

Information Systems in Supermarkets

A case study in two supermarket chains

Author:

Bart van Haaren
s4140176

Program:

Master Thesis Economics
Track: Accounting & Control
Academic Year 2015-2016

Supervisor:

R.H.R.M. Aernoudts

Place and date:

Radboud University Nijmegen, 12 July 2016

Abstract: This study examines how employees in supermarkets perceive the control that results from the implementation of information systems (IS). It does this by conducting a case study at two supermarket chains, Jan Linders and PLUS, and placing the data that is gathered in a newly developed framework for classifying control. This framework is based on the enabling & coercive and panoptic & empowering classifications of control. These classifications show overlap with one another and are not as distinct as literature states they are based on a relational approach to IS. The results of this study show that employees in supermarkets are positively oriented to the IS. There is an increase in control but this is not perceived as being negative but more as positive since it provides better support. Also employees feel empowered in the quality of decisions they make even though they make less decisions than before the IS implementation.

Keywords: Supply Chain Management, Information Systems, ERP, Supermarkets, Control, Coercive, Enabling, Panoptic, Empowerment

Name: Bart van Haaren

Place of publication: Nijmegen

Year of release: 2016

Correspondence address and telephone number:

Van Goorstraat 1,

6512 EA Nijmegen

06-38621551

E: bartvanhaaren@hotmail.com

Student number: 4140176

Course: Master Thesis Economics, Accounting & Control

Date of completion: 12-07-2016

Supervisor: R.H.R.M. Aernoudts

Contents

Chapter 1	5
1.1 Introduction	5
1.2 Research question.....	6
1.3 Contribution	7
1.4 Research Method.....	7
1.5 Structure	8
Chapter 2	9
2.1 literature review.....	9
2.2 Information systems and management control.....	9
2.3 Information systems and decision making power	10
2.4 Coercive and enabling control.....	11
2.4.1 Features of control.....	12
2.4.2 Formulating and implementing procedures.....	13
2.5 Panoptic and empowering control.....	13
2.5.1 Panoptic control.....	14
2.5.2 Empowering control.....	15
2.6 Contrasting the positivistic and interpretive control classifications.....	16
2.6.1 Negative and positive forms of control	17
2.6.2 Relational approach.....	18
2.6.3. Control dichotomies	19
Chapter 3	21
3.1 Introduction	21
3.2 Research objects.....	21
3.3 Research methodology	22
3.4 Data collection.....	23

3.5 Role of the researcher.....	25
Chapter 4	26
4.1 Introduction	26
4.2 Jan Linders	26
4.2.1 F&R.....	26
4.2.2 Coercive and Enabling perceptions Jan Linders	28
4.2.3 Panoptic and Empowering perceptions Jan Linders.....	29
4.3 PLUS	30
4.3.1 G&A	30
4.3.2 Coercive and Enabling perceptions PLUS	32
4.3.3 Panoptic and Empowering perceptions PLUS	34
Chapter 5	36
5.1 Conclusion.....	36
5.1.1 Answer to the research question.....	36
5.2 Discussion	37
Bibliography.....	39
Appendix 1: Interview script.....	43
Appendix 2: Transcripts interviews Jan Linders	45
Appendix 3: Transcript interviews PLUS	68

Chapter 1

1.1 Introduction

Over the last decades' information systems (IS) such as enterprise resource planning systems, more commonly known as ERP systems, have become increasingly popular in organizations. These ERP systems consist of multiple integrated modules that together serve a wide variety of business functions stretching from accounting to inventory control. Since these modules are integrated in one system information from all modules is available in this one system (Scapens and Jazayeri, 2003). This integrated system increases the transparency and availability of information in an organization. This increased availability of information can also have consequences for management control in organizations. However as Teittinen et al. (2012) show these implications for management control are not always as expected by management. Perceptions about control resulting from information systems can differ between management and employees in an organization.

Sia et al. (2002) and Elmes et al. (2005) have placed ERP systems in the context of empowerment and panoptic control. The idea of panoptic control stems from Foucault's ideas about control through surveillance and discipline based on the panopticon. The panopticon refers to Bentham's ideal form of a prison. In the panopticon there is one watchtower in the middle of a circular prison. From this one watchtower one guard can survey the inside of all prison cells. The prisoners however cannot see if there is actually a guard in the tower surveying them because of blinded windows in the guard tower. This prevents prisoners from misbehaving because they do not know if the guard is watching them or not (Cowton and Dopson, 2002). This metaphor of the panopticon can also be used for information systems such as ERP systems. The organization wide availability of information can serve as a continuously perceived surveillance by employees in organizations even if they are actually not being watched. The empowering role of an ERP sees the increased availability of information in a more positive light. If employees have access to integrated information this can increase their flexibility which allows them to make decisions that they were formerly not able to make because they lacked the right information. In this case the system serves as a means to empower employees (Sia et al. 2002). Employees become more autonomous which increases their morale and satisfaction (Elmes et al. 2005)

Apart from these two classifications of control there is also the more traditional classification of coercive and empowering control conceived by Adler and Borys (1996). The coercive classification is seen as negative by Adler and Borys (1996) starting from a deskilling

approach to jobs. Employees need to be controlled and their freedom is restricted to prevent unwanted actions. The enabling classification of control is seen as positive and takes a usability approach that relies on the skills employees have. Instead of restricting freedom it gives freedom to employees.

Just as any other organization retailers have also used improved technology to innovate the way they conduct business. Examples of these innovations over the last century vary from the introduction of the cash register by the National Cash Register Company in 1911 (Dawson and Sparks, 1986) to the use of Barcodes to label products and the now emerging radio frequency identification (RFID) technology to track products continuously instead of just when they pass the cash register (Angeles, 2005). In this continuously innovating sector the use of information systems, especially ERP systems, has also increased (Gil-Saura et al., 2009).

One of these ERP modules that is especially important for supermarkets within the retailing sector are modules that are concerned with inventory control, the automated supply replenishment (ASR) modules. Some supermarkets sell a wide variety of products but most are mainly focused on food or food related products. Food that is considered perishable in the Netherlands is obliged to have a best before date or consume before date printed on the package, depending on the type of perishable, by the Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA, 2016). For supermarkets this means that they want to prevent too high inventories of perishables since if these products expire without being sold this will result in a loss for the organization. With these modules that focus on supply replenishment supermarkets can control their inventories in one integrated system. This system keeps track of for example the current inventory quantity and the expiration dates of products. This way the organization has more visibility over its inventory and can timely replenish it based on forecasts the system provides.

1.2 Research question

As explained in the introduction supermarkets gain control over their inventories by using information systems through more transparent and detailed information. As the cases by Sia et al. (2002) and Elmes et al. (2005) show employees do not always perceive the control information systems provide in the same way that management does. This brings us to the aim of this study which is trying to gain an understanding of how employees perceive the control that results from these automated supply replenishment systems (ASR) as information systems. These perceptions are based in the different control typologies of panoptic and empowering control and coercive and enabling control. These are studied in the literature review to come to

a framework for classifying the perceptions. This research aim results in the following research question;

“How do employees in supermarkets perceive the control that results from the implementation of an information system?”

To answer this research question an interpretive case study is conducted at two supermarket chains.

