

INFORMATIEBEHOEFTE VAN BRANCHEGENOTEN

door Dr. P. M. van Nieuwenhuizen

1 Inleiding

Bij de ondernemingen in een bepaalde branche bestaat een vrijwel onbeperkte behoefte aan economisch-statistische documentatie over de gang van zaken in het bedrijfsleven in het algemeen en over die in de desbetreffende branche in het bijzonder. Ook informatie van bijvoorbeeld sociologische en sociaal-psychologische aard in een bedrijfstak kan voor de desbetreffende ondernemers van betekenis zijn. Deze informatie van meer algemene aard is tevens van belang voor de overheid, voor werknemers respectievelijk consumenten en hun representanten, zomede voor ondernemingen in andere bedrijfstakken. Aan dit soort informatie zal in andere bijdragen aandacht worden besteed.

In deze beschouwing zullen de behoeften van ondernemingen aan bedrijfsgegevens van andere ondernemingen in dezelfde of aanverwante branches worden behandeld. De behoefte aan deze informatie bestaat niet alleen bij de individuele ondernemers doch evenzeer bij functionarissen en besturen van organisaties en van instellingen en instituten die bij de gang van zaken in de bedrijfstak nauw betrokken zijn.

Behoefte aan informatie over het verloop van de bedrijfsresultaten, gebaseerd op onderzoek bij individuele bedrijven en weergegeven in publikaties in de vorm van gemiddelde uitkomsten van de onderscheiden categorieën van bedrijven, bestaat zowel bij bedoelde instanties als bij de individuele ondernemers. Daarnaast bestaat echter bij laatstgenoemden ook behoefte aan maatstaven voor het beoordelen van het bedrijfsbeheer en van de doelmatigheid daarvan. Voor het verkrijgen van de daarvoor benodigde documentatie kan de methode van externe bedrijfsvergelijking van groot nut zijn. Daaraan zal deze beschouwing voor een belangrijk deel zijn gewijd.

Bij grote ondernemingen die een aantal soortgelijke bedrijven omvatten, kunnen vergelijkingsmaatstaven worden ontleend aan de gegevens dezer bedrijven (interne bedrijfsvergelijking). Bij ondernemingen met één vestiging of slechts enkele filialen bestaat evenwel behoefte aan bedrijfsresultaten van andere soortgelijke bedrijven, waarvan vergelijking met die van het eigen bedrijf zinvol is. Deze behoefte bestaat met name bij de kleine en middelgrote bedrijven in de sectoren detailhandel, ambacht, horeca en vervoer, zomede bij land- en tuinbouwbedrijven.

Het wekt dan ook geen verwondering dat in deze sectoren van het bedrijfsleven bedrijfsvergelijkende onderzoeken naar bedrijfsuitkomsten al sinds vele jaren regelmatig worden verricht.

Met betrekking tot de bedrijven in de eerstgenoemde twee sectoren geschiedt dit sinds 1931 door het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (E.I.M.), voor het vervoer sinds 1956 door het Economisch Bureau voor het Weg- en Watervervoer (E.B.W.) en voor de bedrijven in landbouw, tuinbouw en visserij sinds 1940, door het Landbouw-Economisch Instituut (L.E.I.).

In de horecabedrijven wordt vergelijkend onderzoek naar de bedrijfsresultaten incidenteel verricht door het E.I.M. en ten dele ook door het Produktiviteitscentrum Horeca.

Terwijl in het buitenland ook wel externe bedrijfsvergelijking tussen grote detailhandelsondernemingen plaats heeft is dit in ons land niet het geval, afgezien wellicht van het uitwisselen van bepaalde gegevens tussen enkele ondernemingen onderling.

2 Bronnen van informatie over branchegenoten

Gegevens uit bedrijfsvergelijkend onderzoek hebben hoofdzakelijk betrekking op de individuele en gemiddelde bedrijfsresultaten van de deelnemende bedrijven, met dien verstande dat deze gegevens als regel slechts onder code-nummer in de desbetreffende overzichten worden gepubliceerd. Het nut daarvan hangt voornamelijk af van de wijze waarop de resultaten van een dergelijk onderzoek door de deelnemende ondernemers worden beoordeeld. Wanneer daartoe discussiegroepen worden gevormd, onder leiding van een objectief deskundige, dan zal de follow-up effectief kunnen zijn, vooral wanneer de aanwezige ondernemers niet schromen om hun codenummer bekend te maken. De mogelijkheid tot een open discussie hangt mede af van de onderlinge concurrentiepositie waarin de deelnemende bedrijven verkeren. Het gunstigst ligt dit laatste in de land- en tuinbouw, alwaar door intensieve discussies in belangrijke mate aanknopingspunten tot verbetering van het bedrijfsbeheer zijn bereikt. In de overige bedrijfstakken zal echter de onderlinge concurrentiepositie in deze remmend kunnen werken.

