

Cash-and-Carry princippet og selvbetjening i engroshandelen



Af ORLA NIELSEN*)

Artiklen er et resumé af Orla Nielsens licentiatafhandling: »Selvbetjeningsystemet og cash-and-carry princippet i engroshandelen.«**)

Problemstillingen omfatter en diskussion af hvilke faktorer, der øver indflydelse på systemets anvendelighed. Det påvises, at forskellige – hver for sig relevante – målsætninger har en væsentlig betydning for den parameterpolitik, der bør vælges.

Desuden fremsættes en vurdering af s-lagrenes fremtid, som er baseret på undersøgelser af deres hidtidige udvikling i Danmark og en række andre lande.

1. Indledning.

Begrebet cash-and-carry grossist opstod i U. S. A. i slutningen af tyverne, og i overensstemmelse med den almindeligt anvendte systematik til klassificering af engroshandelsformerne placeredes cash-and-carry grossisten i »limited-function wholesaler«-gruppen. Den bærende ide i cash-and-carry engroshandelen var, at man gennem undladelse af at udføre to af de traditionelle engrosfunktioner: kredit og levering var i stand til at opnå så store omkostningsreduktioner og dermed prisnedsættelser, at en forsvarlig kundemasse kunne tiltrækkes. I Europa blev begrebet ikke anvendt før i sidste halvdel af 50'erne, men det var typisk, at for de engrosvirksomheder, for hvilke benævnelsen blev benyttet, var anvendelsen af selvbetjeningsystemet den centrale nydannelse, mens brugen af cash-and-carry princippet i salget må karakteriseres som en følge af det anvendte betjeningsystem.

Denne udvikling har medført definitions-mæssige uklarheder, som det i en afhandling om emnet er nødvendigt at få afklaret. Cash-and-carry grossisten eller selvbetjenings-grossisten (eller blot s-grossisten) defineres nemlig ofte, som en grossist, hvis afsætning er baseret på selvbetjening og drives efter cash-and-carry princippet. Der er intet til hinder for, at man kan

*) lic. merc., amanuensis ved Handelshøjskolen i København.

***) udkommer som bog på Erhvervsøkonomisk Forlag S/I i 1969.

interessere sig for engrosvirksomheder, der benytter begge dele på én gang, men man må gøre sig klart, at der er tale om to forskellige former for virksomhedspolitik. Selvetjeningssystemets anvendelse er anlægspolitisk, mens benyttelse af cash-and-carry princippet er driftspolitisk. Driftspolitik er mere flexibel end anlægspolitik og vil i højere grad kunne tilpasses forskellige markedsvilkår. Det må derfor være mest hensigtsmæssigt at behandle emnet med udgangspunkt i to definitioner:

- 1) Et selvbetjeningsengroslager er et engroslager, hvor kunden selv – med eller uden hjælp fra lagerpersonalet – fra lagerets gondoler, hylder m. v. udtager de ønskede varer og selv i et af virksomheden til rådighed stillet transportredskab bringer den samlede ordre til et ved lagerets udgang opstillet kasseapparat.
- 2) Anvendelse af cash-and-carry princippet indebærer, at kunden betaler de købte varer kontant og selv transporterer dem bort fra salgsstedet.

Ved anvendelse af to definitioner opnås, at de hver for sig altid er operationelle i relation til hinanden, eller sagt med andre ord: En selvbetjeningsgrossist er en selvbetjeningsgrossist uanset, om hans salg er baseret på anvendelse af cash-and-carry princippet eller ej, og cash-and-carry princippet kan anvendes af såvel selvbetjeningsgrossister som andre virksomheder.

Afhandlingen beskæftiger sig med to centrale problemer, der kan konkretiseres i følgende to spørgsmål:

- 1) *Hvilke er de faktorer, som influerer på anvendeligheden af en engroshandelsform, der er baseret på selvbetjeningssystemet og cash-and-carry princippet, og på hvilken måde påvirker de systemets praktiske udformning?* og
- 2) *Hvordan er anvendelsen i Danmark i dag og mulighederne fremover for anvendelsen af denne specielle engroshandelsform?*

Besvarelsen af det første spørgsmål omfatter på efterspørgselssiden en analyse af de faktorer, der øver indflydelse på interessen for at købe varer under de givne betingelser, og på udbudssiden en undersøgelse af, dels under hvilke forhold systemet frembyder en relevant problemløsning, dels en diskussion af disse forholds betydning for fastlæggelse af den mest rationelle parameterpolitik af såvel anlægs- som driftspolitisk art.

Besvarelsen af det andet spørgsmål indeholder dels en beskrivelse af de øjeblikkelige forhold i Danmark, dels en bedømmelse af de fremtidige muligheder til brug for hvilken der også gennemføres en analyse af udviklingen i Udlandet.

2. *Faktorer med indflydelse på efterspørgernes interesse i at købe på et selvbetjeningsengroslager.*

For at interesse for at købe på s-lager kan opstå, må to betingelser være opfyldt: 1) køberen skal kunne betale kontant og 2) køberen må råde over et egnet transportmiddel. Første betingelse kan næppe altid forudsættes opfyldt, mens den anden normalt vil være det, bl. a. på grund af de skattemæssige fordele ved at benytte egen personvogn i driften.

Selvbetjeningsgrossistens kundemuligheder befinder sig på producentmarkedet, idet de indkøbte varer som hovedregel anvendes til erhvervmæssige formål. Det forudsættes, at virksomheder, der er i stand til og normalt køber direkte fra producent (importør), ikke vil betragte s-lageret som et relevant indkøbssted. Alle andre virksomheder, der køber fra sortimentsgrossist eller andre engros-handelsformer, d.v.s. især detailhandlere, håndværkere og institutioner, vil derimod være relevante kundemuligheder.

Den følgende sammenligning af vilkårene for køb begrænses af forenklingshensyn til en sammenligning mellem sortimentsgrossisten og selvbetjeningsgrossisten, mens andre engros-handelsformer udelukkes.