1.3 Contribution

The scientific contribution of this study is mainly that it fills two research gaps that currently exist in the literature. There have been studies that look at employees perceptions of ERP systems in the past but these are focused on healthcare organizations (Sia et al., 2002) or production organizations (Elmes et al., 2005). There is currently no literature that studies how employees in retail, especially supermarkets, perceive ERP systems whilst also in this sector the use of ERP has increased. Also as Granlund (2011) and Grabski et al. (2009) show the research about the effect of information systems on control is still limited. Since this study focuses on how the control that an ASR system as an information system exerts is perceived by employees it aids filling this gap. This study theorizes with regard to control to come to a way of classifying control based on both positivistic and interpretive classifications

The practical relevance of this study is twofold. Firstly it can help retailers to improve their ASR systems because they better understand their employees and how they perceive the system to be. The second contribution this study has is that it gives a voice to employees and can bring a possible mismatch between the expected perceptions of manager's about the ASR system and the actual perception of employees to light. By bringing these possibly deviating perceptions to light retailers can improve their system to create a more desirable perception of the ASR system.

1.4 Research Method

To study how ASR system control within supermarkets is perceived by employees interpretive, qualitative research is conducted. As Chua (1986) and Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2012) state interpretive research aims to enrich understanding about the meaning of actions people undertake. Interpretive research can be used to produce rich and deep understandings of how managers and employees in organizations think about and make use of management

accounting and control systems (Macintosh, 1994). Since the aim of this study is to gain an understanding of employee perceptions this research paradigm serves as a useful approach.

The research is done through the use of a case study. This case study is conducted by the use of semi-structured interviews, observations and a document study. These interviews are held in two different supermarket chains which both implemented ASR systems in 2009 and either use a module based on Oracle (Goederen & Assortiment at PLUS) or a module of SAP (Forecasting & Replenishment at Jan Linders) for their supply replenishment. Within both chains five people are interviewed, per chain four employees who work with the system on daily basis and one employee who is responsible for the system. This way the perceptions of the employees and the perceptions of management about the system can be examined.

1.5 Structure

The second chapter of this study contains a literature review. In this review, literature about information systems in general is studied and how information systems are connected to control and decision making in organizations. Furthermore the different classifications of control are studied and a framework for classifying control is created based on these existing classifications. In the third chapter the research methodology is explained and the reasons for choosing this methodology are elaborated further. Chapter four contains the result of the research that has been conducted. The last chapter, chapter five, is a conclusion of the research. In this conclusion the results from the research are used to answer the research question and the implications of this study are discussed.

Chapter 2

2.1 literature review

Since this study looks at information systems (IS) and control this review starts by defining what is considered management control and its links to IS in the literature. The effect of IS on decision making is also an important part of this study since it is connected to how the IS is perceived and is thus also elaborated. This literature review continues with studying the dichotomies between the different classifications of control. First the coercive and enabling control dichotomy of Adler and Borys (1996) is explained which has its roots in positivistic literature. To continue the panoptic and empowering control classifications that are based on interpretive literature are elaborated. These sets of classifications both have roots in different scientific paradigms and by studying them together they can complement each other on their differences. This will show if these classifications are as incommensurable as they are proposed to be. After these dichotomies are clarified they are contrasted to come to a new framework for classifying control.

2.2 Information systems and management control

Merchant and Van der Stede (2007) state that management control is concerned with employee behavior. According to them the employees have to be controlled in an organization to prevent unwanted behavior in the organization. To safeguard this problem organizations use management control to make sure employees do what they should do. This is based on the earlier research by Merchant (1982). The typology of management control systems (MSC) created by Merchant (1982) is still one of the most referred to typologies in the management control systems literature. Because of this wide influence on MCS literature and the fact that it sees management control as a way of dealing with behavior of employees and not as a tool for decision making it is used in this literature study as definition for management control.

According to Dechow and Mouritsen (2005) control cannot be studied apart from technology and context. IS is not what defines the management control in an organization but it does shape how control can be exercised due to the technological conditions it creates. Implementation of IS result in changes in organizations concerning information and when this information changes the control based on this information also changes. However how this changes management control is very dependent on how an IS is implemented and what the new system changes in the organization. So there is no clearly defined relationship between IS and management control in an organization since it is dependent on the context in which the IS acts.

This is also highlighted in the review of Granlund (2011) on the status of knowledge about the relationship between management control and information technology. The conclusion this research note draws is that the knowledge about the implications of information technology, for example ERP, is fairly limited and except for the findings of Dechow and Mouritsen (2005) not much is known yet.

2.3 Information systems and decision making power

The use of information technology such as computers can lead to different results in organizations concerning decision making power. On the one hand it can lead to a more decentralized process of decision making and on the other hand it can lead to the opposite of a more centralized decision making process (Bloomfield and Coombs, 1992). The reasons for both these different relations between IS and decision making power will be explained in this section starting with IS resulting in more centralized decision making.

An IS in an organization increases the availability of information since all information is integrated in one system and this information can be accessed easily. This decreases the cost of information for an organization. This can lead to already centralized organisations becoming more centralized because it enables management higher on the hierarchical ladder to make more decisions without lower management input because they can access information they need themselves. It can also lead to decentralized organisations becoming centralized. Decision making can be decentralized because knowledge for decision making resides at lower level employees because it is too costly to report upwards along the hierarchical line. An IS can integrate this information in one system which makes it accessible for managers higher in the hierarchy and thus make the organization more centralized because it shifts decision making power higher up in the organization. Higher management gains more control over decisions because they can now make decisions themselves instead of having to rely on lower level management or employees (Gurbaxani and Whang, 1991)

An IS can also lead to a more decentralized organization because information is more widely available to lower level employees. A centralized organisation can become decentralized or an already decentralized organisation can become even more decentralized. If more integrated information is supplied in a system to lower level employees this can increase their decision making power because they are better informed and the information is presented in such a way in the system that it is easier to understand. Decisions that were previously too complex to make due to a lack of information or understandable information to lower level employees and thus had to be made by higher level employees/managers can be decentralized

after implementing an IS to lower level employees (Malone, 1997). Decentralization can also occur to prevent what Brynjolfsson and Mendelson (1993, p 250) called: “information overload” which means that higher management is overburdened by the increased information availability. If lower employees start using this increased information availability to make decisions it unburdens higher management.

The introduction of IT such as IS in an organization has further reaching consequences connected to centralization or decentralization. Pinsonneault and Kraemer (1993) went one step further than looking at just centralization or decentralization as effect of IT on an organization and also looked at how middle management was affected. They found that IT has an effect on the amount of middle managers in an organization but if this is positive or negative depends on if decision making is more centralized or decentralized. More centralization will lead to higher management eliminating more middle managers because they become obsolete. If more decentralization occurs the opposite is observed, in this case middle managers obtain more decision power and they tend to use this power to increase their importance and numbers.

2.4 Coercive and enabling control

The framework of Adler and Borys (1996) makes the distinction between two forms of formalization; coercive and enabling. Formalization is seen as the extent of written rules, procedures and instructions. This can also be seen as methods to control employees. How employees see the formalization; positive or negative is a result from which type of formalization is used. Coercive formalization in bureaucracy is seen as negative by employees since it “stifles creativity, fosters dissatisfaction, and demotivates employees” according to Adler and Borys (1996, p. 61). In contrast to this they see enabling formalization in the bureaucracy as positive since it “provides needed guidance and clarifies responsibilities, thereby easing role stress and helping individuals be and feel more effective” (Adler and Borys, 1996, p. 61). Coercive formalization is considered to be deskilling since it aims to create foolproof systems in which no defects can occur. Enabling formalization takes a usability approach in which formalization is designed to use employees skills and help them to make use of systems.