De vraag rijst dan ook welke bronnen van informatie over andere bedrijven er zijn buiten die van bedoelde bedrijfseconomische onderzoeken. Daarbij zal dan veelal de aandacht gericht zijn op het verkrijgen van specifieke gegevens omtrent bepaalde bedrijven. De studiediensten van grote ondernemingen zijn op dit punt uiteraard steeds alert. Het gaat daarbij om meer gedetailleerde en vooral om meer specifieke gegevens dan de globale gegevens welke in jaarverslagen zijn te vinden.

Zo zullen indicaties kunnen worden verkregen uit advertenties, uit aantal, omvang en aard van nieuwe vestigingen e.d. Aanwijzingen omtrent voorgenomen plannen zullen ook uit uittalingen van hoge functionarissen worden verkregen.

In detailhandelsbedrijven kunnen uiteraard vele gegevens worden verkregen door waarneming ter plaatse. Ver doorgevoerde informatie over bepaalde met elkaar concurrerende bedrijven kan de vorm aannemen van bedrijfsspionage, welke op uiteenlopende wijze kan worden toegepast. In het algemeen zal de te verkrijgen informatie vooral ook gericht zijn op het leren kennen van de toekomstplannen van concurrenten. Voorts kunnen de resultaten van studies, welke in een min of meer groot aantal bedrijven in een bepaalde bedrijfstak worden verricht, een bron van informatie zijn voor de in die bedrijfstak en in aanverwante bedrijfstakken opererende bedrijven.

De betekenis van gegevens op branche-niveau als informatiebron voor de individuele ondernemers, met het doel om laatstgenoemden tijdig indicaties

te geven omtrent bepaalde ontwikkelingstendensen in de branche wordt duidelijk onderstreept in het rapport „Structurele vernieuwing in sectoraal verband”¹⁾). Daarin wordt opgemerkt dat men op brancheniveau dient te beschikken over een bestand van sectorale gegevens. Daarbij valt te denken aan „een systematiek van kengetallen, die de plaats en structuur van de bedrijfstak representeren”. Waar het hier gaat om industriële bedrijven worden dan als kengetallen genoemd:

- de opbouw van het produktiepakket en de afzet ervan in relatie met importen;
- de order- en voorraadpositie bij bedrijven;
- de kostenverhoudingen en cash-flow-positie;
- de kapitaalstructuur en de financiering ervan;
- de mate van mechanisatie en de benuttingsgraad van de apparatuur;
- de rentabiliteit, liquiditeit en produktiviteit.

Ten slotte zullen - zo wordt opgemerkt - de branchegegevens op ondernemingsniveau dienen te worden vertaald naar de specifieke omstandigheden waaronder het bedrijf werkt.

Het geheel van gegevens nodig om een bepaalde bedrijfstak economisch-statistisch goed in kaart te kunnen brengen loopt uiteraard van bedrijfstak tot bedrijfstak sterk uiteen. In detailhandelsbranches is het een belangrijke aangelegenheid om samenstelling en bijzonderheden van het bestaande apparaat in de desbetreffende bedrijfstak (het aanbod) te confronteren met bijzonderheden over de afnemers (de vraag). De betekenis van deze confrontatie is o.a.:

- het analyseren van de vraagzijde en van de te verwachten veranderingen daarin geeft de ondernemers inzicht in mogelijkheden van hun afzet en richtlijnen om veranderingen daarin aan te brengen;
- de analyse van de structuur van het aanbod geeft inzicht in de verscheidenheid in de samenstelling van het aangeboden pakket van goederen en/of diensten;
- het afzetpatroon vormt de schakel tussen het ondernemingsbestand en de afnemers. De analyse daarvan zou men de kern van de confrontatie tussen aanbod en vraag kunnen noemen. De daarbij passende kernvraag is of de ondernemers als geheel en in hun verscheidenheid met betrekking tot hun aanbod in voldoende mate beantwoorden aan de bij de afnemers bestaande wensen.

3 Gegevens over bedrijfsresultaten en over het bedrijfsbeheer

Het doel van bedrijfsvergelijking is de bedrijfsuitkomsten van het eigen bedrijf te toetsen aan die van andere bedrijven met het oogmerk daaruit aanwijzingen te verkrijgen voor mogelijke verbeteringen in het eigen bedrijfsbeheer.

