

Engroshandelen søger samarbejde med detaillisterne

Af Borge G. Christensen¹⁾

Det er velkendt, at der i de sidste årtier både herhjemme og i andre lande har været en tendens til at udskyde den selvstændige engroshandel på varens vej fra fabrik til forbruger. Industrivirksomhederne har i stigende omfang påtaget sig handelens funktioner og dette i særdeleshed inden for det område, vi normalt regner for engroshandelens. Det gælder navnlig for *salget* ved direkte kontakt med og leveringer til detailhandelen og i sjældnere tilfælde de endelige forbrugere, men også for *indkøbet* af råstoffer, halvfabrikata og hjælpemidler til brug i produktionen m. v. Man kan sige, at videreførelsen af »den industrielle revolution«, som i første omgang førte en ophlostring af selvstændige handelsforetagender med sig, er kendetegnet ved en stigende interesse hos fabrikationsvirksomhederne for varernes indkøb og afsætning. I mange tilfælde har de etableret egne indkøbs- og salgsorganisationer, som i større eller mindre grad har grebet ind på den selvstændige handels gebeter.

Også på anden måde er grossisternes område blevet beskåret. Inden for håndværk og detailhandel er der dannet en række indkøbsforeninger med en fast kreds af aftagere, der har forpligtet sig til regelmæssige indkøb hos organisationen. Fællesindkøbet foretages her i ret store kvanta, sædvanligvis større end det, den enkelte gennemsnitsgrossist i branchen kan præstere, og herved opnår forretningerne indkøbsbetingelser hos fabrikanter og importører, der er gunstigere end dem, der kan opnås af det enkelte medlem, når han selv foretager indkøbet.

Disse bestræbelser i retning af omgåelse af den selvstændige grossist er som antydnet ikke noget specielt dansk fænomen. Det kendes i Sverige, Schweiz, Holland, Belgien og på flere andre markeder, i særdeleshed i de mindre lande. Hvor markedet geografisk er af holdsvis beskeden udstrækning, hvor trafikforholdene er veludviklede, og hvor man på produktionssiden overvejende har en forædlingsindustri i små og mellemstore enheder, synes det at være særligt til-

¹⁾ Pressesekretær ved Provinshandelskammeret, lærer ved Handelshøjskolen, H.A. & H.D.

Engroshandelen søger samarbejde med detaillisterne

Af Borge G. Christensen¹⁾

Det er velkendt, at der i de sidste årtier både herhjemme og i andre lande har været en tendens til at udskyde den selvstændige engroshandel på varens vej fra fabrik til forbruger. Industrivirksomhederne har i stigende omfang påtaget sig handelens funktioner og dette i særdeleshed inden for det område, vi normalt regner for engroshandelens. Det gælder navnlig for *salget* ved direkte kontakt med og leveringer til detailhandelen og i sjældnere tilfælde de endelige forbrugere, men også for *indkøbet* af råstoffer, halvfabrikata og hjælpemidler til brug i produktionen m. v. Man kan sige, at videreførelsen af »den industrielle revolution«, som i første omgang førte en ophlomstring af selvstændige handelsforetagender med sig, er kendetegnet ved en stigende interesse hos fabrikationsvirksomhederne for varernes indkøb og afsætning. I mange tilfælde har de etableret egne indkøbs- og salgsorganisationer, som i større eller mindre grad har grebet ind på den selvstændige handels gebeter.

Også på anden måde er grossisternes område blevet beskåret. Inden for håndværk og detailhandel er der dannet en række indkøbsforeninger med en fast kreds af aftagere, der har forpligtet sig til regelmæssige indkøb hos organisationen. Fællesindkøbet foretages her i ret store kvanta, sædvanligvis større end det, den enkelte gennemsnitsgrossist i branchen kan præstere, og herved opnår forretningerne indkøbsbetingelser hos fabrikanter og importører, der er gunstigere end dem, der kan opnås af det enkelte medlem, når han selv foretager indkøbet.

Disse bestræbelser i retning af omgåelse af den selvstændige grossist er som antydnet ikke noget specielt dansk fænomen. Det kendes i Sverige, Schweiz, Holland, Belgien og på flere andre markeder, i særdeleshed i de mindre lande. Hvor markedet geografisk er af holdsvis beskeden udstrækning, hvor trafikforholdene er veludviklede, og hvor man på produktionssiden overvejende har en forædlingsindustri i små og mellemstore enheder, synes det at være særligt til-

¹⁾ Pressesekretær ved Provinshandelskammeret, lærer ved Handelshøjskolen, H.A. & H.D.

lokkende for fabrikanterne at forsøge et direkte salg. Tilsvarende ser det ud til, at et overskueligt og lettilgængeligt marked gør det særligt fristende for detaillister og håndværkere at organisere et fællesindkøb.