Earlier studies on IS and control have also made use of this framework created by Adler and Borys (1996). One of these studies is the study by Chapman and Kihn (2009) however the way this study and others used this framework is sometimes questionable. They used the theory of Adler and Borys (1996) but used another interpretation of their concepts. Chapman and Kihn (2009) questioned only managers on information system integration with the use of a survey.

This provided an on sided image of perceptions and results in highly enabling perceptions because that is what managers want the information system to be. Therefore most of their hypothesis between perceived system success and enabling control were accepted based on this one sided information.

According to Adler and Borys (1996) there are three dimensions along which enabling and coercive formalization can be contrasted; features of the system, process of system design and the implementation of the system. These features are elaborated in this order in the next sections.

2.4.1 Features of control

There are four features of formalization distinguished by Adler and Borys (1996) that determine if it is either coercive or enabling; repair, internal transparency, global transparency and flexibility. The first feature, repair, is concerned with repairing breakdowns and possible improvements in the system. From the coercive logic managers take a deskilling approach and if breakdowns occur employees have to rely on other higher-skilled employees for repair. Also possibilities for improvement from employees are not given much consideration. This will lead to employees not feeling trusted by management and a stop in improvement suggestions from employees. The enabling, usability approach to repair starts from the skills employees have to solve problems themselves and relies on their suggestions for improvements. The system is created in such a way that it is easy for employees to fix problems themselves. This prevents that the work process has to be stopped in case of a breakdown.

The second feature, internal transparency, is concerned with visibility in processes. In the case of coercive, deskilling formalization information and visibility is restricted. Employees rely on other employees for repair and are not asked to provide improvements. Therefore they do not need to understand what they are doing as long as they do it. From an enabling approach employees need to know what they are doing in the case they need to conduct repairs. Employees need information and need to be able to understand this information.

The third feature is global transparency which resolves around showing employees the bigger picture. From a coercive standpoint an employee only needs to know information that is limited to his own function. Only the managers have information about the bigger picture which is compared to the panopticon as described before. Managers see all other jobs and parts of the system from their central position while employees only know their own work on a restrictive need-to-know basis. From an enabling perspective employees do have access to information of

the bigger picture. Their knowledge of the entire process is considered valuable since this can increase the ability of employees to optimize their jobs.

The last feature of formalization is flexibility. From a coercive logic there is a prescribed handbook from which employees may not deviate. Employees do not need to use their discretion since they should comply too these procedures which is again a deskilling approach. The enabling approach to flexibility takes the opposite view and relies on employees using their discretion to change their work to come to more efficiency. It promotes flexibility form employees to change things so they better fit their specific work demands.

2.4.2 Formulating and implementing procedures

In a deskilling and coercive mindset procedures are formulated by experts and implemented as such. This is a top-down approach in which management provides employees with procedures they have to comply too. Employees are left out of forming the procedures for two reasons. The first is that they are not believed to be of added value since they are considered untrained in this aspect. The second reason is that involving employees is believed to politicize the formulating process since they all have different voices in the process. This will lead to a longer formulating process because all employees have to be heard.

The opposite usability approach in which employees are involved in the forming of procedures can have positive effects as shown by Cotton et al. (1990). If employees are involved this can boost their morale and performance. Employees get a feeling of buying-in to the organization which increases commitment and with this commitment comes higher performance. If the employees are able to affect the procedures themselves they are less likely to resist them as when they are formulated by external experts as shown by Mintzberg (1979). This also extends to the implementation phase. If procedures are implemented by and with employees it is less likely that employees will resist these procedures.

2.5 Panoptic and empowering control

The classifications of panoptic and empowering control are used in multiple studies (Sia et al., 2002; Sia and Neo, 2008; Elmes et al., 2005) when looking at business process re-engineering (BPR) and information systems. There are also multiple studies that use these classifications apart from each other and thus not as a dichotomy (Psoinos et al., 2002; Martinez, 2011). However not all studies give the same meaning to these classifications and thus a universal meaning for these classifications has to be established for this study. To do this both classifications are reviewed in the next two sections to come to a relevant definition for this

study. However when looking at the paper of Sia et al. (2002) the dichotomy between panoptic and empowerment is not as clear cut as with enabling and coercive control. They are not considered as mutually exclusive as the previous classifications of enabling and panoptic control.

2.5.1 Panoptic control

The concept of panoptic control is grounded in the work of Foucault (1977) and his study on how knowledge is created. According to Foucault the notion of disciplines as a practice creates not only power but also knowledge. This power that results from discipline shifts the focus of control to individuals themselves. Because they are constantly under surveillance they start to regulate their own behavior because they assume constant visibility of their behavior by others (Cowton and Dobson, 2002). This is exemplified by the ideal type of prison, the Panopticon, described by Bentham.

The Panopticon is a circular prison with in the middle an elevated watchtower and prison cells on its outer radius. One single observer can see all prison cells from the central watchtower but prisoners cannot see if there is someone watching them because the watchtower has blinded windows. The prisoners thus do not know if they are being watched or not and thus have to act as if they are watched. This internalizes the surveillance since prisoners constantly keep themselves in check since there is a possibility that they can be watched.

Foucault uses this type of surveillance to show how surveillance and discipline are used in organizations. Employees and managers have increasingly become surrounded by calculative practices such as budgets and profit plans. This form of surveillance and the resulting visibility makes management control starkly representing the Panopticon as described by Bentham (McKinlay and Starkey, 1998). The use of information technology, especially information systems, has also led to increased possibilities for surveillance in organizations and increased panoptic control (Burrell, 1988). In all these instances of panoptic control visibility is the key to employees' constant self-management of behavior. If they perceive that their actions are constantly visible they will act on this even if they are not always surveyed in reality.

Sia et al (2002) use three dimensions to categorize the panoptic surveillance power of ERP systems which are also information systems: (1) comprehensive system tracking capability; (2) enhanced visibility to management; and (3) enhanced visibility to peers. Through an ERP system the gathering, tracking, reporting and analysis of employee behaviour is increased. Examples of these practices in ERP systems can be found in profitability analysis and activity based costing. This thus makes that the work of employees can be more easily

tracked in the organization. This increased tracking capability results in enhanced visibility to management. Management has more tools available to review employees and these tools are more detailed in the system. Also the ERP system increases visibility for employees' underling since data is available in a central database that can be accessed by all employees.

2.5.2 Empowering control

Empowerment of employees in organizations is a widely researched phenomenon in literature however the form of empowerment differs in studies. Psoinos and Smithson (2002) for example studied empowerment in manufacturing organizations in the UK. In this study empowerment is achieved by restructuring the organization through business process re-engineering (BPR) and improving quality through total quality management (TQM). They describe empowerment as giving employees power to make and implement decisions ranging from task design to task execution. Employees assume more authority to control the coordinating, allocative, improving and control functions that are concerned with their jobs. Empowerment is seen as the decentralization of decision-making authority to employees (Psoinos and Smithson, 2002, p. 135). Kirkman and Rosen (1999) look at work teams and their empowerment in organizations. In this study empowerment is defined as "increased task motivation resulting from an individual's positive orientation to his or her work role" (Kirkman and Rosen, 1999, p. 58). This positive orientation is achieved through four dimensions. First, potency, which refers to a team's belief that it can be effective. Secondly there is meaningfulness which means that the team sees its work as being meaningful and valuable and thus worthwhile. Thirdly there is autonomy which means that teams have the power to make decisions, this is in line with the previous definition of empowerment. Finally there is the impact dimension which means that team members believe their work is significant and of impact on the organization. They find that highly empowered teams are more effective than teams that are empowered to a lesser extent.