Bij de beoordeling van het bedrijfsbeheer zijn twee hoofdaspecten te onderscheiden, te weten:

¹⁾ Commissie Opvoering Produktiviteit/SER, augustus 1972, p. 21.

- a. de efficiency van het gebruik van de produktiemiddelen onder de omstandigheden van het gekozen bedrijfsbeleid;
- b. de kritische waardering van het gekozen bedrijfsbeleid en bezinning op mogelijke veranderingen daarin.

De bedrijfsgegevens die nodig zijn vertonen verschillen tussen de in de inleiding onderscheiden sectoren. Ook tussen de branches binnen elke sector doen zich weliswaar verschillen voor, doch deze zijn slechts gering; voor de onderscheiden detailhandelsbranches zijn zij vrijwel gelijk.

Gegeven de noodzakelijke beperking zal in deze verhandeling alleen aandacht aan bedrijfsvergelijking in de detailhandel worden besteed.

Uit gegevens over opbrengsten, kosten en bedrijfsuitkomsten en uit een aantal andere basisgegevens - zoals personeelssterkte, aantal arbeidsuren, oppervlakte bedrijfsruimte, verkoopoppervlakte - worden een aantal kengetallen berekend. Deze zijn o.a. omzet per werkzame persoon, resp. per gewerkt uur, resp. per gulden loonkosten; omzet per m² verkoopruimte, omzetsnelheid van de voorraad.

Voorwaarden voor bedrijfsvergelijking

Wil de vergelijking aan zijn doel beantwoorden, dan moet deze een zinvolle vergelijking zijn. Daartoe moet aan enkele voorwaarden worden voldaan. Bij onderlinge vergelijking van bedrijfsresultaten en kengetallen dient zo goed mogelijk te worden onderscheiden de invloed die uitgaat van:

- a. verschillen welke het gevolg (kunnen) zijn van verschillen in relevante kenmerken der bedrijven, zomede van verschillen in uiterlijke omstandigheden waaronder de bedrijven werkzaam zijn;
- b. verschillen welke hoofdzakelijk kunnen worden toegeschreven aan verschillen in het bedrijfsbeheer van de ondernemers, waarbij het eerdergenoemde onderscheid in acht moet worden genomen, te weten:

- 1 het bedrijfsbeheer in engere zin (de doelmatigheid van de bedrijfsvoering),
- 2 het bedrijfsbeheer in ruime zin (het bedrijfsbeleid).

Tot de onder a. bedoelde factoren zijn te rekenen:

- 1 de structuur der bedrijven;
- 2 de grootte der bedrijven;
- 3 externe economische factoren;
- 4 de ligging van het bedrijf.

Het is - althans in *eerste* aanleg - niet zinvol om het bedrijfsbeheer te toetsen aan de bedrijfsresultaten en kengetallen van bedrijven die ten aanzien van de beide eerstgenoemde factoren onderling aanzienlijke verschillen vertonen.

Derhalve dient in een bedrijfsvergelijkend overzicht een zodanige indeling van de deelnemende bedrijven plaats te hebben, dat kan worden vergeleken met de individuele en de gemiddelde uitkomsten van een aantal bedrijven van ongeveer gelijke structuur en bedrijfsgrootte.

Homogeniteit der bedrijven

Wanneer de onderling te vergelijken bedrijven ten aanzien van deze factoren

in redelijke mate homogeen zijn, dan doen zich in de praktijk nog grote verschillen in bedrijfsuitkomsten voor. De oorzaken daarvan zijn zowel toe te schrijven aan verschillen in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering (efficiëncyfactoren) als aan verschillen in het bedrijfsbeleid (marketing-mix als belangrijke factor).

Vooral de beschouwing omtrent het bedrijfsbeleid kan de ondernemer tot het inzicht hebben gebracht dat verbetering van de bedrijfsuitkomsten mede bereikt zal kunnen worden door veranderingen in de structuur en/of bedrijfsgrootte aan te brengen.

Het kan dan ook zinvol zijn om de vergelijking van de eigen bedrijfsresultaten uit te breiden tot de uitkomsten van bedrijven die qua grootte en structuur een voorbeeld kunnen zijn bij de overweging om min of meer ingrijpende wijzigingen in het tot dusver gevoerde bedrijfsbeleid te gaan doorvoeren.

Deze vergelijking, in tweede fase, heeft een meer dynamisch karakter, terwijl de vergelijking binnen de groep homogene bedrijven statisch is te noemen.

In het proces van schaalvergroting, veelal gepaard gaande met branchevervaging en derhalve met het gaan voeren van een breder assortiment, ligt het voor de hand dat terdege kennis wordt genomen van bedrijfsresultaten en kengetallen van bedrijven met een omvang, assortiment en structuur welke men met het eigen bedrijf denkt te gaan nastreven.

