kortingen e.d. ten gunste van de handel waardoor de financiële druk uiteindelijk riskeert nog groter te worden en de genoemde negatieve ontwikkelingen nog dreigen te versterken, zodat een vicieus proces op gang gebracht is, dat door McKinsey-consulent Paauew betiteld wordt als een 'spiraalvormige teruggang' (van der Ster & van Wissen, 1987, p. 416). De moeilijkere (onmiddellijke) haalbaarheid van een pull-beleid heeft volgens W. van der Ster en P. van Wissen (1983, p. 396) voor gevolg dat meer producenten in eerste instantie opteren voor een push-beleid, met op termijn een mogelijke overgang naar een pull-aanpak. Een producent probeert in eerste instantie een 'entree' in de distributie te 'kopen' door het aanbieden van een redelijke produktkwaliteit aan zeer gunstige prijs- en marge-condities. Vervolgens poogt men geleidelijk aan de bekomen plaats veilig te stellen door naast gunstige condities bv. ook bij te dragen in de door de distributie gevoerde promoties. Indien hieruit een voldoende sterke merkvoorkeur en merkbekendheid



ontstaat op het niveau van de finale afnemers kan men mogelijk overwegen thema-reclame te gaan voeren naar deze laatste om zo via een proces van wat we zouden kunnen noemen 'spiraalvormige opgang' geleidelijk naar een pull-beleid over te gaan en de push-accnten te verminderen" (Bilsen en Van Waterschoot, p. 533). Empirische studies die de aangevoerde redeneringsgang toetsen zijn ons evenwel niet bekend.

Qua problematiek verbonden met de voorgaande verschijnselen, maar veel gemakkelijker meetbaar, is de evolutie van de winkelmerken. De grootdistributie betreedt inderdaad veel zichtbaarder het terrein van de merkfabrikant wanneer zij zelf produkten laat fabriceren naar eigen specificaties en die in haar assortiment opneemt. De economische crisis van het begin van de jaren zeventig, en de daarbij groeiende behoefte van de consument om basisprodukten voordelig te kunnen inkopen, had reeds eerder geleid tot de opkomst van "generieke produkten" naast de reeds aanwezige fabrieks- en winkelmerken. Het betrof basisprodukten, te koop aangeboden tegen lage prijs en ontdaan van elke vorm van differentiatie op basis van produktkarakteristieken, verpakking of promotie. De Belgische distributeur G.I.B. b.v. introduceerde een basisassortiment "witte produkten". Steeds ging het om standaardprodukten die in opdracht van de distributeur werden geproduceerd en enkel in de winkels van de eigen keten te koop werden aangeboden. Als zodanig betrof het de facto "winkelmerken". Naast de generieke produkten introduceerden de grote distributieketens ook van langsom meer andere produktlijnen onder een letterlijk eigen distributiemark. Deze produkten positioneren zich ten opzichte van de klassieke merkprodukten doorgaans als even aantrekkelijk, maar met een betere prijs/kwaliteit-verhouding. Sainsbury is wellicht de distributeur in Europa die het verst staat met het uitbouwen van een eigen merk, naast bekende A-merken. Van de 15.000 produkten die Sainsbury in zijn assortiment heeft, zijn er 7.000 die het eigen merk dragen. Twee derde van de omzet wordt met het eigen merk gerealiseerd. De algemene belangrjkheid van winkelmerken in de Europese levensmiddelenomzet blijkt uit punt 6 van tabel 1. Het gevolg van het grotere aandeel van winkelmerken is een verschuiving van "de machtsgreep over de consument" – voor zover aanwezig – van de producent naar de distributeur. Het wordt de distributeur die de vruchten plukt van de reële en psychologische produktdifferentiatie; dit inzake imagovorming, merktrouw, prijsvrijheid en financieel resultaat. Een mogelijk verdere stap ter zake is het internationale winkelmerk dat geleidelijk aan waarschijnlijker wordt als gevolg van de internationale uitzwerming van distributiebedrijven, de totstandkoming van allianties, de toenemende aanwezig-

heid van communicatiemediën met een internationaal bereik en de – zeer – geleidelijke vervlakking van internationale smaakverschillen. Een recent voorbeeld zijn de O'Lacey Family Products: een driehonderd produkten in de levensmiddelen sfeer, die als gevolg van een samenwerkingsinitiatief door diverse ketens binnen en buiten Europa verkocht worden (Lachotzki en Hazewinkel, p. 13).

