

# BUTIKSHANDELENS STRUKTUR<sup>1</sup>

## I.

Af SVEND GADE\*

**D**e tekniske muligheder for masseproduktion af forbrugsvarer har i efterkrigsårene aktualiseret afsætningsproblemerne. En forøget økonomisk udvikling er i høj grad afhængig af, om også salgsfunktionerne kan tilpasses og industrialiseres, så vi kan komme af med alle de varer, produktionen spyer fra sig. Jeg vil gerne takke, fordi man også i Nationaløkonomisk Forening har villet yde bidrag til problemernes belysning gennem denne debat.

For at undgå altfor mange gentagelser har vi foretaget en arbejdsfordeling, der bl.a. indebærer, at jeg i min indledning omtaler nogle af de generelle forhold, som skaber strukturproblemerne indenfor såvel den kooperative som den private butikshandel. Derefter vil vi hver for sig uddrage en række konsekvenser heraf og komme ind på de aktuelle spørgsmål, der iøvrigt ligger for.

### *Afgørende ændringer i befolkningens levevilkår:*

Som udgangspunkt vil jeg citere en af professor Max Kjær-Hansen fornylig anvendt definition af butikshandelens tilpasningsopgaver, som vi formentlig alle tre kan slutte os til, når tingene skal siges kort:

»Detailvirksomhederne er til for forbrugernes skyld og må tilrettelægges efter forbrugernes behov. Afgørende ændringer i befolkningens vilkår må drage omlægninger i detailsalgets organisation efter sig.«

Samfundet indretter sig med andre ord ikke efter, hvad der passer det bestående butiksnet bedst. Det er det omvendte forhold, vi skal leve op til.

Problemet bliver da at registrere »de afgørende ændringer i befolkningens vilkår« og at drage rimelige konsekvenser heraf. Jeg vil fremhæve fire principielle områder, hvor udviklingen helt klart stiller krav til butikshandelens tilpasningsevne:

1. 3 indlæg på Nationaløkonomisk Forenings møde mandag d. 30. oktober 1961.

\* Direktør i De samvirkende Købmandsforeninger i Danmark.

### 1. *Befolkningen skifter erhverv og flytter.*

Det er en kendt sag i denne kreds, at befolkningens sammensætning efter erhverv i dag er en ganske anden end blot for 10 år siden. Landbrug og fiskeri afgiver befolkning til byerhvervene. Inden år 2.000 er formentlig 5/6 af Danmarks befolkning byboere. Men samtidig med, at f.eks. Storkøbenhavn vokser stærkt, har de tre hovedstadskommuner tilbagegang i indbyggerantallet. Her regner man med et fald på omkring 60.000 mennesker i perioden 1955-1970, medens de 19 omegnskommuner formentlig i samme tidsrum vil vokse med  $\frac{1}{4}$  million – en tilvækst to gange Aarhus. Den samme tendens breder sig til alle større provinsbyer. Odense by har tilbagegang, men man planerer en forstad, svarende til Svendborg med 25.000 indbyggere. Der er altså bevægelse i to retninger – fra landet ind mod byerne og fra bycentrene ud mod drabantbyerne.

Det er indlysende, at der i takt hermed skal udbygges et butiksnæ. Samtidig saneres gamle byområder, og bykærner udtyndes til fordel for parkeringspladser. Også saneringen medfører, at en del af de butikshandlende må omplacere sig – og gøre det i tide.

### 2. *Boligbyggeri efter byplaner.*

En anden faktor, som på afgørende måde påvirker butikshandelens struktur, er de ændrede principper for boligbyggeriet. I førkrigstidens karrébyggeri indgik som regel stærkt opsplittede og ofte irrationelle butiksområder. I dag skal alle bymæssige bebyggelser med mindst 1.000 indbyggere under byplan. Hvad enten man nu synes godt eller mindre godt om en neddæmpning af kræfternes frie spil, som lovgivningen på disse områder tilsyneladende forudsætter, må man fra handelens side realistisk medvirke til, at lovens rammer udfyldes på en måde, så butikkerne placeres rigtigt i forhold til trafik og kundekreds. Branche- og arealvalg skal ske tidligt, så de meget kostbare bygningsændringer undgås, og det må ske på en måde, så handelens indbyrdes konkurrencemoment opretholdes. Ikke mindst på byplanlægningens område har de faglige sammenslutninger en stor opgave at løse både af hensyn til forbrugerne og de erhvervsdrivende selv. Det er naturligt, at når der med forholdsvis kort varsel skal gennemføres byplaner for store områder af landet, og når der på få år skal både saneres og udbygges vældige kvarterer, vil mange kommuner og byplanlæggere være uden sagkyndig indsigt i, *hvilket* butiksnæbehov, der opstår, *hvilken* orientering i forhold til trafik og bebyggelse, det nye butiksnæ bør have, samt *hvor* afgørende vigtigt det er, at der er sammenhæng mellem butiksnæ, parkeringsmuligheder og det nye samfunds private og offentlige institutioner. Nogle af de første egentlige shopping-centre efter krigen bærer præg af det. Det hændte, at der blev bygget for få butikker uden det nødvendige indbyrdes konkurrencemoment eller for store butikker, som forudsatte en kundekreds fra et så stort opland,