På det principielle plan må forskellen mellem priserne hos de to indkøbsmuligheder samt omkostningerne forbundet med købet være afgørende for hvilken leverandør, man vælger. Men problemet er, om en konkret fastlæggelse af pris- og omkostningsforskelle kan og/eller bliver gennemført. Svaret herpå må søges i en beskrivelse af »indkøbets organisationsgrad« hos de forskellige kundemuligheder. Jo større organisationsgraden er, des mere »rigtig« bliver afgørelsen, og er den 0 har alle virksomheder lige chancer for at opnå det pågældende salg.

Som udgangspunkt antages, at organisationsgraden er meget høj, d.v.s. at vi på så objektiv basis som muligt tager stilling til mulighederne for at fastlægge de relevante pris- og omkostningsforskelle.

For så vidt angår faktorer, der påvirker prisdifferencen, gælder, at da varepriserne på s-lageret er konstante i den forstand, at de er uafhængige af indkøbernes dispositioner med henblik på selve købet, kommer sortimentsgrossistens rabatsystemer (kvantumsrabat, årsbonus, kasserabat m. v.) til at spille en afgørende rolle. Eksistensen af disse rabatmuligheder betyder, at køberen gennem egne dispositioner er i stand til at påvirke varepriserne og dermed prisdifferencens størrelse. D.v.s. at såvel sortimentsgrossistens rabatsystemer som faktorer, der ud over rabatmulighederne påvirker indkøbernes dispositioner med hensyn til de rabatbestemmende variabler, må gøres til genstand for behandling.

En analyse af rabatsystemerne fører til tre hovedkonklusioner, hvoraf de

to første – på grund af den tredje – må tages med modifikationer. De er: 1) Jo større det enkelte indkøb er, des større er sandsynligheden for, at køb hos sortimentsgrossisten er at foretrække, 2) Jo større kundemuligheden er – målt på omsætningen af de relevante varer – jo større er sandsynligheden for, at de enkelte indkøb er store, og dermed sandsynligheden for, at sortimentsgrossisten vil blive den foretrukne leverandør, 3) Det er overordentligt vanskeligt at fastlægge den konkrete prisforskel, hvis sortimentsgrossistens rabatsystemer er forskellige for diverse varer og/eller selvbetjeningsgrossistens priser varierer i forhold til sortimentsgrossistens tilsvarende normalpriser (d.v.s. priser uden rabat).

En analyse af de faktorer, der ud over rabatsystemerne påvirker indkøbernes dispositioner med hensyn til de rabatbestemmende variabler, viser, at de er så talrige (afsætningsforventninger, lageromkostninger, krav til omsætningshastighed, kassationsrisici og meget mere) og må forventes at have varierende indflydelse, således at det optimale kvantum varierer over tiden, hvorfor en nøjagtig sammenligning af priserne for det første er besværlig og for det andet principielt må gennemføres for hvert enkelt indkøb.

Ved køb på s-lager pådrager kunden sig de omkostninger, der er forbundet med at hente og hjemtransportere de købte varer samt at betale dem kontant. De faktorer, der får betydning, er derfor afstanden til s-lageret, den forbrugte tid (køretid og tid på s-lageret), »timelønnen«, »kilometer satsen«, rentetab (idet der gives afkald på at udnytte kreditmuligheden hos sortimentsgrossisten) samt den tid, der spares ved ikke at skulle forhandle med sortimentsgrossistens repræsentant. Afstandens indflydelse er forholdsvis konkret. Jo større den er, des større bliver omkostningerne, men det spiller en rolle om kørslen alene skal henføres til købet hos s-grossisten. Andre ærinder, f. eks. levering af varer, kan tænkes at blive gennemført i forbindelse med turen til s-lageret.

»Timelønnen« er derimod stærkt varierende. Afgørende er hvem og hvor mange, der kører til s-lageret, hvornår det sker, samt hvilken indtjening den bedste alternative tidsanvendelse giver mulighed for. Specielt den sidstnævnte faktor drages ofte frem i diskussioner om, hvorvidt det kan betale sig at købe hos s-grossist. Det hævdes f. eks., at omsætningsanalyser af diverse varer kunne resultere i en betydelig fortjeneste i form af en bedre sortimentsfastsættelse. Selvom dette sikkert er rigtigt, er det et spørgsmål om argumentet er helt relevant. I små virksomheder, hvor målsætningen ikke alene er udtrykt ved ønsket om gevinstmaksimering, men samtidig omfatter en optimering af arbejdsindsatsen, må det gælde, at det er rationelt at tjene mindre, hvis arbejdet samtidig gøres mere behageligt. Sagt på an-

den måde betyder det, at satisfiering er et bedre udtryk for målsætningen end gevinstmaksimering.

Rentens betydning ses af, at hvis forrentningen af den investerede kapital eksempelvis er 12 % p. a., betyder kontant betaling i forhold til alternativet f. eks. 30 dages kredit et omkostningstillæg på knapt 1 %. Ved en omsætningshastighed på f. eks. 12 gange om året påvirkes likviditeten således, at den detailhandler, der går over til at købe alle sine varer på s-lageret, principielt i løbet af én måned skal betale sit lager to gange, hvis omsætningshastigheden forbliver uændret.

Men ikke alene de konkrete omkostninger har betydning. Også omkostningsstrukturen i forbindelse med det enkelte indkøb er væsentligt. Det må erindres, at såfremt en kunde *er* kommet til s-lageret er en stor del af omkostningerne afholdte (de er faste omkostninger), og afgørende for sammenligningen mellem køb hos sortimentsgrossist og på s-lager er nu kun prisforskellen og de *variable* omkostninger, og disse referer sig kun til den mer-tid, der benyttes for at finde frem til varerne på s-lageret.