De verhouding tussen producenten en distributeurs wordt sterk bepaald door hun relatieve concentratietendens en schaalvergroting. Distributietakken die voorheen uit tientallen kleine winkel(keten)s bestonden, worden nu gedomineerd door een kleine groep machtige organisaties. Voorbeelden hiervan zijn de expansie van de G.I.B.-groep in België – met distributienamen als GB, Unic, Nopri – en Asko in Duitsland. Deze laatste onderneming behoorde in 1986 nog niet tot de Europese top 50 van distributeurs, maar eindigde twee jaar later op de twaalfde plaats na een reeks acquisities. Deze en andere megadistributeurs, zoals ook het Britse Sainsbury, het Duitse Metro of het Franse Leclerc, benutten hun grootschaligheid om een flexibele toelevering vanwege hun leveranciers te bekomen. Alhoewel ook de industrie zich duidelijk concentreert, wijzen vergelijkingen met de Verenigde Staten uit dat een maximale concentratie van hun kant in Europa nog niet bereikt werd (Lachotzki en Hazewinkel, p. 7). De distributie lijkt momenteel ter zake over een voorsprong te beschikken, zij het dat dit beslist dient genuanceerd al naargelang van de branche. Voor de sector der massaconsumptiegoederen gaat de vaststelling zeer vermoedelijk op. Door vanuit hun relatieve machtsituatie aankoopvoorwaarden centraal met de producent te negotiëren en te opteren voor just-in-time en gedecentraliseerde toelevering, kunnen de grootwinkelbedrijven dan ook hun kosten verder drukken en hun bedrijfsresultaat verbeteren. Ook andere elementen uit de distributielogistiek maken deel uit van zowel dit onderhandelingsgebeuren als de ermee verbonden wenselijke complementariteit en partnership. Koopmans (1991, p. 67-68) wijst erop dat niet alleen het fysische transport deel uitmaakt van dit pakket, maar ook "winkelruimteverdelingsystemen, bestelmethode en -systemen (Just-in-Time, Quick Response), (aan) de afleveringsstructuren, distributiecentra, produktiebesturingssystemen, transportsimulatiemodellen, voorraadbeheersystemen enz." In het Verenigd Koninkrijk, waar deze ontwikkeling ver gevorderd is, realiseert de voedingsdistributie – gegeven de disproportionele machtsverdeling – gemiddeld een nettowinst die vier keer hoger ligt dan de sectorwinst van de voedingsproducenten (Myer, p. 161). De vraag rijst in hoeverre dit verenigbaar is met het idee van een wenselijk partnership en, ipso facto, van de duur van dergelijke si-

tuaties. Ook een deel van de voorraadinvesteringen (naast de merchandising en de reeds vermelde winkelreclame) wordt overigens als gevolg van de gewijzigde machtsverhoudingen niet langer door de distributeur, maar door de leverancier gedragen, dit als gevolg van de steeds kortere toeleveringstermijnen.

Handel en produktie leveren niet alleen strijd op het gebied van de inkooponderhandelingen en de merken, maar ook aangaande het verzamelen van marktkennis. Het observeerbare deel van het koopgedrag van de consument speelt zich hoofdzakelijk af binnen het winkelpunt. Dit maakt dat de handelaar, en niet de (merk)producent, op relatief eenvoudige wijze kan beschikken over feitenmateriaal dat het marketingbeleid kan ondersteunen en opvolgen. Een systeem van klantenkaart met geïnformatiseerd betaalpunt bezorgt de handel inderdaad een informatievoordeel ten opzichte van de producent. De distributeur kan te allen tijde weten wat wordt gekocht, op welke tijdstippen, en door welke klant. Het stelt hem o.a. in staat acties rond merkartikelen te beoordelen, nog voor de producent ze geanalyseerd heeft. De handel beschikt bovendien als gevolg van de nieuwe informaticatechnologie over meer marktkennis dan zijn leveranciers, met als gevolg een – op zijn minst potentiële – "powershift" (Toffler, p. 99). Overigens is de onderlinge afstemming van de informatiesystemen van producent en distributeur een noodzaak, niet alleen in verband met klanten en verkopen, maar ook in verband met leveringstijden, voorraden en kosten: "Een uitwisseling van financiële informatie vergroot het inzicht in de waarde van beide partijen voor elkaar" (Koopmans, p. 68). Voor de producenten zal hierin een promotioneel middel vervat zitten, dat echter ook riskeert het nut te ondergraven van in beginsel zeer nuttige kostenberekeningsmethoden zoals de "Direct Product Profitability"-methode. Naar onze mening bestaat inderdaad het risico dat leveranciers de harde werkelijkheid van de direct costing om promotionele redenen opsmukken, door arbitrair toegewezen indirecte kosten ten onrechte als direct voor te stellen.