at husmødrene blev trætte af den lange vej. Man begyndte at snakke om »beliggenhedsmonopoler«.

Allerede i 1955 tog købmandsforeningerne konsekvensen af denne kritik. Vi begyndte at rådgive en række kommuner om butiksbehov og placering i nye byplaner og uden, at vi på forhånd betingede os, at lejemålene skulle være forbeholdt købmændene. I 1959 sluttede Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger sig til arbejdet, således at de to konkurrerende sammenslutninger – til manges forundring – siden har udfoldet denne virksomhed gennem et uafhængigt »Institut for Bycenter-Planlægning«. Det arbejder fuldstændig objektivt og neutralt og driver også forskningsvirksomhed, hvis resultater stilles til rådighed for alle branchesammenslutninger.

Det er også instituttets opgave at medvirke til, at den ombygning af byerne, som er en følge af motoriseringen, sker på en sådan måde, at bymilieuet bevares, herunder at der ikke ødelægges mere for det stedlige erhvervsliv end nødvendigt.

Jeg vil gerne understrege, at der ikke via instituttet foregår nogen »deling i porten« af de lejemål, som bliver konsekvensen af byplanarbejdet. Herom konkurrerer vi alle indbyrdes i et frit marked, når byplanerne skal realiseres.

### 3. »Kunder på hjul«.

Udover befolkningsforskydning og det ændrede boligbyggeri skaber – som den tredje faktor – befolkningens motorisering store strukturproblemer for butikshandelen. Antallet af personbiler er i dag omkring 440.000 og vil i 1965 formentlig ligge omkring 770.000. Behovet for parkeringspladser vokser overalt – ikke mindst ved butikkerne. Det betyder igen, at fordelen ved at være »nærmeste købmand på hjørnet« vil tage af.

### 4. *Nyt behov dækkes af nye varer.*

Endelig vil jeg som et fjerde moment nævne den øgede købekrafts indflydelse på vore forretninger og disses sortiment. Af årsagerne til købekraftens forøgelse skal jeg blot påpege den fulde beskæftigelse og husmødrenes placering i erhvervslivet. Det sidste gav i 1960 en lønindtægt på over en milliard kroner. Mere end 60 procent af husmødrene i København er selverhvervende.

Når tid og hushjælp for mange bliver en større mangelvare end penge, får forbrugernes efterspørgsel retning mod bedre og teknisk mere tilberedte varer. Man er villig til at betale rimelige beløb for tidsbesparelse og bekvemmelighed. Både indkøbene og køkkenarbejdet ønskes lettet.

Man har kaldt denne udvikling »den sociale revolution«. Konsekvensen har været, at ny produktion, ny emballering og en ny køleteknik fører et stadig bredere varesortiment sammen i den blandede dagligvareforretning.

Færdigpakning samt ny udstillings- og salgsteknik sikrer forbrugerne en hurtig ekspedition i butikkerne.

*Konsumets forskydning påvirker butiksstrukturen.*

Konsumet af nærings- og nydelsesmidler er på denne måde steget med omkring 60% i løbet af de sidste 10 år. Salget af de såkaldte »varige forbrugsgoder« har imidlertid i samme periode haft mere end dobbelt så stor fremgang, og markedet er langt fra dækket. Denne forskydning i konsumet vil utvivlsomt i de kommende år få stor indflydelse på butikshandelens struktur – et emne, som de efterfølgende talere vist vil beskæftige sig en hel del med.