De anførte overvejelser om pris- og omkostningsberegninger fører til følgende konklusioner: Kunder med stor afstand til s-lageret må stille de største krav om prisforskellen på grund af de større omkostninger og derfor gennem omhyggelige kalkulationer sikre sig, at s-lageret er bedste alternativ. Da selv virksomheder med meget høj organisationsgrad for indkøbet næppe gennemfører sammenligningen for hvert enkelt indkøb, må det antages, at beregningerne kun gennemføres for forskellige typiske ordrestørrelser og -sammensætninger og betinger en politisk indkøbsstedsbeslutning om, at s-lageret kan indgå som en af de relevante indkøbsmuligheder for hver ordre. Den konkrete beslutning for hver ordre tages derefter på baggrund af en form for »tommelfinger-regler«. Endvidere må det antages, at hyppigheden og grundigheden ved udregning af mulig gevinst ved køb på s-lager aftager, jo mindre afstand, der er til s-lageret. Den betydelige andel de faste omkostninger udgør, bevirker at det, der for en udenforstående må opfattes som irrationelle impulskøb, meget vel kan forekomme og i virkeligheden være rationelle beslutninger.

Der er imidlertid en række andre faktorer, der påvirker kundemulighedernes interesse for at købe på et s-lager: Indflydelse på konkurrenceevnen, ideer til salgspolitik (herunder specielt sortimentspolitikken), mulighed for indkøb til dækning af personligt behov, emotionelle faktorer o.s.v., men for dem alle gælder, at det ikke er muligt på objektiv basis deduktivt at konkretisere deres indflydelse. Den forsøges derfor beskrevet i forbindelse med analysen af empiriske resultater.

3. *Opstilling af efterspørgsmodel med baggrund i deduktion og empirik.*

Selve analysen af resultaterne fra empiriske undersøgelser, der hovedsageligt omfatter tysk og svensk materiale, skal ikke refereres her. Dertil er den for omfattende, men resultaterne for så vidt, som de kan generaliseres og benyttes i et forsøg på at opstille en »efterspørgsmodel« skal gives. Modellen omfatter følgende hovedpunkter:

- 1) Kundemuligheden må have rådighed over et egnet køretøj til transport af de på s-lageret købte varer samt en vis mængde likvid kapital, der kan anvendes til den kontante betaling, som køb på s-lageret nødvendiggør.
- 2) Såfremt kundemulighedens målsætning er udtrykt ved gevinstmaksimering, er det blevet vist, at betingelsen for at opfylde målsætningen er evne til og mulighed for at opretholde en meget høj organisationsgrad for indkøbet. Empiriske resultater har tydeliggjort, at gevinstmarginalen ved køb på s-lager under de angivne forudsætninger om alternative leverandørers parameterpolitik er meget lille og normalt omvendt proportional med størrelsen af kundemulighedens virksomhed.

Såvel spørgsmålet om gevinstmarginalens størrelse som problemerne ved at gennemføre et højt organiseret indkøb indicerer, at de kundemuligheder, der har størst interesse for s-lageret, fortrinsvis er små virksomheder.

- 3) Meget taler for, at indkøbsadfærden blandt disse virksomheder kan splittes op i to dele:
 - a) en politisk indkøbsstedsbeslutning, som omfatter et forsøg på gennem rationelle overvejelser at afgøre, om s-lageret repræsenterer et relevant indkøbssted. Af de faktorer, som indgår i overvejelserne, kan fremhæves:
 - i) S-lagerets sortiment sammenlignet med andre leverandørers. Det må være tilstrækkeligt stort til, at der med mellemrum kan købes så meget, at det anvendte transportmiddel kan udnyttes rationelt, samtidig med at de varer, der erhverves, må være så meget billigere end hos alternative leverandører, at de indsatte omkostninger kan afholdes af prisfordelen. Dette betyder at
 - ii) afstanden til s-lageret,
 - iii) alternative leverandørers parameterpolitik, specielt pris-, rabat-, kredit- og leveringspolitik samt

iv) den tid, kundemuligheden har til rådighed, og som kan anvendes ved køb på s-lageret, herunder om anden kørsel kan kombineres med indkøbsturen

også indgår i betragtningerne.

- b) Fører disse overvejelser til et for s-lageret positivt udfald, kan tænkes etableret et sæt af tommelfingerregler, som bliver gældende for gennemførelsen af de enkelte indkøb.

Empirisk materiale viser, at kundemuligheden på s-lageret er tilbøjelig til at optræde nogenlunde på samme måde som forbrugerne i en selvbetjeningsbutik. Meget tyder på, at afgørelsen om køb på s-lageret, der går ud over det eventuelt planlagte, hovedsageligt er påvirket af den konkrete pris og de fortjenstmuligheder, som kundemuligheden har indtryk af at kunne opnå ved videresalg.

Den her under a) og b) beskrevne adfærd synes bedst at kunne karakteriseres ved at benytte begrebet satisfiering som udtryk for kundemulighedernes målsætning.

- 4) Detailhandelskunderne blandt de kundemuligheder, som betragter s-lageret som relevant indkøbssted, synes i hovedsagen kun at anvende s-lageret som supplement til de sædvanlige leverandører, formentlig bl. a. på grund af kapitalkravet ved et 100 % skift til s-lageret som leverandør.

Andre kundemuligheder (håndværkere og institutioner) samt detailhandlere, der kun efterspørger en mindre del af s-sortimentet, kan derimod nok tænkes at få hele det pågældende behov dækket ved køb på s-lager.