De toegenomen macht van de distributie dwingt de producenten inderdaad zich te bezinnen over de rendabiliteit van hun onmiddellijke afnemers. Dit gegeven brengt hen ertoe hun commercieel beleid te organiseren rond de belangrijkste (rechtstreekse) afnemers. Het zogenaamde "account management" wordt volgens een Nederlandse bron door 80 % van de merkartikelfabrikanten toegepast (Van Wissen in Bunt e.a., p. 112). Deze werkwijze is sterk te vergelijken met de marketingbenadering van de finale afnemers. Er worden doelgroepen bepaald, klanten-

profielen opgesteld, en doelstellingen en strategie vastgelegd per account. Deze "account planning" geschiedt veelal in overleg met de betreffende grootdistributeur, en uit zich dan in een "merchandising plan", dat de wederzijdse inspanningen en hun timing binnen de winkelpunten van het grootwinkelbedrijf weergeeft. Een doorgedreven cliëntenbeheer zou volgens een studie van Booz, Allen & Hamilton kunnen leiden tot een vermindering van de marketingkosten naar de handel toe met 50 % (Myer, p. 168).

## 5.2. De verhouding tussen distributeur en consument

In dit verband herinneren we aan de ontstane dualiteit in het koopgedrag in confrontatie met de nog steeds verder stijgende levensstandaard en de verdergaande individualisering van de consumentenverlangens. Van de kant der gespecialiseerde bedrijven leidt dit van langsom meer tot segmentering van (deel)markten of soms zelfs tot marktfragmentatie (Van der Velden, p. 12). De overeenkomstige exploitatievorm is de superspecialzaak met een zeer smal en zeer diep assortiment, bv. een "notenbar" of een overhemdenwinkel (Van der Velden, p. 12). Bij de massadistributie leidt dit verschijnsel tot twee vormen van reactie (Van der Velden, p. 12). De eerste tegemoetkoming neemt de vorm aan van het uitbouwen van aparte winkelformules voor verschillende marktsegmenten. Naast een dergelijke portfolio van winkelformules neemt het tweede type antwoord de vorm aan van het inbrengen van "shops-in-the-shop". Meer bepaald worden gedeelten van megastores – d.i. winkels met een zeer breed en diep assortiment in een zeer grote verkooppriimte – uitbesteed aan derden-kleinhandelaars die een gespecialiseerde inbreng verzorgen.

## 6. Besluit

Dit artikel heeft vooral gepoogd de contouren en de evolutie van het grote Europese distributiebos te schetsen en slechts sporadisch de merkwaardigste bomen wat scherper willen omlijnen. Bovendien veroorzaakt de verschillende beschikbaarheid van sectorgegevens onvermijdelijk een te grote – alhoewel gebruikelijke – klemtoon op de sector der levensmiddelenverdeling. Hierdoor riskeert men op grond van partiële waarneming eenzijdig te interpreteren, zoals de vier blinden in de oude Indische parabel zeer uiteenlopende indrukken krijgen van de door hen slechts gedeeltelijk betaste olifant (John van Waterschoot, p.

25). Ondanks deze reserves lijkt er toch voldoende evidentie aanwezig om te stellen dat de integratie- en associatiebeweging – die de voorbije decennia als een rode draad door het Belgische distributiegebeuren liep – stilgevallen is. Een soortgelijke vaststelling wordt gesignaleerd vanuit landen als Frankrijk, Groot-Brittannië, Duitsland en Nederland. De saturatie binnen de nationale context vormt, naast de anticipatie op het nu reeds legendarische "1992", één van de verklaringen voor de internationale groei- en associatiebeweging, die vooral de laatste vijf jaar sterk op gang kwam. Zij neemt hoofdzakelijk de vorm aan van allianties, acquisities en organische groei. De eerste twee vormen typeren voornamelijk de levensmiddelenbranche en richten zich vooral op de Verenigde Staten en op Zuid-Europa. De organische groei blijkt geografisch minder selectief plaats te vinden en geschiedt veelal met behulp van franchising-formules. Deze aanpak schijnt het substituut te worden voor de filiaalbedrijven en behoort als zodanig tot de beloftevolle distributievormen. Wegens structurele evoluties in de macro-omgeving lijkt ook de directe marketing hiertoe te behoren. Inzake distributievormen ontstond een mozaïek, die evenwel wazig overkomt bij de finale afnemers, die overigens zelf veel heterogener werden. Distributiebedrijven dienen dan ook van langsom meer bewuster en scherper hun winkelformule(s) uit te denken, te positioneren en te communiceren naar specifieke marktsegmenten. Ook de relatie met de producent wijzigde zich. De wijziging van de machtsbalans ten gunste van het handelsapparaat uit zich op verschillende vlakken. De marketing mixes van de producent dienen veel meer rekening te houden met de handel. Dit geldt ipso facto voor de merkenpolitiek. Organisatorisch, logistiek en inzake informatie raken de genoemde partijen overigens veel meer vervlochten. Het ziet er niet naar uit dat deze evolutie zal keren. Alleen kan een bepaalde inhaalbeweging van de producenten op het vlak van de concentratie zorgen voor een correctie op de onderhandelde afspraken en condities.