Der er muligt tale om en varig ændring i handelens struktur. Historien har givet os mange eksempler på tilsvarende forskydninger i handelens organisationsformer. Udøverne af de forskellige funktioner har vekslet gennem tiderne — på visse områder er der sket en forgrening ved specialisering i nye eller af udviklingen særligt begunstigede erhverv og brancher, i andre tilfælde er der foregået en sammenlægning af flere næringsgrene, og undertiden har et erhverv fået en ganske anden karakter end den oprindelige. Til stadighed er der sket en tilpasning til vekslende behov og vilkår i markedet.

Betragter man engroshandelens forhold, som de har været herhjemme i de senere år, kan det godt se ud til, at der i hvert fald på hjemmemarkedet er tale om en mere permanent begrænsning af dens virkefelt. I forretningsforbindelsen med fremmede markeder er der som nævnt også en tendens til, at fabrikkerne både i indkøb og salg går direkte, men på hjemmemarkedet er tendensen til udskydelse af den selvstændige grossist langt mere fremtrædende, og det forekommer her at være et så udbredt og almindeligt træk, at man har god grund til at regne med en mere permanent tilstand.

Principielt er der, hvad praksis jo også viser, ikke noget til hinder for, at producenterne selv påtager sig de tre hovedfunktioner, man normalt regner for engroshandelens, nemlig *fordelingen* af varerne fra forholdsvis få fabrikker til forbrugere over hele markedet, *tilvejebringelsen af et sortiment* ved samling af standardvarer fra specialiserede industrier og *kreditydelse* over for detailhandelen, dette sidste i form af almindelig varekredit eller ved en mere vidtgående finansiering af omsætningen. For kreditfunktionernes vedkommende er det navnlig et spørgsmål om fornøden driftskapital og mulighed for rigtig vurdering af risici. Endvidere vil fordelingsfunktionen på et marked som det danske kunne gennemføres uden større vanskelighed, ligesom kontakten med og bearbejdelsen af detailhandelen kan overkommes med en forholdsvis fåtallig sælgerstab. Endelig er det for fabrikanten — ligesåvel som for grossisten — muligt at tilvejebringe et passende varesortiment ved supplerung af egne produkter med såkaldte handelsvarer af lignende art og afsætningsmæssig karakter. Problemet ved udskydelse af grossisten som selvstændig mellemhandler ligger mindre på det teknisk-organisatoriske område end på *det rentabilitetsmæssige*. Det springende punkt må blive, om det for

industrien er mest lønnende, set på længere sigt, at etablere egen salgsorganisation. eller om det — de større forhandlerrabatter taget i betragtning — vil være mere fordelagtigt at lade den selvstændige engroshandel formidle omsætningen.

Her synes det, som om fabrikanterne vurderer den mere levende markedskontakt og den vel i reglen mere intensive detailhandlerbearbejdelse, der kan opnås gennem egen salgsorganisation, ret højt. I reklamen har industrien ubestridt fået et værdifuldt instrument i hænde til indarbejdelse af specielle varemærker og stadig opretholdelse af en efterspørgsel herefter, og salget af specialiteterne kan givetvis også blive mere tilfredsstillende, når det tilrettelæggende og gennemførende salgsarbejde overvejende ligger hos virksomheden selv. Men det medfører også meromkostninger af en betydende størrelsesorden, og man fristes undertiden til at tro, at producenterne i deres hellige iver for at erobre og sikre et marked for deres respektive mærker i visse tilfælde har påtaget sig opgaver, hvis aflønning er tvivlsom, bl. a. ved at sætte ind på en bearbejdelse af fjernereliggende og sekundære markeder, hvor afsætningsomkostningerne er uforholdsmæssigt store.