- 5) Kundemulighederne udviser en betydelig mindre loyalitet over for det konkrete s-lager som leverandør, end det er tilfældet over for f. eks. sortimentsgrossisten på grund af dennes forskellige serviceydelser.
- 6) Kundemuligheder, som er med i en eller anden form for vertikal eller horisontal integration, hvor hele eller væsentlig dele af indkøbet ledes centralt, synes ikke at have interesse for s-lageret med mindre der er tale om om nødvendigt hurtigt supplement til varelageret, hvor omkostningerne er underordnet hensyn til afsætningen, eller s-lagerets sortiment ud over, hvad der indkøbes centralt, er tilstrækkeligt stort til at aftvinge interesse. Herunder spiller også varer, der kan anvendes til dækning af personligt behov, en rolle.
- 7) Af s-kunderne synes hovedparten at betragte de eventuelle prisfordele ved køb på s-lageret som kompensation for de indsnævrede gevinstmar-

ginaler som følge af en skærpet konkurrecesituation. Undersøgelserne giver indtryk af, at s-kunderne generelt optræder temmelig defensivt i konkurrencen.

Det bemærkes, at der i ovenstående ikke er sagt noget om hvorvidt s-kunder kommer fra specielle brancher. Det skyldes, at det afgørende herfor er s-grossistens sortimentspolitik. Men det kan nævnes, at for s-lagre med et meget bredt sortiment – alle nærings- og nydelsesmidler, et bredt udsnit af langvarige goder, herunder konfektion, manufaktur, diverse varer til automobiler, guld, sølv og lædervarer, kølediske og andet udstyr til butikker og institutioner og meget, meget mere – udgør kolonialhandelen o. l. kun ca. 30 % af kundetallet (men ca. 40 % af omsætningen), mens slagtere, bagere, barberer m. v. udgør ca. 40 % af kundeantallet (ca. 25 % af omsætningen). Hoteller, restauranter, pensionater, kantiner i virksomheder, hospitaler o. l. udgør den resterende del. De nævnte tal gælder for Vest-tyskland.

4. *Principielt om anvendelsen af selvbetjeningssystemet og cash-and-carry princippet i en engroshandelsvirksomhed.*

Engroshandel med anvendelse af selvbetjeningssystemet og cash-and-carry princippet kan drives enten selvstændigt eller i forbindelse med engros-handel på andre vilkår.

Forudsætningen for, at selvbetjeningssystemet og cash-and-carry princippet vil blive anvendt, er i det første tilfælde, at investeringen i s-lager giver et tilfredsstillende afkast, og i det andet, at engrosvirksomheden i henseende til indtjeningsevne (idet det forudsættes, at gevinstmaksimering har en primær placering i virksomhedens målsætningskompleks) bliver bedre stillet, end tilfældet ville have været uden anvendelse deraf. En forbedring af indtjeningsevnen kan finde sted ad to veje: Gennem

- a) udvidelse af omsætningen på betingelse af at meromsætning er større end meromkostninger og
- b) formindelse af omkostningerne i forhold til omsætningen samt ved kombination af begge.

De problemer, der opstår med den under a) nævnte målsætning, vil være identiske, hvad enten det drejer sig om en virksomhed, der ønsker at gå ind i engroshandelen ved oprettelse af s-lager, eller det er en virksomhed, der i forvejen driver en form for engroshandel. Den i punkt b) nævnte målsætning vil være særlig relevant for en eksisterende engroshandel, f. eks. sortimentsgrossist.

I det foregående er det konstateret, at omsætningen i et s-lager fortrinsvis er baseret på småordrer og småkunder. Det betyder i relation til den første målsætning, at man må gøre sig klart, at meromsætningen opnås ved at tage de små kunder fra konkurrenterne. For den anden gælder, at det er egne småordrer, som via ekspedition på et s-lager forsøges gjort mere rentable.

Oprettelse af et s-lager med omsætningsudvidelse som målsætning kræver, at det må anses som det bedste (eller et tilfredsstillende) investeringsalternativ blandt en række andre. Men i almindelig engroshandel vil det oftets være mere fordelagtigt at tilpasse sin salgsform til de større kunder. Det betyder, alt andet lige, at en grossist vil finde det mere tillokkende at gøre sine kunder store (f. eks. via kvantumsrabat og årsbonus) samt at knytte de store kunder nærmere til sig (f. eks. via dannelse af en (eller flere) frivillige kæder). Kædegrossisten vil i relation til medlemmerne af kæden ikke være interesseret i selvbetjeningssystemet, men handler han med kunder uden for kæden kan systemet være relevant, fortrinsvis til løsning af et småordreproblem. For de grossister, som ikke er (kan være) med i kædedannelsen, kan systemet derimod komme på tale med omsætningsudvidelse som målsætning, især hvis de bliver »presset« af integration også blandt detailhandelen. Der bliver her tale om tilpasning til de tilbageværende kunder, som fortrinsvis vil være små.

I brancher, hvor integrationen ikke er så fremskreden, findes ikke det omtalte incitament til at benytte systemet som omsætningsudvidende foranstaltning, og dets anvendelse vil i højere grad blive overvejet i forbindelse med en løsning af småordreproblemet. Dets eventuelle salgsfremmende virkning kommer til at indtage en sekundær placering i målsætningen. Betingelsen for at anvende selvbetjeningssystemet som led i en omkostningsrationalisering er 1) at man erkender eksistensen af et småordreproblem, 2) at småordreproblemet er »stort nok«, d.v.s. at omsætningen på lageret kan bære de omkostninger, som dets oprettelse forårsager og 3) at s-systemet er det bedste til løsning af småordreproblemet, idet mange andre løsninger kan tænkes (ekstragebyr for ordrer under en vis størrelse, forøgelse af kvantumsrabatter, afvisning af småordrerne, o.s.v.) Det beværlige ved småordrer er imidlertid, at de ikke alle kommer fra små kunder. Konsekvensen er, at grossisten ofte viger tilbage for løsninger, som bringer bevarelsen af det gode forhold til store kunder i fare. De traditionelle løsninger indebærer alle, at såfremt store kunder ikke må pålægges ekstragebyr, el. a. betyder ekspeditionen af deres små ordrer brud på rutiner, hvilket ofte er kostbart. Specielt for anvendelse af s-systemet bliver det afgørende, om de store kunder vil »finde sig i« at blive henvist til s-lageret f.s.v. angår de små supplementsordrer. Vil de ikke, betyder det fortsat eks-

pedition på hovedlageret, m.a.o. en ufuldstændig løsning af småordreproblemet. Oprettelse af s-lager betyder yderligere en øget risiko gennem en forøgelse af de totale omkostninger, og ved sammenligning mellem forskellige løsninger af småordreproblemet må denne risikoforøgelse indkalkuleres. Dens betydning afhænger af hvilke forventninger, der stilles til omsættningens størrelse. Jo større omsætningen bliver, des bedre bliver resultatet. Dermed kommer omsættningensudvidelse gennem erobring af små kunder også ind i billedet, men som sekundær målsætning, idet det primære mål stadig er at eliminere småordrer på det traditionelt arbejdende lager, således at såvel dettes som den samlede rentabilitet øges.