Bij een per definitie min of meer roekeloze poging om de toekomst in te schatten, ontmoet of veronderstelt de voorspeller seizoenschommelingen, cyclische patronen, structurele of trendmatige wijzigingen en eenmalige gebeurtenissen. Dit artikel heeft vooral geprobeerd structurele evoluties aan te geven. Bovendien bleek het veel veiliger uitspraken te doen over de aard en de richting van de veranderingen, dan wel over de toekomstige omvang ervan. Er ontstaan b.v. wel echte internationale winkelformules, maar hun aantal is nog zeer beperkt en hun potentieel moeilijk afbakenbaar. Een uitspraak die nog meer geldt voor internationale winkelmerken. Zo ook is "1992" vast te stellen in een aan-

tal verschijnselen. De omvang en de impact ervan is evenwel moeilijker meetbaar en nog moeilijker te voorspellen. Meer dan waarschijnlijk heeft de invloed van "1992" zich reeds voor een groot gedeelte voltrokken vanwege het anticiperende gedrag der ondernemers. We staan in deze niet voor een nieuw tijdperk; het is reeds begonnen. De bewapeningswedloop zou overigens wel eens markanter kunnen zijn dan het strijdgebeuren zelf. Zeker in combinatie met dit soort eenmalige evenementen kan men de voorspeller vergelijken met een geblinddoekte chauffeur, geassisteerd door een co-piloot die enkel door de achterrauit kan kijken. Op de vooravond van (31 december) 1992 moet men inderdaad omtrent de onvoorspelbaarheid van sommige gebeurtenissen, even filosofisch als op de vooravond van 1961, genoeg nemen met de berustende woorden uit een populair liedje van toen: "que sera, sera".

## Bibliografie

- AAKER, D.A., *Strategic market management*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992, 394 blz.
- A.C. NIELSEN Cy. BELGIUM, *Het voedingsuniversum in België*, Brussel, 1991, ongenummerd.
- BERTRAND, K., "The channel challenge", *Business Marketing*, juni 1989, blz. 42-50.
- BILSEN R. en W. VAN WATERSCHOOT, *Marketingbeleid*, vijfde, herwerkte uitgave, MIM, Deurne, 1990, 622 blz.
- BODDEWYN, J.J. en S.C. HOLLANDER, *Public policy toward retailing*, Lexington, Heath & Cy., 1972, 482 blz.
- BUNT, J., A.C.R. DREESMAN en C. GOUD (red.), *Dynamiek in de distributie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989, 472 blz.
- BURT, S., "Trends and Management Issues in European Retailing", *International Journal of Retailing*, nr. 4 (4), 1989, 97 blz.
- BURT, S., "Trends in the internationalization of grocery retailing: the European experience", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 1, nr. 4, juli 1991, blz. 486-515.
- CURRY, D. J., "Single-source systems: retail management present and future", *Journal of Retailing*, volume 65, nr. 1, Spring 1989, blz. 1-20.
- DE JONG, J., "Kuddeconsument of koning klant", *Tijdschrift voor Marketing*, september 1990, blz. 70-77.
- DE FINANCIËLE EKONOMISCHE TIJD, "Pierre Everaert (Ahold): 'In de komende jaren zal de discount bloed doen vloeien'", 9 april 1992.
- DENEFFE, P., *Distributie en consument: evolutie en prognose*, Standaard Wetenschappelijke Uitgeverij, Antwerpen, 1966, 244 blz.
- EVERAERT, P.J., "Op weg naar het jaar 2000: management levensmiddelendistributie", *Colloquium "De strijd om het schap"*, Vlerick Alumni, Gent, 8 april 1992.

HEIRMAN, A., "Veranderingen in de structuur van de distributiesektor. Deel III. Schets van de situatie in de E.E.G.", *Eclectica*, 6de jaargang, nr. 3, Economische Hogeschool Sint-Aloysius, Brussel, 1977, 66 blz.

HOLZHAUER, F., "Moeten retailers gaan denken als merkartikelfabrikanten?", *Tijdschrift voor Marketing*, september 1990, blz. 5-6.