*Udviklingen indenfor de blandede købmandsforretninger.*

For de blandede købmandsforretninger – der har en årsomsætning på omkring 5 milliarder kroner – kan jeg sige, at vi regner med en fortsat integration mellem en række brancherområder. Graden vil afhænge af kvartere-  
rets eller oplandets størrelse, de foreliggende lokalemuligheder og ikke mindst af de stedlige sundhedsmyndigheders krav, som jeg skal komme tilbage til. For fødevarerne er den fremherskende tendens et samarbejde mellem købmand (med frugt og grønt), slagter og bager. De tre afdelinger støtter hinanden med sideordnede forretninger eller med en samarbejdsfunktion i samme lokale – i visse tilfælde i forretninger med fuldt fødevarsortiment under købmandens ledelse. Uanset graden af branchesammenblanding er konsekvensen af forbrugernes krav om nemmere indkøb, at vi får et stadig bredere (men ikke dybere) varesortiment i købmandsforretningerne – altså stadig større kamp om hyldepladsen, hvilket betyder, at *gennemsnitsforretningen vokser både i areal og omsætning.*

*Kan middelstandsvirksomheden gøre sig gældende i denne udvikling?*

Når dette erkendes, melder sig spørgsmålet, om den blandede købmandsforretning som middelstandsvirksomhed vil kunne gøre sig gældende i denne udvikling.

Umiddelbart betyder tendensen bort fra specialisering henimod samling af købene en gunstig udvikling for købmandsforretningerne. I tyverne og trediverne var udviklingen den modsatte.

Sammenlignet med Kooperationen og kædeforretningerne har vi ialtfald tre principielle vanskeligheder:

1. Købmændene skal løse indkøbsproblemet, for så vidt som store køb indtil en vis grænse muliggør de bedste indkøbsvilkår.
2. Købmændene skal sammen opbygge en erfaringsudveksling og en teknisk og driftsøkonomisk konsulenthjælp på områder, hvor koncernerne kan have egne specialister.

3. Købmændene må i fællesskab tilvejebringe nye finansieringsmuligheder, som tilgodeser de forøgede investeringskrav.

Omvendt har købmandsforretningerne som middelstandsvirksomheder fordelen af det personlige initiativ, god tilpasningsevne, egen arbejdsindsats, gode kundekontakter og et stort klaviatur af velkendte forbrugsvarer. Spørgsmålet er, om købmændene gennem et effektivt samarbejde på disse tre områder kan udligne stordriftens og dog bibeholde egne driftsmæssige fordele. Resultaterne op gennem halvtredserne, mener jeg, har været opmuntrende i så henseende.

#### *Koncentration i indkøbene.*

Hvad først indkøbsproblemerne angår, vil jeg pege på, at vi fra købmandsforeningernes side allerede før monopollovens gennemførelse tog initiativet til afvikling af alle fastprisordninger (bortset fra enkelte særligt højtbeskattede varer). Vi erkendte, at de mange reversbundne priser havde neddæmpet konkurrencelysten blandt vore leverandører. Både industrien og engros-handelen har deres strukturproblemer, men de stærkt voksende købmandsejede indkøbsselskaber, frivillige kæders etablering, de nye selvbetjeningsgrossistlagre, overgangen til ordrepræmiering, tillæg for anbrudssalg m.v. er klare tegn på, at der arbejdes systematisk på nedbringelse af omkostningerne gennem udbygning af såvel det horisontale som det vertikale samarbejde. Når man vurderer konkurrenceevnen, må endvidere købmændenes forholdsvis lave omkostnings- og bruttoavanceniveau tages i betragtning.

#### *Erfaringsudveksling og konsulentbistand.*

Erfaringsudveksling og konsulentbistand er nødvendig for den moderne købmand såvel som for en koncern, men den er for omkostningskrævende for den enkelte, og den må derfor løses i fællesskab. Med en betydelig praktisk og økonomisk håndsrækning fra produktivitetsfondene er vi kommet et langt skridt i den rigtige retning.

Som eksempler på de hjælpemidler, købmændene benytter sig af for at komme de gamle »forretningshemmeligheder« til livs, skal jeg i flæng nævne følgende:

- kontinuerlige omsætnings- og omkostningsanalyser,
- analyser af ordrestruktur, anbrudssalg og lign.,
- en landsomfattende ERFA-bevægelse,
- kursusvirksomhed med 3.-4.000 deltagere årligt samt
- løbende inventar-standardisering, regnskabs-standardisering m.v.