De to principielt helt forskellige målsætninger øver en afgørende indflydelse på hvilken anlægs- og driftspolitik, som selvbetjeningsengroslageret skal føre. I det følgende diskuteres indflydelsen på forskellige udvalgte parametre, idet der ræsonneres på de to ekstremer, at målsætningen er enten *udelukkende* omsættningensudvidelse eller *udelukkende* løsning af småordreproblemet på hovedlageret, der arbejder traditionelt (som sortimentsgrossist). Andre målsætninger kan tænkes, men konklusionerne er af betydning, fordi de viser hvilken vej med hensyn til parameterbeslutninger, som de to målsætninger anviser.

Å

a. *Beliggenhed.*

I princippet er der to væsensforskellige muligheder for valg af s-lagerets beliggenhed.

- 1) I direkte tilknytning til hovedlageret, således at begge lagre betjener kunder i samme geografiske område, og
- 2) en selvstændig placering af s-lageret, således at dette betjener kunder i et andet geografisk område end hovedlageret.

De to muligheder kan siges at modsvare gennemførelse af de nævnte målsætninger i deres rene form. Hvis det drejer sig om løsning af et småordreproblem, må første beliggenhedsmulighed vælges under forudsætning af, at hovedlageret ligger i centrum (geografisk og/eller tidsmæssigt) af det betjente område. Gælder det detailhandel, vil forudsætningen ofte være opfyldt, men er kunderne f. eks. fortrinsvis håndværkere, bliver beliggenhedsvalget også påvirket af, hvor håndværkerens arbejde udføres.

Hvis formålet derimod udelukkende er omsættningensudvidelse, kan kun beliggenhedsmulighed nr. 2 komme på tale, fordi der ved mulighed nr. 1 vil blive tale om »konkurrence med sig selv«, hvilket vil sige, at s-lagerets omsætning vil bestå også af tidligere kunders køb, hvorved hele den omsættningensudvidende effekt, som s-lageret har, ikke udnyttes.

Beliggenheden kan dog ikke bestemmes alene på det diskuterede grundlag, der er væsensforskellige omkostninger forbundet med de to løsninger. Men mens problemskomplekset i forbindelse med en selvstændig placering borte fra hovedlageret er relativt klart, er det betydelig mere kompliceret i det tilfælde, hvor lageret oprettes i tilknytning til hovedlageret. Der er tre muligheder:

- 1) s-lager i egen bygning i umiddelbar nærhed af hovedlageret,
- 2) s-lager i forbindelse med hovedlager, men i egne lokaler, der er adskilt fra hovedlageret, og
- 3) anvendelse af hovedlageret som s-lager.

Alle reducerer transportproblemets betydning i forhold til s-lager fjernt fra hovedlageret, og i 3) er der principielt slet ingen transportomkostninger som følge af s-salget. Det vil være muligt at opnå en højere omsætnings-hastighed, idet lagrene er fælles, og der bliver ligeledes tale om et fælles (og dermed lettere løst) kapacitetsudnyttelsesproblem. De nødvendige investeringer reduceres, og risikoen bliver følgelig mindre. Umiddelbart er denne løsning derfor klart at foretrække, men den er kun anvendelig under forudsætning af, at leveringsordrerne normalt plukkes manuelt, således at lagerpersonale kan plukke leveringsordrer og s-kunder sammensætte deres uden friktion. Det kan ikke gøres, hvis leveringsordrerne plukkes maskinelt.

b. *Sortimentspolitik.*

Bestemmelsen af s-lagerets sortiment i både bredde og dybde vil ligesom valget af beliggenhed være afhængig af den primære målsætning. Er omsætningsudvidelsen den primære, må sortimentet være bredt, idet det skal tiltrække alle kundeemner indenfor det lokale område, hvori s-lageret skal arbejde. En på forhånd fastlagt »branchegrænse« er ulogisk; enhver vares optagelse må bedømmes ud fra sin evne til at bidrage til fortjenesten og den sikkerhed, hvormed den forventes at gøre det. I dybden må sortimentet derimod begrænses til varer med stor omsætningshastighed, hvorved den største effektivitet både målt i forhold til personale m. v. samt investeret kapital opnås.

Hvis målsætningen i første række er at eliminere småordrer på hovedlageret vil en sådan sortimentspolitik ikke være relevant. Den medfører blot, at de »hurtige« varer omsættes i s-lageret (også de store kunder kan tænkes at købe dem der), mens de »langsomme« varer fortsat beordres i hovedlageret. En sådan politik medfører derfor nemt, at rentabiliteten bliver udmærket for s-lageret, men forringet i hovedlageret. Skal forbedring af hovedlagerets rentabilitet opnås, hvad der er i overensstemmelse

med målsætningen, må s-lagerets sortiment derfor i princippet omfatte alle de varer, som indgår i småordrerne, d.v.s. oftest hele sortimentet i hovedlageret. S-lagerets rentabilitet bliver mindre, men hovedlagerets forbedres, hvilket ikke er uvæsentligt i relation til det forhold, at kundeloyaliteten i et s-lager må forventes at være væsentlig mindre end ved et traditionelt arbejdende engroslager. Jo mere en løsning af et småordreproblem betyder i målsætningen, når s-lageret er oprettet i en større eller mindre afstand fra hovedlageret, des mere må man renoncere på s-lagerets mulige rentabilitet til fordel for et bedre resultat i hovedlageret.

