

DISTRIBUTIE EN INFORMATIE¹⁾

door Dr. C. Brevoord

Inleiding

Het mag als bekend worden verondersteld, dat de concurrentie binnen de detailhandel in levensmiddelen zeer scherp is. De dagbladen tonen bijna dag aan dag op de advertentie-pagina's een uitgebreid scala met aanbiedingen van de diverse ondernemingen en van de winkels zelf is nauwelijks het interieur te zien, schuil als dit gaat achter felgekleurde en aanlokkende affiches.

Deze steeds feller wordende concurrentie leidt noodzakelijkerwijs tot een steeds krappere van de marge; en al is wellicht de Amerikaanse situatie - waarbij een netto resultaat van 1 à 2% van de omzet „normaal” is - nog niet bereikt, toch begint ook in Nederland de gemiddelde levensmiddelenzaak een steeds sterker marginaal karakter te vertonen.

Met name in de sfeer van het grootwinkelbedrijf roept deze ontwikkeling om een *vergaande beheersing van het gehele ondernemingsproces*.

Kleine verschillen in procentuele marges leiden daar - gezien de massaliteit van het aantal te verkopen artikelen en het aantal verkooppaatsen - al spoedig tot grote verschillen in geldbedragen en derhalve tot een grote invloed op het nettoresultaat. Vandaar dat een snelle, doelgerichte en flexibele informatie over het ondernemingsgebeuren in dit ondernemingstype van bijzonder groot belang is en het trouwens in de toekomst nog meer zal worden. Vooral in deze marginale levensmiddelenhandel moet derhalve een goed functionerend informatie-systeem als een bestaansvoorwaarde worden aangemerkt.

Het is opvallend dat er tot nu toe over het grootwinkelbedrijf in levensmiddelen bijzonder weinig is gepubliceerd en dat er zelfs over het voor deze onderneming benodigde informatie-systeem hoegenaamd geen literatuur bestaat. In deze leemte wordt in „Distributie en Informatie” („Enige beschouwingen over de administratieve organisatie van grootwinkelbedrijven in levensmiddelen”) voorzien.

De in deze studie gevolgde methodiek - de successieve stappen om tot een adequaat functionerend informatie-systeem te komen - is overigens *universeel bruikbaar*. De logische structuur van deze werkmethode blijkt nl. algemeen geldend te zijn en dient dan ook bij de opbouw van elk informatie-systeem in acht genomen te worden.

Methodiek van de studie

Een informatie-systeem ontstaat niet zo maar en hangt ook niet ergens in de lucht. *Een informatie-systeem moet zowel een zeer duidelijke aansluiting vertonen met de ondernemingsproblematiek, als met de ondernemingsdoel-*

1) Samenvatting van het academische proefschrift van de auteur, dat onder dezelfde titel is uitgegeven door H. E. Stenfort Kroese N.V. te Leiden in de reeks Bedrijfseconomische monographiën (deel 46). Deze samenvatting is geschreven op verzoek van de redactie van het M.A.B.

stelling en de organisatie. Anders gezegd: Er kan geen doelmatig functionerend informatie-systeem worden ontworpen (het geheel van het informatie-aanbod) voordat er eerst een zeer zorgvuldige analyse heeft plaatsgevonden van de behoeften aan informatie, zoals deze zich in de onderneming specifiek manifesteren.

Vandaar dat in „Distributie en Informatie” de volgende stappen zijn aangegeven om tot een informatie-systeem te komen:

- a. Een analyse van de algemene karakteristieken, die typerend voor het ondernemingsgebeuren zijn, met name van die karakteristieken die van invloed zijn op het later te ontwikkelen administratieve systemen.
- b. Een bedrijfseconomische analyse van het ondernemingsproces: welke specifieke bedrijfseconomische criteria zijn er in het ondernemingsgebeuren te onderkennen en dienen derhalve in de beschouwingen rond het informatie-systeem te worden betrokken.
- c. Een analyse van de functies die in de organisatie van de onderneming zijn te onderkennen; hieruit vloeit voort welke taken er zijn, wat de karakteristieken van en kritische momenten in deze taken zijn en welke informatie-behoeften er bestaan.
- d. Wanneer op deze wijze alle informatie-behoeften zijn gedefinieerd, kan getracht worden hiervan een logisch samenhangend geheel te maken (het informatie-systeem) en kan voorts worden aangegeven in hoeverre het geheel van het informatie-systeem weer in een beperkt aantal onderdelen kan worden ontleed.