Other studies look at empowerment not from restructuring the organization and giving employees more decision power this way but from increasing the information availability of employees to empower them (Maas et al., 2014; Benders et al., 2009; Psoinos and Smithson, 2000). This form of empowerment might be achieved through information systems in organizations which are also the subject of this study. Information systems increase the visibility of data employees can become more informed and thus more responsive in the organization. According to Benders et al. (2009) ERP systems can increase the accountability of employees as users due to this increased visibility and also autonomy since employees own

the system through their interactions with it. Psounos and Smithson (2000) studied information systems in manufacturing firms and their role in employee empowerment. They found that IS in itself did not lead to or empower employees but that these systems complemented empowerment.

So the definitions of what empowerment is and how it is achieved differ in the literature. However when we look at information systems it is clear that they can have a role in employee empowerment. Since information systems are meant to increase information availability employee empowerment will be defined as employees who have the authority and ability to make decisions in their organization.

2.6 Contrasting the positivistic and interpretive control classifications

The contemporary positivistic classification of control is considered a dichotomy since it is either coercive or enabling. This is a characteristic of the positivistic approach since in positivistic research there is an objective reality that can be known external from the subject. Human beings are not the makers of social reality since (Chua, 1986). In this view it is possible to see control as either coercive or enabling since perceptions about control are not what matters since these are not what creates social reality.

The panoptic and empowering view of control has its roots in interpretive research. This means that reality is emergent and subjectively created and it becomes objectified by human interactions. This means that humans actively create reality and to have an understanding of reality human perceptions of reality are important (Chua, 1986). This means that control can be both panoptic and empowering as Sia et al. (2002) show in their study.

So both these sets of control classifications have their roots in different scientific paradigms. However they might not be as much two points on a continuum as the literature defines them to be. Both positivistic and interpretive classification can have overlapping parts between them and can together form a more suitable way to look at control. The positivistic approach can be considered too abstract from reality since it does not take human interactions into account as is shown later on it is purely based on a design approach to control. The interpretive classifications do take human interactions and perceptions into account but the problem with interpretive classifications is that they might be too dependent on interactions and thus lead to too subjective results. Using both sets of classifications together by contrasting them with each other can lead to a framework that leads to more usable classifications since they have characteristics of both interpretive and positivistic paradigms and can solve each other's shortcomings.

First the coercive and panoptic control classifications are compared with each other followed by the enabling and empowering perspectives. After this a closer look is taken if the classifications are as much two distinct points on a continuum. To do this the relational approach is taken which is first explained before theorizing further on the concept of control.

2.6.1 Negative and positive forms of control

Looking at the coercive classification of control it is seen as a negative form of control by Adler and Borys (1996, p. 61). The same can be seen from the study of Sia et al. (2002) about panoptic control. Their study shows that the panoptic control is perceived as pressurizing the work conditions of employees (Sia et al., 2002, p. 30). Both classifications have in common that they are not perceived as positive by employees. When looking at the more technical aspects of both terms there are parallels to observe as well. With panoptic control surveillance is the key concept that defines the control. Surveillance of employees through an information system makes sure that employees are less likely to perform undesired behavior. When looking at coercive control the global transparency feature of control is also compared with the panopticon since only managers have the information of the bigger picture and thus also about employees. The panoptic and coercive control both are focused on keeping employees in check by watching them closely and coercive control takes this one step further through its deskilling approach to employees' jobs.

Enabling control as opposite of coercive control is perceived as being positive by employees according to Adler and Borys (1996, p. 61). Enabling control takes a usability approach that takes the skills employees possess as starting point. Employees are stimulated to repair problems themselves, provide possible improvements as they see fit and are flexible in how they do their jobs as long as the results are the same. To achieve this employees are provided with both internal as well as global transparency which means that they have all the information about their own jobs and also about the larger organization. So for formulating and implementing new procedures employees are considered assets that can make contributions if they are listened too. When looking at empowerment this has to a large extent the same approach. Empowerment means increasing the decision making power employees have and thus increasing their authority and relying more on employees' skills. In an information system setting this is achieved through increasing the availability of information to employees. This is the same as with the enabling features of control of internal and global transparency. So to conclude these two classifications have very much in common since they both start from the

employees' perspective instead of from managements more negative perspective on employees that employees are not able to make decisions themselves and need to be controlled strictly.

So after comparing the control classifications coercive and panoptic control show large overlaps with each other but still are too different from each other to place them in the same corner. Panoptic control is only focused on surveillance of employees and employees' underling whilst coercive control entails more than just surveillance. Enabling and empowering however are similar to such a large extent that they can be considered comparable even though they are based on different research paradigms.

2.6.2 Relational approach

To discern if the different control dichotomies are opposite sides of the same coin as suggested, it is important to first explain the relational approach to information systems that this study employs to study the phenomenon under investigation. The relational approach to the agency of information systems is introduced in the paper by Mahama et al. (2016). With agency they refer to the capacity of an actor to act generate and thus generate effects (Latour, 2005). They propose an alternate view to the agency of IS than the traditional technocentric or anthropocentric views.

The technocentric view of IS the technological side is the focus point. IS is seen as technology that acts in different ways and thus the agency resides at the IS. According to Mahama et al. (2016, p. 18) IS enacts the following functions in the technocentric view: "simplifying and standardizing organizational work thereby making the actions and inactions of individuals visible, predictable, and controllable; enabling acts of engagement to be managed across space and time in an instant; determining organizational practices that are important; and engaging in knowledge fabrication". It is seen as a solution to problems in an organization and in the literature the technological components of IS are considered the most important.

In the anthropocentric view the technological components of IS that receive primacy in the technocentric view are reduced to components without agency and thus IS cannot act on its own. IS is a tool in this view to be used by human actors to achieve certain goals. This means that the agency does not reside with the system but with the human actors that make use of the system. IS does not influence organizations as a system since it are humans who actually use it and have an effect organizations by this use.

Both these views are widely used in the literature and both have led to important insights but due to the assumptions about agency in relation to IS certain things are left out in theorizing about IS. The technocentric view only technology matters and thus agency is theorized and

conceptualized in relation to technology. In the anthropocentric view humans are the ones that decide and make up the IS. The relational view takes a different approach that tries to encompass both. Instead of looking at humans or technology to determine the agency of IS this view looks at the relationships between all actors, be it social or material. So instead of giving agency to just the system or just to the people working with the system the relational approach gives agency to both by acknowledging that their relationships are what defines how IS acts. The starting point of this view is not to make distinctions between humans and technology beforehand but to look at how they together come to be an IS. Mahama et al. (2016, p. 19) state that technology such as a computer is not an IS in itself, it needs people to become an IS through their use of the technology and an IS cannot exist without technology either. Both need each other to come to something that is considered an IS so that is why the relationship between technology and humans is the most important aspect. Since the relationships between entities is what decides what constitutes an IS it is important to note that it is not possible to give an a priori determination of how the IS exercises its agency and what the effects are since these relationships vary between entities. Especially this is an important aspect of the relational approach when considering how the control classifications are considered to be dichotomies.