Vi har 30-35 specialuddannede folk – konsulenter og teknikere, som søger at omplante erfaringerne ude i den enkelte købmandsbutik. I 1960 aflagde de 4.500 besøg hos godt 1.000 købmænd over hele landet, som havde anmodet om assistance i vidt forskellige rationaliseringsopgaver, bl.a. modernisering

af salgsapparatet. Hvor vore medarbejderes sidste år gennemførte 275 moderniseringer, vil vi i år nå over 350 – mere end en butik pr. arbejdsdag. Der moderniseres jo også uden vore medarbejderes direkte medvirken, bl.a. takket være vort standardiserede inventar, der i dag indgår som hovedproduktion hos fem inventarfabrikker.

*Hvilke kategorier af købmandsforretninger bygger om?*

Er det bestemte kategorier af købmandsforretninger – f.eks. de største – der bygges om? Næppe. I 1960 blev diskbutikkerne i gennemsnit udvidet fra 29 til 42 m<sup>3</sup>, tempo-butikkerne, der repræsenterer en kombination af disk- og selvbetjening, blev udvidet fra 32 til 55 m<sup>2</sup> og selvbetjeningsbutikken fra 41 til 82 m<sup>2</sup>. Gennemsnittet af nyetableringer er noget større. – S-butikkerne f.eks. 90 m<sup>2</sup>. Købmandsbutikker moderniseres eller etableres så godt som aldrig mere med ren diskbetjening.

Vore medarbejdere medvirkede i 1960 ved etablering af 36 forretninger, heraf 7 med fuldt fødevarsortiment. I år vil antallet af nyetableringer på grund af byggerestriktionerne blive knapt så stort, men antallet af forretninger med fuldt fødevarsortiment vil stige til 10-12.

Man kan vist udtrykke det på den måde, at medens HB og Irma for en stor del etablerer forretninger med fuldt fødevarsortiment på strategisk velbeliggende pladser i gamle byområder (ved trafikknuder og store strøg), har vi fortrinsvis etableret større købmandsforretninger i nye kvarterers shoppingcentre, enten med fuldt fødevarsortiment eller i nært samarbejde med slagter og bager.

*Financieringsspørgsmål.*

Det er imidlertid ikke nok, at faglige kvalifikationer og teknisk bistand er i orden, hvis det økonomiske grundlag mangler. Vi har ikke kooperativens og koncernernes kapitalmuligheder, hvilket ubestrideligt er et stort og stigende handicap. For i nogen grad at imødegå det voksende investeringsbehov har vi taget initiativet til dannelsen af to kautionsinstitutter, som med en kautionskapacitet på omkring 25 millioner kr. tilvejebringer kapital både til modernisering, overtagelse og senest til etablering af større butiksanlæg, hovedsageligt i nye kvarterer. Det første institut blev oprettet i 1955. Det har medvirket til løsning af adskillige hundrede moderniseringsopgaver udover landet, men kapitalbehovet vokser, og yderligere udbygning af sådanne finansieringsmuligheder må indgå i vore overvejelser.

*Stigende købekraft kommer også det bestående butiksnæts til gode.*

Den strukturudvikling, jeg har skitseret, er, hvad købmændene indstiller sig på fremover. Vil den betyde stor dødelighed i det bestående net af købmandsforretninger? Jeg tror det ikke.

Konsumet er som nævnt steget stærkt i de sidste 10 år, og købekraften er

blevet mere jævnt fordelt i befolkningen, ligesom tendensen til at samle købene i de blandede forretninger er blevet mere udtalt. Sammenlagt har disse forhold – med de undtagelser sanering, parkeringsforbud o.lign. fører med sig – bevirket alt andet end dødelighed. En del af de egentlige kvarterforretninger får måske ikke længere den helt centrale beliggenhed, men det opvejes for de flestes vedkommende af større købekraft *pr. kunde*, samt af disse forretningers lave omkostninger. Som helhed har købmandsforretningerne gennem adskillige år haft en støt fremgangslinie med en årlig omsætnings-*tilvækst* på i gennemsnit omkring 10% – en fremgang, der svarer til ca. det dobbelte af *totalomsætningen* i den største kædekoncern indenfor fødevarer og rundt regnet procentuelt er på linie med brugsforeningernes gennemsnitlige fremgang.

Jeg tror altså ikke, at der på kort sigt vendes op og ned på det bestående net af købmandsforretninger, for de har mange træk i udviklingen med sig. En forudsætning for en stabil markedsposition er givetvis, at købmændene også i den kommende tid realistisk tilpasser sig de almene strukturændringer. Men lige så vel, som jeg er sikker på, at *gennemsnitstypen af købmandsforretninger vil vokse* i de kommende år, tror jeg, at nogle af vore konkurrenter nærmer sig den anden grøft i et forsøg på at »amerikanisere« butikkshandelen, hvad størrelse og udstyr angår. Et super-supermarked kræver et så stort underlag i kundeantal, at der kun meget få steder er basis herfor, hvis man skal undgå monopolbeliggenhed. Jeg mener også, at man i Amerika nærmest er på vej bort fra disse giganter.