Deze onderdelen (de subsystemen van het informatie-systeem, die in de loop van het betoog besturingssystemen zullen worden genoemd), vormen dan a.h.w. een geheel van met elkaar samenhangende informatie-vragen, die gedeels vanuit dezelfde basisgegevens worden opgebouwd.

e. Tenslotte komt, nadat de behoefte aan informatie specifiek is gedetermineerd, de vraag aan de orde, op welke wijze het hiermee corresponderende aanbod van informatie kan worden samengesteld. Hierbij zal blijken dat het informatie-systeem a.h.w. een bouwspel is.

Puttend uit het geheel van vereiste basisgegevens die ter beschikking staan, is het in principe mogelijk in alle informatie-behoeften (het veredelde eindprodukt) te voorzien via een gestructureerd samenvoegen van de relevante bouwstenen.

Er wordt derhalve pas over administreren en over administratieve organisatie gesproken nadat de informatie-behoeften specifiek gedetermineerd zijn. *De informatie-voorziening moet niet worden gefundeerd op toevallig aanwezige boekhoudkundige gegevens (is dus in principe geen bijprodukt van het boekhouden). Het is eerder precies omgekeerd: de informatie-behoeften bepalen welke grondgegevens in het kader van het administreren moeten worden geaccumuleerd (verzameld en vastgelegd).* De consequenties van deze gedachtengang komen naar voren bij een nadere (summiere!) uitwerking van de hierboven aangeduide methodiek.

Algemene karakteristieken van het Grootwinkelbedrijf in levensmiddelen

Als voornaamste algemene karakteristieken van het grootwinkelbedrijf in levensmiddelen zouden de navolgende aspecten kunnen worden genoemd:

- 1 Het zijn in het algemeen marginale bedrijven.

Ook al is het dan wellicht zo, dat in de loop van de laatste jaren steeds meer bedrijven in deze hoek terecht komen, het is onmiskenbaar een feit dat met name de levensmiddelenbranche altijd al een bijzonder sterke concurrentie heeft gekend, zodat de winstmarge al jaren minimaal is. Dit betekent uiteraard dat de informatie-voorziening *efficiënt* en zeer *doelgericht* moet worden opgezet.

- 2 Grootwinkelbedrijven vormen een groep van dynamische bedrijven. Men kan de weerslag daarvan wekelijks in de kranten terug vinden: hele bladzijden met advertenties, grotendeels liggend in de prijzensfeer. Maar daarnaast begeven deze bedrijven zich ook op andere gebieden; het is helemaal geen uitzondering wanneer een grootwinkelbedrijf gouden of zilveren voorwerpen aanbiedt. Dit betekent dat de informatie-voorziening in essentie zeer *flexibel* moet worden opgezet.

- 3 Het aantal artikelen bij de grootwinkelbedrijven is bijzonder groot: bij een grootwinkelbedrijf in de levensmiddelenhandel gaat het al gauw om 10.000 artikelen.²) Maar wanneer de activiteiten zich ook in de non food sfeer gaan begeven, kan dit aantal oplopen tot vele tienduizenden. Vooral in de levensmiddelenhandel is de prijs van het merendeel van de artikelen betrekkelijk laag en is er voor een belangrijk deel van deze artikelen sprake van goeddeels vaste prijzen. Dit wijst erop, dat er weliswaar massaliteiten van gegevens moeten worden verwerkt, maar dat de administratiekosten per eenheid beslist gering moeten zijn.

- 4 Grootwinkelbedrijven hebben over het algemeen vrij veel vestigingen. Voor Albert Heijn zijn dit er circa 400, de Bijenkorf/Hema heeft circa 85 vestigingen en om een derde voorbeeld (uit het buitenland) te noemen, A. & P. en Safeway in Amerika hebben zelfs meer dan 2.000 filialen. Al deze vestigingen zijn in wezen op verkoop ingesteld en de administratieve bezetting van deze verkooppunten is dan ook minimaal. De *communicatie* tussen filialen en centrale is dus een punt van bijzondere attentie.

- 5 Hieruit vloeit direct voort, dat er naar wordt gestreefd om in de vestigingen zo weinig mogelijk administratief werk te doen, zodat er een centralisatie van zeer veel activiteiten op de hoofdkantoren plaatsvindt. De inkoop van goederen is in principe nooit gedecentraliseerd en wat de pure boekhoudkundige activiteiten betreft, wordt in de filialen slechts datgene gedaan wat strikt onvermijdelijk is. Dit houdt in, dat de centrale moet zijn ingesteld op de efficiënte verwerking van grote massa's gegevens.