2.6.3. Control dichotomies

When looking at the positivistic control classifications as described before they are applied to the control the entire system exercises as one which makes it either coercive or enabling. However when we look at this from the relational approach to IS this is not possible since it depends on the relationships between the entities that together exist as IS. The perceptions of these relationships can differ from relationship to relationship. This in turn means that it is not possible to classify the control an IS exercises as purely coercive or enabling or panoptic or empowering. The perceptions in the relationships are what determine how it is characterized and some relationship might be considered coercive whilst others can be perceived more enabling by the employees in these relationships. This means that the dichotomy fades since it becomes dependent on the perceptions of the many relationships that constitute the IS.

That the dichotomy between enabling and coercive is not as clear cut can also be concluded from the paper by Ahrens and Chapman (2004). They use the enabling and coercive framework by Adler and Borys (1996) but do note that it is developed from a theoretical design standpoint by Adler and Borys (1996). The four characteristics used to classify control as enabling or coercive are applied on system design. From a design standpoint it is possible to design a system to be either enabling or coercive along the four characteristics discerned by

Adler and Borys (1996). This theoretical design approach Adler and Borys (1996) take is however not always as applicable to organizations in reality. The results from the study of Ahrens and Chapman (2004) in a restaurant chain showed that enabling design principles occurred side by side with coercive visions on control within the chain. Also some of the characteristics of enabling control appeared to be quite coercive. This is not a surprising outcome since Ahrens and Chapman (2004) conducted qualitative interpretive research based on interactions with the people in the restaurant chains. Again as in the previous section on relationships in IS, employees in the organization and their perceptions are what defines how the system is conceived and not the theoretical design of the system. This means that enabling and coercive control are not as exclusive from each other as Adler and Borys (1996) perceive them to be.

So to conclude this review the positivistic and interpretive control classifications are not as much a dichotomy when taking a relational approach to IS and looking at perceptions instead of design. This results in the following conceptualization of control classifications in which coercive and enabling control are not considered mutually exclusive since when looking at perceptions and not design control can be both. The purely positivistic view of control being either enabling or coercive is surpassed by the relational approach and this shows that it can be both. From this review it becomes clear that the enabling and coercive classification show overlap with panoptic and empowering control. In the case of panoptic control and coercive control there is not entirely an overlap but in the case of enabling and empowering control there is. This revised framework for control will be used for the remainder of this study to classify the control IS exercise in supermarkets.

Chapter 3

3.1 Introduction

In this chapter the research objects of this study are introduced, a detailed description and justification of the research methodology is given, the specific method for data collection is explained and the role of the researcher in this study is elaborated.

3.2 Research objects

This study takes a look at information systems and the perceptions surrounding them in supermarkets. Therefore research is conducted at two different supermarket chains with two different IS. To better understand the situation of this study both chains and their respective IS are introduced shortly.

The first of these supermarket chains is PLUS, PLUS consists of 262 supermarkets led by 218 independent supermarket-entrepreneurs. PLUS operates as a franchise cooperation in which the different entrepreneurs act as the franchisees and the cooperation as a whole as the franchisor (PLUS, 2016). In 2009 PLUS started the implementation of a new information system for managing inventories in supermarkets. This new system was called Goederen & Assortiment, in short G&A. G&A is an IS built for PLUS by Axi a software manufacturer specialized in retail and healthcare and it is based on a module of Oracle. In G&A supermarkets can order their inventory and based on a specified algorithm the system provides an advice for ordering which employees can choose to follow. The system also provides detailed information on sales of products, product groups and on losses through products expiring (Molenaar, 2009).

The second supermarket chain in this study is Jan Linders, this chain operates on a smaller scale than PLUS and consists of only 59 supermarkets operating in the south-east of the Netherlands. Jan Linders is a company owned supermarket chains which means that the ownership of all supermarkets resides in the hands of the family Linders (Jan Linders, 2016). Jan Linders started, just like PLUS, in 2009 with the implementation of their information system for inventory management. The system they chose is Forecasting & Replenishment (F&R) a module of SAP aimed at supply replenishment in the retail sector. It provides more or less the same features as G&A since it also provides an advice for ordering which can be followed, information on sales of products and product groups and insights on perishables (SAP, 2012).

3.3 Research methodology

To answer the research question of this study; *“How do employees in supermarkets perceive the control that results from the implementation of an information system?”* a qualitative case study is conducted at two supermarket chains from an interpretive paradigm. Qualitative research is used by researchers to study social and cultural phenomena. It provides detailed descriptions of actions in their real-life contexts and this way an understanding of processes behind actions can be achieved (Myers and Avison, 2002).

Interpretive research is one approach to doing qualitative research and it helps to uncover, describe and theoretically interpret actual meanings of things in real-life (Gephart, 2004). In this paradigm knowledge about reality is seen as something that is subjectively created and becomes objectified through interactions between humans (Van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2012). According to Chua (1986, p. 614) the researcher tries to make sense of actions by “fitting them into a purposeful set of individual aims and a social structure of meanings”. This is exactly what this study aims to do as well by studying subjective perceptions of employees and placing these perceptions in the framework created in the literature study. The relations between the employees and the IS are what shape their perceptions and these relations are subjective for each employee.

Case study research provides researchers with the tools to study complex phenomena within their context according to Baxter and Jack (2008, p. 544). Yin (1989) states that a positivistic case study serves as an empirical inquiry that looks at phenomena in their real-life context and is especially suited to answer research questions that are concerned with the “how” of things. Since this study is concerned with how employees perceive IS control a case study is useful approach. Yin (1989) also notes that cases are useful if the investigator has no control over the events that are studied. According to Walsham (1995) Yin’s positivistic approach to case studies would also be accepted in the interpretive paradigm. Walsham (1995, p. 80) states that interpretive case studies can make valuable contributions to IS theory as well as practice. Since this study looks at subjective perceptions the case study is a valuable research method because these perceptions have to be studied in the context on which they depend and are subjective and thus cannot be controlled by the investigator. Myers and Avison (2002, p. 112) also state that interpretive case studies can make valuable contribution to IS theorizing and practice.

3.4 Data collection

Data is gathered by conducting ten semi-structured interviews which act as the primary data source, making observations and analyzing relevant documents. Five of these interviews are conducted at supermarket chain Jan Linders and five at PLUS. Semi-structured interviews have a loose script that can contain questions guided by themes identified in the literature or just the identified themes. However these questions or themes just serve to guide the conversation between the researcher and the subject and deviations of the interview script are possible to provide a better understanding of the subject. This makes this form of data collection suitable for this study since it enables the researcher to truly gain an understanding of the complex perceptions because it is possible to conform answers with the interviewee and to ask additional questions if this is necessary (Qu and Dumay, 2011). The fact that the semi-structured interview gives the interviewer the room to ask further questions or elaborate certain concepts to the interviewees is also important because of the possible lack of theoretical knowledge with the participants. Not all concepts from the literature such as information systems or management control are conceptualized in the same way in organizations and thus maybe not known in the way they are described in the literature review. The semi-structured interview enables clarification of these concepts to participants and thus more useable data.

The interview script that is used for the data collection can be found in appendix one of this study. First the intent of the interview is clarified to participants followed by a short explanation of the study. Then the interview starts with general questions to gain an understanding of the participant's role in the organization. After this the situation before IS implementation is shortly questioned. Then the post implementation phase is questioned in the most value neutral way possible. It is the goal of the interview to come to a dataset that fully relies on the participant's perceptions without them being primed by the interview questions. The interview ends by asking participants if they have any further comments on what was discussed in the interview that they would like to give to receive the most complete data possible.