Det foregående har relation til den anlægsprægede del af sortimentspolitikken. Hvar angår driftspolitiske retningslinier gælder, at de to typer af målsætninger næppe har indflydelse derpå. Det vil under alle omstændigheder dreje sig om at tilpasse sig til detailhandlernes og andre kunders behov. Det bør ved fastlæggelsen af sortimentet iøvrigt erindres, at s-lageret frembyder en købsituation for kunden, som denne i begyndelsen vil være helt ukendt med. Hvor detailhandleren i almindelighed foretager delbeslutninger vedrørende navnlig sin sortimentsudvidelse, bliver der på s-lageret lejlighed til at overveje en række alternative udvidelsesmuligheder samtidigt. At dette må få indflydelse på både s-lagerets sortiment og ikke mindst vareudstillingen på lageret er indlysende.

c. *Prispolitik.*

Også prispolitikken berøres af den målsætning, hvormed s-lageret er oprettet. Såfremt det primært drejer sig om omsætningsudvidelse, må prispolitikken være baseret på en vurdering af s-kundernes prisbevidsthed, idet prispolitikken må sikre, at s-kunderne omfatter s-lageret som det bedste indkøbssted for det varcområde, lageret beskæftiger sig med. Med efterspørgermodellerne fra kapitel 3 i erindring synes det givet, at en generel prispolitik (forstået som fast %-avance på alle varer) vil være forkert. S-kunderne vil i vid udstrækning gennemføre deres »kalkulation« af, om køb på s-lageret kan betale sig ved beregning af prisforskelle for de varer, der for dem står som »hovedvarer«, mens de øvrige vil blive købt, hvis s-lagerets pris giver baggrund for en rimelig fortjeneste. Heraf fremgår, at prisforskellen må være relativt stor for de »store« varer, mens en betydeligt mindre – om overhovedet nogen – er nødvendig på en række af de øvrige. D.v.s. at lokkevareprincippet givetvis med held kan anvendes i s-lagerets prispolitik.

Er målsætningen elimination af småordrerne på hovedlageret må prisforskellen mellem s-lageret og hovedlageret være netop så stor for varer, der i reglen bestilles som småordrer, at man kan være rimeligt sikker på, at

de købes på s-lageret. Med hensyn til de »store« varer for småkunderne gælder, at de sædvanligvis også vil være »store« for de store kunder. Der opstår derfor et balanceproblem. Prisforskellene skal være store nok til at tiltrække småkunderne, men må på den anden side ikke være så store, at de store kunder føler sig fristet til at købe de pågældende varer på s-lageret. Sker dette forsvinder en væsentlig del af grundlaget for hovedlagerets eksistens, og målet, der var en forbedring af hovedlagerets rentabilitet, nås ikke.

Parametergennemgangen kunne fortsætte, men det anførte må være tilstrækkeligt til at fastslå den betydning, det har at holde sig den binding i parameterfastsættelsen for øje, som en konkret målsætning må give.

5. *Deskription af s-lagre.*

Det vil føre for vidt her at referere alt det materiale og alle de konklusioner, der kan træffes på baggrund af en analyse deraf, men enkelte vigtigere forhold skal berøres.

Gennem det empiriske materiale er således fremgået, at selvbetjeningsengroslagrene, som få andre virksomhedstyper, har en »definitionsbestemt« omsætning. Det må her erindres, at s-lagrene i princippet fremtræder som store butikker, hvor der blot ved at »definere« kunderne som erhvervsdrivende af forskellig art, skabes grænser for, hvem der kan handle på s-lagrene. Et fødevarer-s-lager kan være oprettet for at afsætte til kolonialhandelen, men en række andre detailhandlere efterspørger større eller mindre dele af kolonialsortimentet. Afgørende for om denne efterspørgsel bliver relevant for s-lageret er kun »definitionen« af hvem, man vil afsætte til. Den påvirkes så igen af den indbyrdes konkurrence mellem brancherne og muligheden for en eventuel boycott fra en vigtig branches side. Men det gælder også, at de almindelige forbrugere efterspørger et sådant s-lagers varer, og en enkel beslutning om »kundefinitionen« er i princippet tilstrækkelig til at åbne s-lagrene for dem og dermed, så at sige, ad bagevejen introducere discount-huset i det pågældende markedsområde. Om en sådan definitionsændring bliver aktuel må antages at afhænge af rentabiliteten af s-lagrene som *engros-lagre*, d.v.s. bl. a. antallet af små kunder i detailhandelen samt den indbyrdes konkurrence mellem s-lagrene. Det empiriske materiale fra et land som Vesttyskland antyder, at muligheden ikke er fremmed for mange af s-lagrene, selvom man – direkte adspurgt – hævder det modsatte.

Med hensyn til lagerstørrelse og sortiment viser materialet, at s-lagrene synes at blive stadig større (jvf. udviklingen for supermarkeder). Karakteristisk for Vesttyskland er, at mange s-lagres sortiment er indtil flere gange større end den typiske kædeengros-handels sortiment.

S-lagertanken er gennemgående mest udbredt indenfor fødevareengros-handelen, hvor sortimentet ofte går langt ud over fødevareområdet, men fødevarerne står som det centrale element. S-lagre med begrænset sortiment af specialfødevarer samt s-lagre med hovedvægt i et tekstilvaresortiment eksisterer, men der er ikke mange. Isenkram og kontorartikler samt papirvarer findes der også enkelte s-lagre med.