- 6 Een andere consequentie van de veelheid van artikelen bij een grootwinkelbedrijf is dat er contacten zijn met bijzonder veel leveranciers, zowel in het binnenland als in het buitenland.

2) Dit aantal kan worden gesplitst in circa 5.000 echte zgn. kruidenierswaren en een ongeveer even groot aantal niet-kruidenierswaren, zoals o.a. papierwaren en drogisterij-artikelen.

Dit levert nogal wat problemen op, aangezien er - ook wat de binnenlandse leveranciers betreft - weinig uniformiteit bestaat in het bestelsysteem, afleveringssysteem en factureringssysteem van de leveranciers, hetgeen betekent dat de administraties met een vrij grote diversiteit van pakbonnen, facturen, enz. te maken krijgen. *Externe uniformering en integratie* van het administratieve verkeer behoort dus veel aandacht te krijgen.

- 7 Het gaat bij grootwinkelbedrijven, gezien de veelheid van artikelen, verkoopplaatsen, aantal klanten, aantal personeelsleden en aantal leveranciers om gigantische hoeveelheden gegevens, die in hun totaliteit de bouwstenen vormen voor de informatie ter beheersing van de operationele processen in de filialen en de distributie-centra.
- 8 Was het vroeger zo, dat de grootwinkelbedrijven in levensmiddelen slechts artikelen verkochten, die frequent in iedere gezinshuishouding nodig waren, in de loop van de laatste jaren is hierin - vooral onder invloed van Amerika - een sterke verandering gekomen. De modegevoeligheid doet zich steeds meer gevoelen en dit betekent dat snelle informatie over de verkoop per artikel per vestiging van steeds grotere betekenis wordt. Met name is deze informatie bijzonder belangrijk, wanneer ter beperking van risico betrekkelijk kleine partijen worden ingekocht en de noodzaak van aanvullende bestellingen dan ook soms groot is. Dit laat zich gemakkelijk illustreren aan de hand van modeartikelen; wanneer na een paar dagen blijkt dat een bepaald dessin het beter doet dan verwacht werd, moet zo vlug mogelijk (vóórdat andere leveranciers hetzelfde doen!) een suppletie-order worden geplaatst.
- 9 Juist het vaststellen van de verkoop per artikel blijkt bijzonder veel moeilijkheden op te leveren. Vooral bij artikelen met een betrekkelijk lage verkoopprijs kunnen er t.a.v. deze registratie weinig kosten worden gemaakt. Bij de huidige gang van zaken wordt dan ook voor verreweg het grootste gedeelte van de artikelen geen verkoop per artikel geregistreerd, eenvoudig omdat de kosten dat niet toelaten. Dit betekent dat per vestiging weliswaar de totale verkoop in geldsbedrag vast staat, maar dat niet bekend is wat de verkoop per individueel artikel is geweest. Voor artikelen met een relatief hogere waarde bestaan er tegenwoordig wél methoden om deze verkoop vast te leggen.

Hieruit komt voldoende naar voren dat er bij grootwinkelbedrijven achter de commerciële façade die door veel Nederlanders regelmatig wordt waargenomen, een geweldige administratieve problematiek schuil gaat. Het is nl. noodzakelijk dat de centrale leiding bijzonder goed en snel geïnformeerd is over de feitelijke gang van zaken om enerzijds snel op de wensen van de consumenten te kunnen reageren en anderzijds te zorgen dat in de filialen steeds voldoende eenheden van ieder artikel aanwezig zijn om neen-verkoop te voorkomen.