Uanset denne mulige overvurdering fra producenterens side af fordelene ved at arbejde med egen salgsorganisation er arbejdsdelingen i distributions- og salgsarbejdet i første række et spørgsmål om salgsaktivitet og omkostninger, og skal den selvstændige engroshandel befæste sin stilling på hjemmemarkedet, må der givetvis sættes ind på begge fronter, hvad man også nu synes at være kommet i gang med. Inden for en række brancher udfoldes der forskellige rationaliseringsbestrebelse, som i første række tager sigte på effektivisering af arbejdet på lageret og ved varernes ekspedition, i visse tilfælde arbejdes også på en forenkling af arbejdsgangen ved ordreoptagelsen, og hensigten er klart en nedbringelse af omkostningerne. Endvidere er man fra grossisternes side opmærksom på problemet en tilpasning af varesortimentet med hensyn til såvel pris som kvaliteter og varianter af samme vare, således at der bliver en nær overensstemmelse med »gennemsnitsdetaillisten«s behov. Ligeledes står den positive støtte af detailkøbmandens indkøbs- og salgsarbejde på grossisternes rationaliseringsprogram. Og sidst, men ikke mindst, diskuteres i disse dage de muligheder, der er for et mere snævert samarbejde mellem grossister og detaillister i de såkaldte *frivillige kæder*, der nærmere skal omtales i det følgende.

I en række lande er disse frivillige kædeorganisationer blevet et

betydende modtræk fra grossisternes side i konkurrencen med de industrielle salgsorganisationer. Det effektive samarbejde med detaillisterne er blevet konkurrencemidlet, især i U.S.A., men også i europæiske lande som f. eks. Holland. Og også detailhandelen har sine gode grunde for at gå ind i dette samarbejde. Med udviklingen af de markedsomspændende fabriksudsalg og kooperative filialsystemer bliver konkurrencen skærpet alvorligt for de mindre detailhandlende. De bliver så at sige klemte inde mellem disse to former for kædeforretninger og må nødvendigvis søge nye veje for at få en større slagkraft. Den frivillige kæde er derfor en velkommen løsning på et alvorligt problem.

I praksis organiseres samarbejdet mellem engros- og detailhandelen på mange forskellige måder. Man plejer imidlertid at sondre mellem to hovedtyper, nemlig *Retailer Cooperatives* eller detaillist-ledede kæder og *Voluntary Chains* eller grossist-ledede kæder.

I det første tilfælde er der tale om en sammenslutning af selvejende købmænd med fælles engrosindkøb og engroslager og desuden et samarbejde af forskelligt omfang på områder som service, reklame og prispolitik. Sædvanligvis er kæden ikke tilknyttet bestemte grossister, men er frit stillet i indkøbet, og det er almindeligt her, at der kun sælges til de tilsluttede detaillister. Efter formen og formålet er det altså en stærk tilnærmelse til de også herhjemme kendte former for branchebestemte fællesindkøb.

Den anden type af frivillige kæder repræsenterer derimod noget ganske nyt herhjemme, og det er om denne, interessen samler sig i særlig grad, når talen er om samarbejde mellem grossister og detaillister. For disse *Voluntary Chains'* vedkommende er det grossisten, der har taget initiativet ved at søge fast forretningsforbindelse med en gruppe af detaillister, og formålet er i det væsentlige følgende tre:

1. Koncentration af indkøbet, samtidig med at vareudvalget begrænses til forholdsvis få og letsælgelige varer. Herved opnås mulighed for større indkøb pr. gang og følgelig bedre indkøbsbetingelser samt lavere lager- og transportomkostninger.
2. Forenkling af forretningsgangen ved ordreoptagelsen hos detaillisterne, eventuelt ved fuldstændig overgang til skriftlige ordrer i stedet for sælgerbesøg.
3. Løbende rationalisering og standardisering af salgsarbejdet hos detaillisterne ved specialuddannede konsulenter samtidig med fællesløsning af opgaver som reklame, driftsstatistik og bogholderi. Med et arbejdsprogram som dette er de grossist-ledede frivillige

kæder i U.S.A. blevet en betydende distributionsform. Allerede i 1939 repræsenterede de i dette land omkring 30 % af den samlede engros-handel i næringsmiddelbranchen, og siden er deres stilling yderligere styrket, efterhånden som erfaringerne er gjort og den endelige form er fundet. Erfaringerne går i det væsentlige ud på, at følgende tre betingelser må opfyldes, for at kæden kan få fuld slagkraft: For det første den størst mulige indkøbskoncentration ved at forpligte detaillisterne til at købe mest muligt fra grossistens centrallager. For det andet en priskalkulation på basis af en omkostningsberegning, der tager hensyn til detaillistindkøbenes art og størrelse. De større og sjældnere indkøb, som medfører forholdsvis langt lavere omkostninger, må stimuleres rabatpolitisk. For det tredje en markedsdeling mellem de deltagende detaillister, således at disse ikke konkurrerer indbyrdes. Endelig er det en fordel, men ikke nogen absolut betingelse, at detaillisterne er en forholdsvis ensartet gruppe med hensyn til størrelse og vareudvalg.