6. *Selvbetjeningsystemet og cash-and-carry princippet i dansk engros-handel.*

Selvbetjeningsystemet og cash-and-carry princippet vandt indpas i dansk engros-handel i 1959, hvor der af samme firma åbnedes tre lagre med isenkramartikler. Senere er også andre brancher kommet med, i kolonialbranchen oprettedes det første lager i 1961.

Pr. september 1967 fandtes der, så vidt det har kunnet konstateres, ialt 40 s-lagre i Danmark med en totalomsætning på godt og vel 100 millioner kroner årligt. De 26 s-lagre findes i nærings- og nydelsesmiddelbranchen, idet de 19 er kolonial-engros-lagre, og de 7 lagre fører specialfødevarer. Uden for nærings- og nydelsesmiddelbranchen findes 5 s-lagre med isenkram og 9 med el-artikler.

Fire firmaer er helt dominerende inden for hver sit område. Det drejer sig om Brdr. Justesen, der har 13 s-lagre med kolonialvarer, Henning Olsen, chokolade engros, med 3 s-lagre, Fog & Mørup A/S med alle 5 isenkram-s-lagre og A/S Havemanns Eftf, der har 8 s-lagre med el-artikler.

I forhold til udlandet har Danmark forholdsvis mange s-lagre med begrænsede sortimenter, og selv for s-lagrene med kolonialvarer gælder, at de ikke har det meget brede sortiment, som f. eks. det, der blev nævnt for vesttyske s-grossister i slutningen af afsnit 3. Man henvender sig generelt til en snævrere kunde-gruppe – mere branchebestemt kunde-gruppe – end tilfældet er for de store vesttyske lagre.

7. *S-lagrene i Udlandet.*

Formålet med en undersøgelse af s-lager-udviklingen i udlandet er, som nævnt i indledningen, at forbedre grundlaget for en forudsigelse af udviklingen i Danmark. Hele undersøgelsen skal ikke refereres her, men metoden kan beskrives og de vigtigste konklusioner gengives.

Det er en kendt sag, at man altid skal være forsigtig med at overføre erfaringer fra udlandet til Danmark, fordi baggrunden for de konstaterede udviklinger kan være helt forskellig. For at gøre det objektivt rigtigt kræves det, at der findes funktionssammenhænge mellem udviklingen i den pågældende prognosevariabel og en eller flere uafhængige variabler, som

gælder på tværs af landegrænser, samt at man kan kvantificere den indflydelse, som relevante faktorer har på funktionsværdierne. Det er sjældent, disse krav kan opfyldes, det kunne de heller ikke her, men på baggrund af en generel beskrivelse af udviklingen i antallet af s-lagre og deres omsætning samt vigtige strukturelle træk for en række forskellige lande, lykkedes det at komme et stykke ad vejen.

Essentielt for undersøgelsens værdi er udvælgelsen af ovennævnte relevante faktorer, d.v.s. her »de vigtige strukturelle træk«. Faktorerne blev udvalgt i overensstemmelse med en hypotese som blev dannet på baggrund af det i de foregående afsnit gennemgåede stof om hvilke forhold, der ville indgå i en beslutningstagers vurdering af et s-lagers mulige rentabilitet nu og i fremtiden. Det var følgende: Integration i detailhandelen, detailhandelens struktur, forekomsten af virksomheder i hotel, restaurations, cafeteria-m.v. branchen, detailhandelens dødelighed, engroshandelens struktur samt bruttoavance og omkostningsstruktur i den traditionelle engroshandel.

Af generelle funktionssammenhænge fandtes to. Den ene siger, at der er en forbindelse mellem antallet af s-lagre og antallet af indbyggere, som kan udtrykkes ved hjælp af en ret linie. Jo flere indbyggere, des flere s-lagre. Mindst variation omkring den rette linie var der, som man kunne forvente, i Vesttyskland, hvor s-lagerudviklingen er længst fremme. De ovennævnte strukturelle træk påvirker den rette linies hældningskoefficient. F. eks. havde de sydtyske Bundesländer en større hældningskoefficient end de nordtyske, hvilket formentlig først og fremmest må forklares ved, at s-lagrenes kundeklientel i hotel-, restaurations-m.v.-branchen på grund af turisttrafikken er noget større. Desuden synes der gennemgående at være flere mindre butikker i Sydtyskland. De forskellige områder i Vesttyskland og Storbritannien, som indgik i analysen, havde væsensforskellig befolkningstæthed, men overraskende var det, at kun områder med helt dominerende byer og samtidig meget lille opland (London-området, Vest-Berlin, Hamburg og Bremen) havde klart negativ afvigelse fra det tal, den lineære funktion »forudsagde«. Når dette er overraskende, hænger det sammen med, at den lineære funktions afhængige variabel var *antallet* af s-lagre, d.v.s. der blev ikke taget hensyn til størrelsen, og man måtte på forhånd forvente, at med voksende befolkningstæthed følger en vis koncentration af s-lagerkunderne, således at s-lagrene kunne bygges større, hvorved en degressiv sammenhæng ville fremkomme. Degressiviteten slår imidlertid kun igennem for de nævnte fire områder.

Den anden generelle funktionssammenhæng har forbindelse med den hast, hvormed udviklingen i antallet af s-lagre foregår. Det viser sig, at