Ter beheersing van het gebeuren in een grootwinkelbedrijf is dus veel, efficiënt geordende informatie op korte termijn vereist. Een informatie-systeem dat in staat is om aan de informatie-behoefte binnen het groot-

winkelbedrijf op een bevredigende wijze te voldoen moet dan ook als een noodzaak worden aangemerkt. Uit het bovenstaande volgt dat dit systeem bijzonder flexibel moet zijn en zich snel moet kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

Bedrijfseconomische analyse van het ondernemingsproces

Uiteraard zijn ook voor grootwinkelbedrijven de algemene bedrijfseconomische criteria zoals rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit van toepassing. De vraag kan echter zijn, of er wellicht ook specifieke voor deze groep van ondernemingen geldende criteria bestaan. Dit blijkt een nog goeddeels onontgonnen terrein. De problematiek is nog nauwelijks aangevat en blijkt bij nader inzien bijzonder gecompliceerd. In het centrum van deze problematiek staat de vraag: kunnen de kosten, die in een grootwinkelbedrijf worden gemaakt, in 3 groepen worden ingedeeld: artikelkosten (kosten, die direct gebonden zijn aan artikelen), filiaalkosten (kosten, die inhaerent zijn aan filialen) en overheadkosten (kosten, die direct samenhangen met het centrale apparaat)?

Wanneer dit mogelijk zou zijn, kan nl. bepaald worden wat de bijdrage per artikel is (de opbrengst verminderd met de directe artikelkosten) en kan deze *artikelmarge*, in relatie met de knelpuntsfactor in de filialen (de ruimte), fungeren als *centraal criterium voor de prijs- en assortimentspolitiek, alsmede voor de ruimte-allocatie*.

Hoewel in de studie een aantal bezwaren tegen deze benaderingswijze worden ingebracht, wordt niettemin de conclusie getrokken, dat er zeker sprake is van een welkome aanvulling van het bedrijfseconomische instrumentarium voor het grootwinkelbedrijf.

Er zitten echter nog zoveel haken en ogen aan het instrument „artikelmarge”, dat een verder doordenken noodzakelijk is.

Dit geldt in mindere mate voor het tweede instrument, het begrip „*servicegraad*”. Servicegraad wordt gedefinieerd als de verhouding tussen het geleverde aantal colli en het bestelde aantal colli: hoe hoger de servicegraad, des te beter kan aan de bestaande vraag worden voldaan. Het blijkt, dat het *criterium servicegraad een bruikbaar middel is om de voorraadhoogte per artikel te berekenen*, m.a.w. de voorraad, die vereist is voor het nakomen van een vooraf gedefinieerde graad van dienstverlening aan de afnemer. In feite gaat het daarbij om de berekening van de hoogte van de veiligheidsvoorraad, gegeven een gefixeerde servicegraad.

Bij nadere uitwerking blijkt, dat de begrippen *artikelmarge* en *servicegraad* van grote betekenis zijn voor het beheersen van de goederenstroom in een grootwinkelbedrijf. Consequentie hiervan is, dat deze criteria ook in het informatie-systeem een centrale plaats dienen te krijgen.

De informatiebehoeften uit hoofde van functies en taken

Een concretisering van de informatie-behoeften is pas mogelijk, nadat er een analyse heeft plaatsgevonden van de organisatie van een grootwinkelbedrijf en van de daarin voorkomende functionarissen. Hieruit vloeit nl. voort, welke functie iedere functionaris vervult, wat op grond daarvan zijn taken

zijn en welke informatie-behoeften er per functionaris bestaan, teneinde een correcte functie-vervulling mogelijk te maken. Een zorgvuldige afstemming van de informatie-behoeften op de te verrichten taken is een absolute eis, te meer omdat deze informatie tevens gebruikt wordt voor de beoordeling van de wijze waarop iedere functionaris de hem toegewezen taken heeft verricht.

Deze analyse van de organisatie moet dus uitmonden in een reeks van functiebeschrijvingen, waarin voor iedere functionaris exact taken en verantwoordelijkheden worden beschreven. Als uitvloeisel hiervan ontstaat een *informatie-patroon per functionaris*, waarbij uiteraard gebruik wordt gemaakt van de bedrijfseconomische criteria, die in het voorgaande hoofdstuk zijn ontwikkeld. Het hele scala van informatie-behoeften binnen de onderneming is hierdoor gedefinieerd.

De functie en de structuur van een geïntegreerd administratief systeem

Wanneer op deze wijze is vastgesteld, welke behoeften aan informatie er in een onderneming bestaan, kan hierop het aanbod van informatie worden afgestemd. Daarbij wordt het terrein van het administreren betreden en komt de vraag aan de orde wat nu precies administreren is, welke functies er in het administreren te onderscheiden zijn en welke fundamentele activiteiten hieruit voortvloeien. Een bezinning hierop doet de vraag rijzen, of de al vele jaren geleden opgestelde definitie van Starreveld nog volledig toereikend is:

„Administreren is het systematisch vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen-functioneren van een huis-houding en ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd”.