To increase the internal validity of the interviews answers provided by the participants are summarized by the researcher to the participants. This helps to create more consistent answers and helps to conform the understanding of the answers of the researcher to that of the participants. This way the data that is collected becomes more consistent which will lead to data that is better suited for answering the research question. Since respondents are Dutch the interviews are held in Dutch and to prevent translation errors the transcripts of the interviews are also in Dutch.

In a period of two weeks ten semi-structured interviews have been held with respondent from both supermarket chains. Data saturation is achieved by interviewing employees from all the major departments within the supermarkets. First of all there is the Kruidenierswaren (KW) department which consists of all the products with a longer shelf life and dairy products excluding cheese. The second department is the Aardappelen-groente-fruit (AGF) and Vlees department. This department consists of the potatoes, vegetables, fruit, fish, chicken, pork and beef products. The third department, Vers, consists of the bakery, cheese and meats products. These three groups are the main product groups in the supermarkets. For both chains the supermarket manager is interviewed as well because he is responsible for the entire supermarket and thus also for the before mentioned departments. By interviewing these respondents a broad picture of the perceptions of the entire control the IS exerts can be gained because all product groups are covered by the respondents. To also gain an understanding of how the IS is perceived in the head office also an employee is interviewed who works with the IS in the head office of the organization in both chains. Since the change in perceptions of control from before IS implementation and after is important in this study, all respondents that are questioned also started working in the supermarket chains before 2009 and thus also know the situation pre IS. More detailed information on the interviews and the respondents can be found in the table below.

Interview	Interview date	Name of Respondent	Function of Respondent	Duration of interview
1	25-06-16	Rob van Haaren	Supermarket Manager	19.07
2	28-06-16	Sjors Vink	Supermarket Manager	12.19
3	30-06-16	José Arts	Vers Manager	19.02
4	30-06-16	Daan Vloet	AGF/Vlees Manager	21.32
5	30-06-16	Rob van Bussel	KW Manager	22.09
6	01-07-16	Henry Bongearsts	AGF/Vlees Manager	18.06
7	01-07-16	Corné Timmers	Assistant Supermarket Manager/KW Manager	22.19
8	01-07-16	Erik Boshoven	Vers Manager	30.21
9	04-07-16	Sander Kok	Process Specialist Supplies	28.42
10	05-07-16	John Douven	Senior Chain Developer	40.17

Table 3.1 Interview Schedule

3.5 Role of the researcher

The researcher is tasked with leading the interviews towards answers that provide useable data for answering the research question. The interviews that are held are recorded and transcribed by the researcher and these transcripts can be found in Appendix two and three of this study. The transcripts are grouped per chain since both chains rely on different information systems. The transcripts of these interviews are used to answer the research question for both supermarket chains. The transcripts are for this reason coded using the ATLAS.ti software based on themes that can be identified from participant's answers. These themes are based on the literature review and the concepts that are defined there.

The interview script itself is as value free as possible as said before. This way the researcher can come to the true perceptions of employees about IS control without priming them. This makes it possible for the researcher to give an answer on the research question based on the interview data. The final version of this study is send to both supermarket chains for their further use.

Chapter 4

4.1 Introduction

In this chapter the results from this study are described. The data gathered in the interviews is analyzed by first coding the interview transcript and giving these transcripts meaning based on the literature that is reviewed in the literature study. The general data on the information systems in the supermarkets is first described in this chapter. After this the results are discussed linked to the theory of enabling, coercive, empowering and panoptic control. This is done per supermarket chain since both supermarket chains use different information systems. The following section starts with the results for Jan Linders and this is followed by the results for PLUS.

4.2 Jan Linders

4.2.1 F&R

Within Jan Linders supply management has grown in importance since the implementation of the automated supply replenishment system F&R. Respondent 5 (appendix 2) referred to supply management as “of crucial importance since it provides the input F&R uses for making its automated orders”. The system relies on correct numbers regarding the products that are currently in stock. As respondent 3 (appendix 2) states “if the current stock is registered as being ten of a certain product in the system whilst in reality the current stock is zero, the system does not order that specific product since it believes there is still enough stock”. This can occur for multiple reasons such as products not being registered correctly in the system, product not being scanned correctly at the checkout or products that are not delivered in reality while the system thinks they are. Therefore, these supplies have to be managed better than before the IS.

This means that employees in the supermarkets have to correctly track occurrences where the current stock changes, upwards or downwards, and regularly control the stocks. For example, as respondent 5 (appendix 2) states “if something for instance breaks this has to be booked of correctly by an employee”. There are certain procedures in place that have to be followed to check the current stock on a regular basis. One of these checks is the 0-1-2-3 rounds where employees manually, with the use of a handheld device, make rounds through the supermarket to check those shelves that currently have 0 or a maximum 3 products in stock. With their device they can scan the barcode of the shelf and see the current stock that is registered in the system and if this deviates they have to change this. The system also detects occurrences where the current stock is not correct on its own. These are the so called cycle

counts of products for which the system requires a recheck of the current stock since for example the stock is negative, which is not possible, or there have not been any sales for a longer period of time. Just as with the 0-1-2-3 rounds these products have to be checked using the handheld device and changed if there are stock differences.

If the current stock is correctly registered in the system F&R orders by itself based on these numbers. As respondent 5 (appendix 2) states “F&R orders by exception”. This means that there are different codes in the system that show exceptions that have to be checked manually in the ordering lines. Respondent 2 (appendix 2) shows that when there is a red code the system does not know what to do and these products have to be ordered by the employee, an orange code shows that extra attention is needed and a green code means that the order is good. Next to these codes employees themselves have to import special events in the system such as a so called good weather event which help the system to change its ordering if circumstances such as nice weather or festivities require this. These exceptions also have to be checked by employees to make sure enough is ordered in case of a special event or promotion (respondent 1 & 4, appendix 2).

Before the IS was implemented and thus F&R ordered automatically, orders had to be made manually by employees. The current stocks were not available on paper or digital and based on the observable stocks in the shelves orders were made by walking through the supermarket and checking all shelves. Employees own experience, gut feeling and for some products historical sales of max 4 weeks were used to order products. How much to order was calculated using ordering sheets or was determined on gut feelings. This meant that how much was ordered could vary greatly depending on who did the ordering since employees had different ideas about what to order and how much. This meant that there was much more room for error as respondent 4 (appendix 2) notes. Slow selling products could be ordered in too large quantities and if someone forgot to make an order there would be no supply replenishment. The current stock was only counted a few times a year for the entire supermarket but only for administrative purposes and not for ordering purposes. This altogether made ordering a time-consuming business in supermarkets (respondent 3, appendix 2).

According to all participants F&R is considered to be a positive change in comparison to how was ordered before. Ordering is now less time-consuming and this time can now be used to better the supermarket, there is less unneeded stock and thus lower costs, ordering is more efficient, there are less out of stocks, orders cannot be forgotten, there are less order moments to be made and better automated orders lead too less products expiring. However as respondent 2 (appendix 2) notes “there is now a shift towards more computer based work instead of

ordering manually in the supermarket”. This distance however does not outweigh the perceived benefits of F&R. Also since the system is reliant on the exact amounts of current stock the work of controlling these stocks has become more important and this now costs more time than before. If the current stocks are not correctly put into the system, the orders will also be wrong. This can lead to a loss of confidence in the system and will result in employees ignoring what the system orders and again creating their own orders manually. If this occurs the benefits of the system are lost and as respondent 3 (appendix 2) state; “the system could better be abandoned but this is not what should be wanted”. Trust in the system and making sure employees maintain the system by providing it the correct inputs are key issues and the employees should be convinced of the importance of this. As respondent 5 (appendix) shows from his function in the head office this is still not always the case and could be better to make F&R work as best as it possible can and thus generate the best orders.