Het gebruik van gemiddelden

Tegen het gebruik van *gemiddelden* als maatstaf van vergelijking zijn twee bezwaren aan te voeren. Ten eerste zijn de berekende gemiddelden de uitkomst van verhoudingen, zoals deze in de praktijk worden aangetroffen en geenszins de neerslag van optimale verhoudingen. En het zijn juist de normen ontleend aan de analyse van bedrijven, waarin de optimale verhoudingen beter worden benaderd, welke de bedrijfsvergelijking waardevoller zouden maken. Ten tweede representeren deze gemiddelden geen werkelijk bedrijf. Zo kan het gemiddelde van bepaalde kengetallen betrekking hebben op activiteiten (en de kosten en opbrengsten daarvan) die door een aantal bedrijven wel doch door andere niet worden uitgevoerd.

In het algemeen kan worden gesteld dat de statistische gemiddelden van de produktiefactoren in hoeveelheden geen consistent geheel vormen. De gemiddelden van de belangrijkste factoren van kosten en opbrengsten en van de kwantitatieve produktiefactoren (o.a. winkeloppervlakte, samenstelling personeel, bedrijfsuitrusting e.d.) zijn weliswaar bruikbaar als maatstaf voor bedrijfsvergelijking, doch zij kunnen voor dit doel nog verbeterd worden. Daartoe is het nodig dat de verschillende kosten- en opbrengstenfactoren een betere samenhang vertonen. Dit laatste vereist het omwerken van deze basisgegevens tot zogenaamde modelbedrijven of normbedrijven.

Modelbedrijven of normbedrijven

De modelbedrijven dienen geconstrueerd te worden voor verschillende bedrijfsverhoudingen; bij elk dezer verhoudingen zijn de kosten- en opbrengst-

verhoudingen de neerslag van een goed bedrijfsbeheer. De bedrijfsresultaten van elk modelbedrijf benaderen derhalve de optimale verhouding tussen kosten en opbrengst bij die bedrijfsverhoudingen, welke door het desbetreffende modelbedrijf worden gepresenteerd.

In beginsel zou, voor elke branche, een reeks van modelbedrijven geconstrueerd moeten worden. Er is immers een grote verscheidenheid in bedrijfsgrootte, bedrijfstype en regionale situatie.

Al is de constructie van een modelbedrijf een theoretische aangelegenheid, dan betekent zulks niet dat daarbij niet gebruik zou kunnen worden gemaakt van feitelijk beschikbare gegevens. Integendeel, men zal daarbij moeten bouwen op de empirische gegevens van de betrokken groep, welke door het modelbedrijf zal worden gerepresenteerd. Daarbij zal men moeten uitgaan van bedrijven waarvan de gemiddelde uitkomsten een wezenlijke maatstaf vormen. Wanneer men de bedrijven rangschikt naar de hoogte van het bedrijfsresultaat, dan zouden de gemiddelde uitkomsten van die helft van het aantal bedrijven, die de beste resultaten vertonen, als uitgangspunt voor een modelbedrijf kunnen dienen.

In feite komt het construeren van een modelbedrijf hierop neer, dat de gemiddelden die als grondslag dienen voor de constructie van dit modelbedrijf „gezuiverd” worden ten aanzien van beide eerder genoemde bezwaren. De empirische „technische” gemiddelden worden herleid tot een stel van duidelijk omschreven en harmonisch samenhangende bedrijfsgegevens; een consistent verband tussen input- en outputfactoren. Zo worden personeelsbezetting, bedrijfsoppervlakte, inventaris e.d. concreet vastgesteld, passend bij de bedrijfsgrootte (waaronder de grootte van de omzet), waarvan men voor dat type modelbedrijf wil uitgaan.

Hoewel een modelbedrijf theoretisch geconstrueerd is, is het van zodanige opzet dat het in de praktijk als normaal bedrijf zou kunnen voorkomen.

Opsporen van de oorzaken van goede of slechte bedrijfsuitkomsten

Voor een goed gebruik van de veelheid van gegevens die in een bedrijfsvergelijkend overzicht worden verschaft, hebben de ondernemers behoefte aan overleg met hun accountant en eventueel aan een in de branche gespecialiseerde bedrijfseconomisch adviseur. Ook besprekingen in discussiegroepen van deelnemers aan een dergelijk onderzoek zouden uiteraard zeer nuttig zijn. Het aantal van deze groepen is - althans voor dit doel - echter nog te gering.