Nog los van het feit, dat de begrippen besturen en doen-functioneren nauwelijks als twee fundamenteel verschillende activiteiten kunnen worden aangemerkt, kan tegen deze definitie o.m. het bezwaar worden ingebracht, dat er geen informatie bestaat die specifiek op besturen is gericht, andere informatie die zich richt op het doen-functioneren en een derde soort van informatie die specifiek voor de verantwoording bestemd is. Vanuit het oogpunt van de informatie-voorziening bekeken, is een onderscheid naar „besturen, doen-functioneren en verantwoorden” derhalve weinig bruikbaar.

Een uitgangspunt wat meer perspectieven biedt, kan gelegen zijn in een hernieuwde bezinning op de fundamentele activiteiten, die zich in een onderneming manifesteren. De twee meest karakteristieke elementen hierin zijn: het beheersen van het ondernemingsproces (teneinde te bereiken dat er a.h.w. een winstgevendheid in het heden is) en een vernieuwing van het ondernemingsproces (om te bereiken dat ook in de toekomst de groei en de winstgevendheid gegarandeerd zijn). Het gaat derhalve om twee pijlers, waarop het gehele ondernemingsgebeuren steunt: *het beheersen van alle processen in het heden en het beslissen over de projecten voor de toekomst.*

Hierop moet het administreren dan ook in eerste instantie zijn afgestemd: het leveren van informatie ten behoeve van de beheersing van processen in het heden (*procesinformatie*) en het aandragen van alle relevante informatie ten behoeve van de besluitvorming over nieuwe projecten (*project-informatie*).

De onderscheiding naar deze twee typen van informatie is van bijzonder groot belang: de proces-informatie zal nl. vooraf geformuleerd kunnen worden en zal met een zekere periodiciteit vereist zijn; de project-informatie is van een veel incidenteler karakter en is daarom niet of moeilijk voorzienbaar.

Op de consequenties van dit onderscheid kan hier niet in extenso worden ingegaan; in „Distributie en Informatie” is hieromtrent veel meer te vinden.

In aansluiting op deze gedachtengang zou de definitie van administreren dan als volgt kunnen gaan luiden: „*Administreren is het volgens een geformuleerd grondpatroon accumuleren van basis-informatie en het met behulp daarvan produceren van in de onderneming benodigde proces-informatie en project-informatie*”.

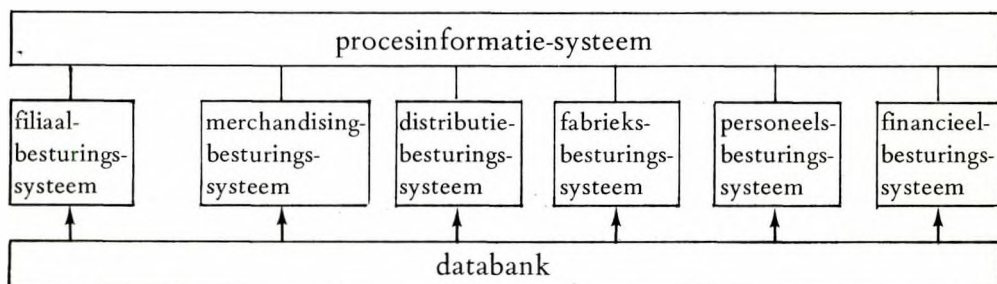
Het is uiteraard onmogelijk in dit korte bestek een nadere analyse te geven van de consequenties, die deze herziene definitie van administreren heeft. Er kan slechts op worden gewezen dat, wanneer het administreren zich zo specifiek richt op het economisch beheer van de onderneming, er niet alleen een volledige aansluiting moet zijn op de doelstellingen, zoals deze door de ondernemingsleiding geformuleerd zijn, maar dat er tegelijkertijd naar een zo juist mogelijke afstemming van de produktie-factoren moet worden gestreefd (rekening houdend met interne en externe omstandigheden).

Een complete functie-vervulling van het administreren kan er derhalve pas zijn indien het gehele ondernemingsgebeuren in de beschouwing wordt betrokken en er bewust wordt gestreefd naar een integrale benadering van de (interne en externe) informatie-problematiek.

In zo een geïntegreerd systeem zullen alle grondgegevens direct en compleet ter beschikking moeten staan, hetgeen wijst in de richting van een centrale data-bank, waarin alle relevante informatie op een gestandaardiseerde wijze is opgeborgen. Vanuit deze centrale data-bank kunnen dan selectief die gegevens worden geput, die voor de individuele informatie-voorziening noodzakelijk zijn.