HOLZHAUER, F. en A.J. KOOPMANS, "Het succes van de Engelse detaillisten", *Tijdschrift voor Marketing*, juni 1992, blz. 10-16.

JEANNENEY, J.M., *Les commerces de détail en Europe occidentale*, A. Colin, Parijs, 1954, 71 blz.

KOOPMANS, A.J., "Fabrikant versus detaillist", *Tijdschrift voor Marketing*, december 1991, blz. 67-72.

KOITTE, E., "Retail revolution", *Entrepreneur*, maart 1988, blz. 64-66.

LACHOTZKI, F.W. en K. HAZEWINKEL, "Retail in Europa", *Tijdschrift voor Marketing*, september 1990, blz. 7-17.

LEEFLANG, P.S.H., "Euroconsument: meer een kwestie van aanbod dan van vraag", *Tijdschrift voor Marketing*, juni 1992, blz. 58-60.

LEVY, W.K., "The end of an era: a time for retail perestroika", *Journal of Retailing*, volume 65, nr. 3, Fall 1989, blz. 389-395.

MARGUERITE, C., "Smart store 2000, le 'magasin du futur'", *Libre Services Actualités*, 6 juni 1991, blz. 34-37.

MAY, E. G., "A retail odyssey", *Journal of Retailing*, volume 65, nr. 3, Fall 1989, blz. 356-366.

MAYER, M.L., "1949-1989: Retail reflections", *Journal of Retailing*, volume 65, nr. 3, Fall 1989, blz. 396-401.

MICHEL, M. en H. VANDER EYCKEN, *La distribution en Belgique*, Duculot, Gembloux, 1974, 346 blz.

MYER, R., "Suppliers: manage your customers", *Harvard Business Review*, november-december 1989, blz. 160-168.

PERRY, D., "How you'll manage your 1990s 'distribution portfolio'", *Business Marketing*, juni 1989, blz. 52-56.

RAVESLOOT, T.K. en W.J.P. VOGELANG, *Facts and figures on retailing in the Netherlands, Europe and the United States*, Zoetermeer, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, november 1989, 54 blz.

ROSENBLOOM, B. en P.R. WARSHAW, "Perceptions of wholesaler functional role prescriptions in marketing channels", *European Journal of Marketing*, volume 23, nr. 2, blz. 31-46.

SAVITT, R., "Looking back to see ahead: writing the history of American retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 65, nr. 3, Fall 1989, blz. 326-355.

TOFFLER, A., *Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*, Bantam Books, New York, 1990, 601 blz.

TREADGOLD, A., "Pan-European retail business: emerging structure", *European Business Review*, vol 1989, nr. 4., blz. 7-12.

UNCLES, M.D. en K. ELLIS, "The buying of own labels", *European Journal of Marketing*, volume 23, nr. 3, blz. 57-70.

VAN DER STER, W. en P. VAN WISSEN, *Marketing en detailhandel*, Wolters-Noordhoff, Groningen, derde, herziene druk, 1983 en vierde, herziene druk, 1987.

VAN DER VELDEN, A.J., "De Nederlandse detailhandel: stand van zaken", *Tijdschrift voor Marketing*, december 1991, blz. 10-16.

VAN WATERSCHOOT, J., *De olifant en de blinden: werkelijkheid en waarneming*, Lanoo, Tielt, 1985, 263 blz.

VAN WATERSCHOOT, W. en T. DELEECK, "De Belgische distributierevolutie van 1961 in retrospectief", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, september 1992.

#### Abstract

#### *Distribution in a European Perspective*

*The major structural developments in Belgian distribution have been outlined in the previous edition of this journal. In this article the authors take a European perspective. Some remarkable national differences serve as a starting-point for their analysis. European countries are classified into four groups, based on some objective criteria, such as the average number of distribution points for mass consumption goods, the average floor space of the points of sale, and the concentration of sales. The classification reflects the development of the countries' distribution branch. Some structural tendencies in the sector, such as integration, association and enlargement of scale continued in those groups of countries with a less developed distribution branch. In the more advanced countries they seem to have reached a quasi equilibrium. Along with this disparity, a growing internationalisation of European distribution can be observed. The vast majority of these cross-border activities stem from a limited set of developed countries. Some uniformity can be observed in both the countries of destination and the means of internationalisation, especially in grocery retailing. Next, the article looks at some important environmental developments that influence European distribution. Finally, the relation between the distributor on the one hand, and the consumer and the producer on the other is discussed, where the latter mainly prepares himself to cope with the growing power of the trade.*