4.2.2 Coercive and Enabling perceptions Jan Linders

When we look at the features of control as described by Adler and Borys (1996) we can see both enabling and somewhat coercive features in the way the control from the IS is perceived by employees at Jan Linders. When we look at the first feature, repair, it can be seen that employees not only have the tools to repair problems in supply management but are actually required to do so. As shown in the previous section keeping the registered current stocks in the system correct is one of the key requirement for F&R to function properly. This means employees have to check the stocks regularly and if deviations occur, thus when repair is needed, they themselves can change the stock levels in the system without the need of others. Also if certain events occur such as good weather or festivities that mean that extra products have to be ordered employees have the possibility to import special events in the system so it orders more or less of certain products and next to this, employees also have the possibility to change orders made by F&R.

When we look at both internal as well as global transparency employees have more information available because of the IS. As respondent 1 (appendix 2) states “because of the increased need to measure everything to provide the system with input things also become more transparent”. More insights can be gained through different rapports available in the IS. This increases the internal transparency because employees gain a better understanding of their work through the available information. According to respondent 2 (appendix 2) the increased information availability helps him to better perform his job through a greater understanding of his department. When looking at the information that is available for everyone it also becomes

clear that there are no restrictions concerning information that goes beyond the employees own departments. Respondent 4 (appendix 2) for example can not only find the information about his own department but also of all the other departments. This gives employees insight in not just their own jobs but also the bigger picture of the different departments that as a whole constitute the supermarket. This is a clear example of an enabling approach to global transparency.

The last feature of control, flexibility shows that not all aspects of the IS are entirely enabling. The implementation of the IS has increased the number of procedures the employees have to comply to. As said before, keeping the current stocks correct in the system has become much more important, to safeguard this there are procedures that have to be followed strictly. These procedures consist of doing regular checks of the current stocks, procedures concerned with how to act when for example there are products expiring or otherwise unsellable. Also employees are required to use their discretion less when looking at ordering then before the IS. Now F&R orders most products automatically and gives a few products for which employees still need to use their discretion. Before the IS ordering relied almost fully on employees using their discretion and their insight in making sure the shelves remained stocked.

4.2.3 Panoptic and Empowering perceptions Jan Linders

When looking at the panoptic perceptions of control based on Sia et al (2002) their three dimensions of panoptic surveillance; (1) comprehensive system tracking capability, (2) enhanced visibility to management and (3) enhanced visibility to peers the results are mixed. From the interviews and the previous section, it becomes clear that there is more information available to employees then before the IS was implemented. First of all, since F&R requires a lot of information as input more information is available. As respondent 5 (appendix 2) shows it is possible to measure current stock, sales, loss of perishables, availability of products. Respondent 1 (appendix 2) also notes that “with the use of reports the system generates work has become more comprehensible”. This information was not, or to a lesser extent, available before the IS implementation. This shows that through the IS the gathering, tracking, reporting and also analysis of employee behavior is increased. This increased tracking capability of the system is also used to control employees by their superiors. According to respondent 4 (appendix 2) “management monitors him more closely and if they notice something unusual he is also questioned about his behavior”. This respondent also adds that he uses the capabilities of the system to control the employees on his department for which he is responsible. This control is not perceived as something negative by employees. It is perceived as something

supportive since the increased control also means that more people are providing support in the work and as respondent 3 (appendix 2) states this provides opportunities for learning. When we look at the increased information availability to peers we can see that there are no restrictions in the system and all employees can access the same information in the system if they have the knowledge of how to do this. However, this does not lead perceptions of being controlled by peers. As respondent 4 (appendix 2) notes that this information about peers is not relevant to him so it is not used.

From an empowerment classification of control something seemingly contradictory occurs in Jan Linders. When we look at how empowerment was defined for the purpose of this study it is defined as employees having the authority and ability to make decisions in the organization with the help of more information. It has become clear that the IS has increased information in Jan Linders supermarkets. The data however shows that instead of more, employees are making less decisions then before the IS implementation. When looking at ordering the system has become the main decision maker about what to order while before the IS employees themselves made all the decisions regarding ordering themselves. This is also one of the goals of the IS implementation according to respondent 5 (appendix 2). The system is designed to centralize the decision-making power instead of decentralizing it to employees in supermarkets. Employees in the supermarkets can still change orders but they should only do this to a minimal extent or when the system itself requires them to do this. So the actual decisions made by employees have decreased but as respondent 2 (appendix) notes the decisions that are made have become better because of the more widely available information that is used to make them.

4.3 PLUS

4.3.1 G&A

Just as with F&R in Jan Linders the information system of PLUS, G&A, relies heavily on supply management and this thus has also become more important is the supermarket. As respondent 2 (appendix 3) states “before G&A was implemented there was practically no supply management”. With the coming of G&A supermarkets went from ordering to counting as respondent 5 (appendix 3) calls it. The system relies on correct current stock numbers, expected sales and some safety margins that are built into the system for calculating its order. This means that the counting of current stock has become of much greater importance in the supply management since the other two factors fall outside the influence of employees.

Just as with F&R in Jan Linders, disturbances in the registered current stock levels can occur for multiple reasons and also have to be corrected and controlled regularly. If products become unsellable or are withdrawn from the current stock for any reason employees have to correctly book out these products by scanning its code and assigning a certain reason to the correction. If this is not done correctly the current stock in the system can deviate from the actual stock and this means that the current stock has to be checked and adjusted. As respondent 5 (appendix 3) mentions there are multiple checks built into the supply management processes to make sure the system has the right current stock to work with. First of all, each day before the supermarkets open the system generates counts of certain products for which it is unsure about its stock. For example, when stocks are negative or have remained unchanged for a long period. Also employees have to check out of stocks before the new stock arrives by checking if there are any empty shelves with a handheld device. If an employee registers a shelf as being empty and the system still has stock registered for this product the employee adjusts this. There are also procedures that require employees to check the current stock on regular basis. As respondent 2 (appendix 3) mentions the supermarket has a stock-taking calendar that weekly shows different product groups for which the entire stock has to be recounted using the handheld device and its unassigned counting function. These procedures together make sure that the system has the correct current stock amounts for calculating its orders.

The automatically calculated orders G&A produces based on the current stocks and its expected sales. The system uses six weeks of historical sales and from this it takes an average of for weeks of sales. As respondent 4 (appendix 3) notes the system still needs to be adjusted for special events such as nice weather so it knows it has to order more of certain products. The system itself is not built to anticipate on these events on its own. There are certain norms created that show how much the orders generated by G&A should be changed. Respondent 5 (appendix 3) gives an example of this for the dairy products order which can be adopted from G&A with 92% sureness, this means that employees should check 8% of the order critically. These are not hard norms and employees can adjust larger or lower percentages of the order G&A generates then the norms state.