Ved omkostningsanalyser er det gang på gang påvist, at der kan arbejdes billigere under dette frivillige samarbejde, end hvor varerne distribueres som det i dag er tilfældet herhjemme. En amerikansk undersøgelse¹⁾ i næringsmiddelbranchen, hvorved der er taget hensyn til de forskellige grader af serviceydelse, viser f. eks. følgende forskelle mellem de frivillige kæder og de uafhængige forretninger:

	<i>frivillige kæder</i>	<i>uafhængige</i>
Grossisternes indkøbspris	100	100
Grossisternes omkostningstillæg	3,84	5,10
Pris til detaillist	103,84	105,10
Detaillistens omkostningstillæg	14,20	17,17
Pris til forbruger	118,04	123,15

Ved denne undersøgelse, der blev foretaget i 1948 ved *University of Minnesota*, og som iøvrigt var begrænset til mærkevarer, viste det sig, at der både i engros- og detaillistleddet kunne arbejdes med lavere omkostninger, ialt med ca. 5 % mindre. Og selvom resultatet af sådanne analyser måske må tages med et vist forbehold, bl. a. fordi det drejer sig om gennemsnitspræstationer, peger dette og mange andre resultater dog i retning af en bedre økonomi ved arbejdsdelingen i den frivillige kæde, hvad der forsåvidt heller ikke er noget overraskende i.

Nu kan de amerikanske former for distribution og salgsarbejde jo

¹⁾ Gengivet efter »Norges Grossisttidende«, oktober 1950. Den — uvæsentlige — talfejl i 2. kolonne findes i kilden.

ikke uden videre overføres på danske forhold. Der arbejdes i en ganske anden målestok og ud fra helt andre markedsvilkår, så man bør erfaringsmæssigt være forsigtig med kritikløst at godtage alt, hvad der lanceres i så henseende. På det her behandlede område synes der imidlertid ikke at være nogen større tvivl om, at en tillempning til danske distributionsforhold kan være fordelagtig. I f. eks. Holland, som i mangt og meget minder om Danmark, har man gennem en årrække kendt det frivillige kædesystem, og det er i dag udviklet i den grad, at det dækker 20—25 % af kolonialomsætningen, medens de hollandske brugsforeninger kun har 6—8 % heraf. Af de hollandske kæder er et mindre antal dannet af enkelte grossister, men langt den største andel af kædesalget ligger hos to store sammenslutninger, af hvilke den ene kort skal omtales.

Denne frivillige kæde er en sammenslutning af 17 kolonialgrossister med ialt 1850 detaillistkunder. De deltagende grossister har hver sit distrikt og hermed hver sin kundekreds, således at de ikke konkurrerer indbyrdes. Indkøbet foretages centralt og leveres til grossisterne med tillæg af omkostninger, ikke alene ved indkøbet, men også for en række reklame- og serviceydelser over for de tilsluttede detaillister. Det drejer sig her om en central konsulentvirksomhed, der omfatter fælles reklame, sælgertræning, butiksinretning, orienterende omkostnings- og salgsstatistik og føring af detailforretningernes bogholderi. Med den assistance, som organisationens specialister yder detaillisterne, kan de m. a. o. koncentrere sig langt stærkere om selve butiksalget.

Grossisterne besøger deres kunder en gang om ugen, og de beordrede varer leveres til indkøbspriser plus omkostninger. Efter fakturabeløbets størrelse tillægges 3—5 %, således at der for den største ordre regnes det laveste procenttillæg. Hertil kommer specielle tillæg for f. eks. glasemballage og varer med et særligt stort svind.

Efter sådanne retningslinier arbejder de frivillige kæder i Holland, hvor successen forlængst er fastslået, og erfaringerne fra Sverige, Belgien og enkelte andre europæiske lande af en størrelse som Danmark, hvor grossisterne i de senere år har taget et tilsvarende samarbejde op, peger i retning af en lignende udvikling. Her i landet er det som sagt et af hovedpunkterne på grossisternes rationaliseringsprogram. Endnu har det ikke vist praktiske resultater, men bl. a. kolonialgrossisterne arbejder stærkt med sagen, og det er fra denne kant understreget, at et sådant samarbejde bliver en nødvendighed, hvis den selvstændige grossist skal klare sig i konkurrencen med kooperationen og industriens salgsorganisationer.