indtrængningskurven – den logistiske kurve – som anvendes til beskrivelse af indtrængningsforløbet for nye varer, også kan anvendes på dette område, hvor det er indtrængningen for en ny driftstype, der skal beskrives. Verbalt kan man ræsonnere sig frem til samme resultat. En eller flere får idéen til den nye virksomhedstype og realiserer den. Andre hører herom, og øjeblikkeligt overbeviste om ideens relevans, går også de ind for tanken. Disse virksomheder bliver pionererne. Får virksomhedstypen succes, vil flere og flere komme til, og indtrængningskurven udviser en progressiv stigning. Efterhånden vil der opstå en fornemmelse af, at nye virksomheder ikke kan oprettes, uden at konkurrencen mellem dem og de eksisterende bliver for kraftig og bringer rentabiliteten i fare. Indtrængningskurven vil nu stige degressivt og til sidst flade helt ud, når ingen mere er villig til at gå ind i konkurrencen. Mætningspunktet er nået. Den empiriske undersøgelse synes i væsentlig grad at bekræfte ræsonnementet (som jo kan anvendes på alle nye virksomhedstyper), men materialet er trods alt lidt for spinkelt til at man kan hævde, at indtrængningsmodellens relevans er bevist. De strukturelle træks indflydelse viser sig dels på tidspunktet for introduktionen af s-lagrene i et givet land, dels på indtrængningstiden og mætningspunktet. Materialet var ikke tilstrækkeligt til at kvantificere indflydelsen, det omfattede for få lande (det meste af Vesteuropa samt U.S.A.) og oplysningerne var ikke tilstrækkeligt sammenlignelige, men det gav indtryk af, at ekstreme værdier i de anførte strukturelle faktorer har stor betydning for, om og i bekræftende fald hvornår s-lager-tanken overhovedet introduceres, mens nuancerne i de konkrete værdier er bestemmende for den følgende udvikling.

8. *S-engroslagrenes fremtid i Danmark.*

Ved anvendelse af de generelle funktionssammenhænge for Danmark nås det resultat, at der er »plads« til ca. 40 s-lagre med bredt sortiment og hovedvægt på fødevarer. Tallet fremkommer på baggrund af en vurdering af diverse strukturværdiers indflydelse. Når Danmark f. eks. ses i forhold til Sverige, fremgår det, at dødeligheden blandt detailhandelen er størst i Danmark og yderligere, at bruttoavance i den traditionelle engroshandel er betydeligt lavere. Begge dele trækker i retning af et relativt lavere mætningspunkt og i forhold til antallet af indbyggere m.a.o. færre s-lagre i Danmark. Desuden må bruttoavanceværdien karakteriseres som ekstrem, hvilket efter hypotesen skulle betyde en senere introduktion af s-lager-tanken her i landet, og det svarer til det allerede konstaterede (jvf. afsnit 6).

Tallet 40 må alligevel tages med et betydeligt forbehold. Det hænger sammen med flere ting, først og fremmest, at de s-lagre, for hvilke funk-

tionssammenhænge er gældende, er noget større og har et betydeligt bredere sortiment, end de danske s-lagre, vi i dag kender. Der er ikke noget her i landet, der indicerer, at s-lagrene ikke kan være af en relativt tilsvarende størrelse og have nogenlunde samme sortiment, så alt andet lige må man forvente, at den danske udvikling ikke alene medfører en stigning i antallet af s-lagre, men også, at de eksisterende bliver større. Men et andet forhold begrænser også mulighederne for en forudsigtelse, nemlig det, at Danmark er et så forholdsvis lille område, hvorved der bliver tale om få beslutningstagere, jvf. afsnit 6, hvoraf fremgik, at kun fire virksomheder har præget udviklingen. Det betyder, at for s-lagre med bredt sortiment med hovedvægt på fødevareområdet, vil udviklingen i høj grad være bestemt af, hvorledes potentielle s-lager-ledere bedømmer, hvad Brdr. Justesen får ud af deres indsats.

Hvad angår s-lagre med et specialsortiment indenfor fødevareartikler gælde, at deres eksistensmulighed på den ene side afhænger af vareområdets betydning hos de relevante kundeemner og disses antal og på den anden side af sortimentspolitikken i s-lagrene med det brede sortiment. Da det antages, at de eksisterende kolonial-s-lagre efterhånden vil udvide sortimentet og henvende sig til mere differentierede kundegrupper, følger heraf, at s-lagre med specialsortiment vil blive udsat for en hårdere konkurrence. Dette forhold kombineret med, at der kun i områder med stor befolkningskoncentration er kunder nok til sådanne s-lagre, betyder, at vi antager, at der ikke vil blive særlig mange af dem, og at de heller ikke vil få nogen større betydning i totalbilledet.

For s-lagre med isenkram og el-artikler kan man anføre analoge ræsonnementer, men her kommer spørgsmålet om målsætningen i højere grad ind. Det er nok muligt, at der ikke vil blive tale om store og aggressive s-lagre, hvilket implicerer omsætningsudvidelse som målsætning; men derimod forekommer det højst sandsynligt, at s-systemet kan give en acceptabel løsning af et småordreproblem. Ikke alene i de to områder, hvor der allerede er s-lagre, men i mange andre, hvor der er 1) et småordreproblem af en vis størrelsesorden og 2) en ekspedition af ordrer til levering, som fortrinsvis foregår manuelt (hvilket betyder relativt lave omkostninger ved indretning af s-lager i samme lokale som hovedlageret), vil en anvendelse af selvbetjeningsystemet og cash-and-carry princippet være naturlig. I forhold til den totale omsætning i engrosleddet for de pågældende sortimenter vil systemet dog næppe betyde meget.

Den endelige konklusion bliver derfor, at cash-and-carry princippet i forening med selvbetjeningsystemet ikke vil fremkalde nogen revolution i engroshandelen i Danmark. Systemet har visse muligheder, først og frem-

mest ved afsætning af et bredt sortiment af fødevarer og dagligvareprægede non-food-artikler til en temmelig differentieret kreds af kunder, hvoraf kolonialhandelen udgør den væsentligste gruppe. I relation til totalomsætningen af de pågældende varer vil s-omsætningen kun udgøre en forholdsvis ringe del. Desuden kan det medvirke til en fornuftig løsning af småordreproblemet i mange andre brancher. Systemet bygger i høj grad på eksistensen af små kunder, men med de resultater, som man i »Danmarks Detailhandel i 1980« (Bjarke Fog og Arne Rasmussen) er nået frem til, synes baggrunden for systemets levedygtighed i relation til detailhandelsstrukturen at være sikret mange år frem i tiden.