Wanneer de hier beschreven methodiek wordt toegepast op de situatie, zoals deze zich in het grootwinkelbedrijf voordoet dan blijkt dat het proces-informatiesysteem (dat is het geheel van proces-informatie waaromtrent van tevoren afspraken met ondernemingsfunctionarissen zijn gemaakt) in een 6-tal onderdelen kan worden gesplitst (besturingssystemen).

De weergave hiervan is als volgt:



Een *besturingssysteem* is een groep van samenhangende proces-informatie, die logisch aansluit op de organisatie-structuur van de onderneming.

Zo zal in het filiaalbesturingssysteem tot uitdrukking komen informatie over de verkopen (zowel per klant als per artikel, als per artikelgroep, enz.), de toelieferingen aan de filialen, gegevens over de marges, de netto-resultaten, enz.

In het merchandising-besturingssysteem zullen gegevens geproduceerd worden omtrent verkopen en voorraden per merchandiser, overzichten van reclame-activiteiten, trendmatige overzichten per artikel, c.q. per artikelgroep, enz.

Ook t.a.v. dit onderwerp moet in feite worden verwezen naar de uitgebreide analyse, die in „Distributie en Informatie” voorkomt.

De in „Distributie en Informatie” ontwikkelde gedachtengang kan als volgt worden samengevat: *nadat vastgesteld is welke informatie-behoefte er binnen de onderneming bestaan, wordt geanalyseerd om welke basis-gegevens het hierbij in feite gaat en wordt ernaar gestreefd deze basis-gegevens in één centrale data-bank ter beschikking te stellen.* De op deze wijze bijeen gebrachte hoeveelheid basis-gegevens is derhalve zowel nodig als voldoende om in alle informatie-behoefte te voorzien. Uiteraard gaat het hierbij om de proces-informatie; bij de project-informatie gaat het immers om moeilijk voorzienbare basis-gegevens en het zal om economische redenen zeker geen aanbeveling verdienen alle basis-gegevens te bewaren, die wellicht in de toekomst eens nodig zouden kunnen zijn.

Aan de uitwerking van deze gedachtengang wordt in „Distributie en Informatie” veel aandacht geschonken; de 6 besturingssystemen worden diepgaand geanalyseerd en op grond daarvan wordt een opsomming gegeven van alle basis-gegevens, die in de data-bank van een grootwinkelbedrijf moeten voorkomen.

Ontwikkelingen in de richting van interne en externe administratieve integratie

Als consequentie van het uitgangspunt alle basis-gegevens in één centrale data-bank bijeen te brengen moet nog gewezen worden op de vergaande mogelijkheden tot *interne en externe administratieve integratie*, die hierdoor naar voren komen. Als voorbeeld van interne integratie wordt o.a. een *geautomatiseerd bevoorradingsstelsel voor centrale magazijnen* beschreven.

Minstens even spectaculair zijn de integratie-ontwikkelingen, die zich extern (binnen de bedrijfskolom) voordoen: door het met behulp van machinaal leesbare media overdragen van informatie door de voorgaande schakel in de bedrijfskolom aan de volgende, kan bereikt worden dat herhaalde vastlegging van dezelfde gegevens wordt voorkomen. De *ponskaarten-uitwisseling* die zich momenteel tussen leveranciers en afnemers in de levensmiddelenhandel aan het ontwikkelen is, vormt een fraai voorbeeld hiervan.

Verder in de toekomst kijkend, zal er ongetwijfeld een moment komen, waarop een *artikel-identificatie bij verkoop* economisch verantwoord gerealiseerd kan worden. Dan is een volledig geautomatiseerde beheersing van de goederenstroom mogelijk geworden en kan de mens zich veel meer gaan concentreren op al die situaties, waarin creatieve arbeid vereist is.

Een fraai voorbeeld van een mens-machine-dialoog waarbij de mens denkt en de machine het rekenwerk verricht.

Zover is het echter nog lang niet. Vele jaren van intensief hard werken liggen nog voor de boeg. De mogelijkheden, die de automatisering het administreren biedt om wezenlijk „tool of management” te zijn, liggen voor het grijpen. Het imago van het administreren zou er zeer bij gebaat zijn, als deze uitdaging wordt gezien en aangenomen.