#### *Erhvervslovgivningens indflydelse på butikshandelens struktur fremover.*

Butikshandelens fremtidsvilkår afgøres imidlertid af endnu en faktor, nemlig den erhvervslovgivning, handelen er underkastet. Jeg har nævnt byplanlovgivningen, og den videre udbygning over egns- og landsplaner vil naturligvis også få betydelig indvirkning på handelens tilpasningsproces. Her imødeser vi med forventning et nyt arbejdsredskab i form af de ret omfattende strukturundersøgelser, som forhåbentlig nu kommer i gang på Handelshøjskolen, bl.a. med støtte fra Danmarks Erhvervsfond.

Jeg har også nævnt sundhedsmyndighedernes mangel på vilje til at tage konsekvenserne af køle- og fryseteknikkens fremkomst. Man fordrer fremdeles så dyre installationer for adgang til salg af ferske kødvarer, at kundeunderlaget for en slagterafdeling skal være uforholdsmæssigt stort, hvis forretningen skal være rentabel. Det medfører igen, at selve industrialiseringen af kødsalget – salg af vacuumpakkeede pålægsgvarer o.lign. – i landbrugslandet Danmark er underudviklet, fordi butiksnettet ikke tilstrækkelig bredt kan lade varerne indgå i køle- og dybfrysningmontrene. Indtil videre må vi nøjes med at have færdiglavede middagsretter og kød af tobenede dyr i vore montre – for alt i verden ikke af firbenede!

Under erhvervslovgivningen vil jeg også fremhæve, at så sandt som moderne butikshandel kræver store investeringer, er det stort set regeringens skattepolitik, der afgør erhvervenes investeringsmuligheder. Når kravene til investering og effektivitet øges, må også erhvervslivets krav om lighed i beskatningsvilkårene skærpes. Jeg skal her nøjes med at påpege, at der i dag langtfra er lighed på dette punkt mellem kooperative og private erhvervsvirksomheder, hvilket officielle kommissionsbetænkninger klart viser. Det forekommer heller ikke rimeligt, at private erhvervsdrivende i tilfælde af hustrumedhjælp i forretningen ikke har samme adgang til lønfradrag som i tilfælde, hvor hustruen arbejder udenfor den fælles virksomhed.

Endelig vil jeg påpege betydningen af, at vi ved vor eventuelle indtræden i »De Seks« ikke i unødigt grad udsætter dansk butikshandel for den kapitalkonkurrence, som udenlandske koncerner let kan pådrage os. Dette synspunkt svarer vel til, at Arbejderbevægelsens Erhvervsråd netop forleden gjorde sig til talsmand for passende foranstaltninger imod, at udenlandske storvirksomheder får adgang til opkøb af aktier i danske virksomheder. Vort standpunkt, der støttes bl.a. af Industriraadet og Grosserer-Societetet, er derfor dette, at vi ikke under de nuværende forhold bør ophæve bestemmelserne i næringslovens §§ 23, 24 og 26, så meget mere som dansk butikshandel meget vel under disse bestemmelser har kunnet foretage tidssvarende rationaliseringsprocesser. Der knytter sig ikke nogen egentlig forbrugerinteresse til en ophævelse af vort hidtidige næringslovssystem.

Med disse forbehold, navnlig overfor den egentlige kapitalkonkurrence, forventer man fra købmandsside at kunne placere sig som en betydende faktor også i den fremtidige varedistribution.

## II.

AF KAJ NIELSEN\*

*For forbrugeren og producenten* er detailhandelen et middel, for *erhvervets udøvere* er detailhandelen et mål i sig selv.

*Forbrugeren* forventer, at detailhandelen faldbyder den tilgængelige vare-mængde på de tider og på de steder, hvor forbrugerne behøver varerne, samt at udbuddet foregår på en sådan måde, at forbrugeren ved et valg mellem flere indbyrdes konkurrerende virksomheder har mulighed for en sammenligning mellem priser og kvaliteter.

*Producenten* forventer, at detailhandelen med et minimum af omkostninger besørger et maximum af afsætning.

*Detailhandelen* selv må antages i sine overvejelser alene at være ledet af

\* Direktør i Hovedstadens Brugsforening.