Er bestaat dan ook bij de ondernemers behoefte aan informatie over het bedrijfsbeheer, naast die welke uit de bedrijfsvergelijkende overzichten kan worden verkregen. De zogenaamde case-studies leveren daartoe een bijdrage.

Methode van de case-studies

Deze methode bestaat doorgaans uit een diepgaande analyse van het bedrijfsbeheer van enkele uitgezochte bedrijven, die aan het bedrijfsvergelijkende onderzoek hebben medegewerkt. Het doel is om door een speciale studie van het in concreto gevoerde bedrijfsbeheer en een uitvoerige analyse en beschrijving daarvan de oorzaken aan te geven, die tot de verkregen resultaten hebben geleid.

De betekenis van de praktijkvoorbeelden is vooral hierin gelegen, dat de ondernemers een duidelijk inzicht krijgen in de invloed van het gevoerde beheer op de bedrijfsresultaten. Er is hier bovendien sprake van vergelijking in de tijd, aangezien de analyse plaatsheeft op basis van de gegevens van enkele jaren.

Deze bedrijven worden zodanig gekozen dat daartoe zowel bedrijven met gunstige als met (relatief) ongunstige bedrijfsresultaten behoren. De keuze is voorts zodanig dat verschillen in bedrijfsgrootte en ook verschillen in bedrijfstype e.d. daarin tot uitdrukking komen.

De reeks van uitgekozen praktijkvoorbeelden vormt zodoende een zekere samenhang, waardoor aan elk bedrijf meer betekenis kan worden toegekend dan aan een „los” voorbeeld. Dit laatste mede omdat de relatieve positie van elk geselecteerd bedrijf bepaald wordt door vergelijking van de bedrijfsuitkomsten met de gemiddelden van een groep(je) gelijksoortige bedrijven. De bedrijven met gunstige bedrijfsresultaten hebben het karakter van de eerder genoemde normbedrijven. De lering die uit de uitgekozen bedrijven met ongunstige bedrijfsuitkomsten kan worden getrokken, is uiteraard van andere aard. De analyse van deze bedrijven geeft inzicht in de fouten die gemaakt worden en hoe deze vermeden kunnen worden.

4 Gegevens van marktonderzoek

Wij hebben veel aandacht besteed aan de externe bedrijfsvergelijking omdat deze het inderdaad mogelijk maakt om lering te trekken uit feitelijke gegevens van andere bedrijven. Voorts is gewezen op meer algemene bronnen van informatie welke o.a. kunnen voortvloeien uit branche- of sectorgewijze structuur- en perspectief-onderzoekingen.

Tot slot nog een enkele opmerking over informatie die een onderneming zich kan verschaffen door middel van marktonderzoek en waardoor op indirecte wijze inzicht omtrent andere bedrijven wordt verkregen. Fabrikanten laten veelal marktonderzoek verrichten welke inzicht moet verschaffen over de marktpositie van hun produkten.

Ook grote detailhandelondernemingen kunnen naast het marktonderzoek dat regelmatig door hun eigen studiedienst wordt verricht eveneens opdrachten verlenen aan bureaus voor marktonderzoek. In beide gevallen zijn de resultaten dezer onderzoekingen echter uitsluitend bedoeld voor de onderneming die de opdrachten heeft verleend.

Marktonderzoek wordt echter ook uitgevoerd in opdracht van b.v. commerciële organisaties van zelfstandige detaillisten of door een instituut dat economisch onderzoek voor deze detailhandelsbedrijven verricht, zoals het E.I.M. Dit onderzoek heeft doorgaans plaats bij huisvrouwen ten einde inzicht te krijgen in koopgewoonten, koopmotieven, preferenties voor bepaalde winkeltypen e.d.

Ook van de resultaten van laatstbedoelde soorten van marktonderzoek kan gezegd worden dat zij voldoen aan de informatiebehoefte van branchegenoten. Weliswaar kan het hierbij niet gaan om individuele gegevens van andere bedrijven, maar wel kan de verkregen informatie voor de bedrijven,

waarvoor deze is bedoeld, meer inzicht geven omtrent koopgedrag en consumentenvoorkeuren. Dit inzicht dient aanleiding te geven om het individuele bedrijfsbeheer te toetsen en naar aanleiding daarvan veranderingen te overwegen en te realiseren.

De bronnen van informatie voor branchegenoten zijn in ons land, mede dank zij economisch onderzoek en economische voorlichting, in vrij ruime mate aanwezig. Deze zijn enerzijds vaak niet voldoende gedetailleerd om daarvan door de individuele ondernemers op adequate wijze gebruik te maken. Anderzijds benutten vele ondernemers in onvoldoende mate de beschikbare informatie.