Before G&A was implemented orders were made based on common sense, gut feeling and by physically walking around on the shop floor and checking how much stock the shelves held. Handheld devices were used to scan product barcodes of the products the employee thought had to be ordered and this led to an order. As respondent 4 (appendix 3) mentions this was susceptible to errors. If there were products for which there was no more room in the shelves these products were stored in the warehouse. The employee that stored this certain

product was responsible to add a card with the amount of remaining stock to the product tag in the store. Based on the actual stock and the amount on the tag a choice was made to order a product yes or no. This last step of writing the remaining stock on the product tag was easily forgotten or old numbers on the tags were not changed. This meant that products could be ordered that were actually still in stock or that they were not ordered because the employee still thought the product was in stock just not in the shelf. Just as with Jan Linders the current stock were only counted a few times a year to determine its monetary value for administration purposes.

When asked about how they perceived the changes G&A brought all respondents were in favour of G&A in comparison to the situation before G&A. Respondent 1 (appendix 3) even said “working without G&A would not be possible anymore due to the advantages it brings”. Ordering has become a less time consuming process and the quality of the orders has increased. Also the system orders with or without employees looking at its order. This means the margin for error has decreased since the danger of forgetting to order does not exist anymore. Respondents 5 (appendix 3) is of the opinion that if the system is provided with the correct input it is also able to make a better order then employees can since the system calculates based on data instead of common sense and gut feelings. The changes in procedures that have come from the implementation of G&A however are not always as easily institutionalized with entrepreneurs and in supermarkets. As respondent 5 (appendix 3) mentions it is hard for some of the older generations of entrepreneurs and employees to get used to for example the stock-counts and the system. Entrepreneurs and employees are in some cases not interested in checking current stocks or think they themselves still no better way to order instead of the system. When they then review all of the order lines in the system and change almost everything the benefits of the system are lost. This is not the situation that is wanted but since PLUS is a co-operation entrepreneurs can almost entirely follow their own course which makes institutionalizing the correct procedures with regard to G&A and supply management difficult.

4.3.2 Coercive and Enabling perceptions PLUS

Just as with the result for Jan Linders both coercive and enabling features of control as described by Adler and Borys (1996) can be distinguished in relation to G&A and employee perceptions. The first feature, repair, takes an enabling approach to control at PLUS. Because correct current stocks are a key input for the IS employees have the ability and are also required to make repairs if the current stock deviates from what is registered in the IS. They also have the freedom to make changes in the supermarkets product assortment if certain products do not sell as well as

desired. The same can be seen for changing orders if this is needed. Employees need to check the orders and make adaptations if these are needed, for example if there are predictions for nice weather or festivities. They also have the possibility to change the minimal values of stocks, thus how much of one product should be available at all times, in the system if out of stocks keep returning (respondents 2 & 4, appendix 3). This value is also a key value for how much G&A orders of certain products.

The IS has increased the availability of information to employees both of their own work and of their supermarket as a whole. More information is measured as input for G&A and G&A also produces more information by itself. This means there is more information available on for example products that are unsellable and specific product sales (respondent 1, appendix 3). This gives employees better insight in their jobs and thus also increases the internal transparency. From a global transparency point there is also more information available of the supermarket as a whole and the different departments that together make this whole. All employees have access to the information in the system even the information of the other departments than their own. But, as respondent 3 (appendix 3) also mentions, “not all employees have the knowledge of the system to access the information, but if they would want to learn how to access this information this is possible”. Just as the department specific information this is available for all employees (respondent 1, appendix 3). It is important in this PLUS supermarket that employees feel involved in the supermarket and thus they also have the possibility to access all information without restrictions.

When a look is taken at the last feature of control, flexibility, the implementation of G&A has led to a more coercive situation. The input for the system has to be kept as flawless as possible which means the number of procedures regarding this supply management have increased and become stricter. Respondent 5 (appendix 3) is responsible for these procedures and notes that this has become a greater discipline question since the system relies on correct information and if someone makes a mistake this can lead to wrong orders in the system. Also the discretion considering ordering has shifted from fully residing at the employees before the IS, to them only using their discretion to control and make adjustments to the orders created by the IS. The IS calculates the orders automatically based on the information it has instead of the employees ordering based on their own insights. This is not binding however, since PLUS is a co-operation the entrepreneurs are their own bosses and if they want to order everything based on their own discretion they can do this. This is however not how the system is meant to work (respondent 5, appendix 3)

4.3.3 Panoptic and Empowering perceptions PLUS

The panoptic perceptions of control at PLUS are based on the same dimensions of Sia et al. (2002) as are used with Jan Linders. It is clear from the data that the comprehensive system tracking capability is increased through implementation of G&A. The system has made more information available and because the system also needs to be fed more information more information is produced. This has meant for employees that their performance is tracked more by the information in the system. Before G&A there were no exact numbers on for example unsellable products, out of stocks or sales. Also it becomes easier to backtrack certain mistakes that have occurred. Respondent 4 (appendix 3) gives a perfect example of this. If he notices that products are not shelved correctly based on their expiration dates, which can lead to more products expiring, he can track when the product was supplied. From this information it becomes possible to see who was responsible for this mistake which was not possible before G&A. At the head office they also have the ability to generate certain KPI reports concerning for example out of stock registrations in the supermarkets. The system now contains all this information and also uses this information (respondent 3, appendix 3). Management also makes use of this enhanced tracking capability the IS provided to control employee behavior at PLUS. Employees feel that they are controlled and managed more on the information that is available. Respondent 2 (appendix 3) for example suffered higher than usual losses because of products expiring on her department at the start of the year. This was something that came to light by the information in the IS. This was also noticed by her superiors and it became an object of control to lower these numbers again to more acceptable levels. This control is largely not perceived as something negative by employees. Respondent 4 (appendix 3) perceives it more as something positive since it helps him to enhance the quality of the supermarket since it gives him the tools to prioritize and focus on facets that need attention. Respondent 3 (appendix 3) does say that “the enhanced visibility to management does feel somewhat restrictive if more than one person controls him based on this information and thus gets managed by multiple people at the same time”. However, he concludes that this does not occur much and does not outweigh the potential for improvement it provides. As already stated when the global transparency at PLUS was reviewed the information is available to all employees. There are no restrictions in the system and employees can also view information about departments other than their own. However, as respondents 2 & 4 (appendix 3) mention this information is only used by superiors for controlling purposes. The employees do not perceive this information availability to peers as being watched by their colleagues.

The same contradiction concerning empowerment as at Jan Linders can also be perceived at PLUS. There is much more information available to employees then before G&A was implemented. But as respondent 4 and 5 (appendix 3) show when looking at the decisions concerning what products to order and the quantities of products the system has taken over most of the decision making. Employees still need to change and fine-tune orders the system makes but are not, as before, responsible for making entirely all the decisions in ordering. There are certain percentage norms that should be followed concerning how much of the order employees should still decide on themselves. However due to the co-operation structure of PLUS these norms are not binding for entrepreneurs and thus they can also let their employees deviate from these norms. This is however not desirable since this forgoes the main use of the system. Employees perceive that they are better able to make decisions concerning their work because of the information they have available and the better insights they gain from this information increase.

Chapter 5

5.1 Conclusion

The goal of this research has been to try to gain an understanding of how employees perceive the control that results automated supply replenishment systems (ASR) as information systems. This has led to a study with the following research question;

“How do employees in supermarkets perceive the control that results from the implementation of an information system?”

To answer this question an interpretive case study has been conducted at two supermarket chains, Jan Linders who uses F&R and PLUS in which G&A is used as IS.

To be able to gain an understanding of the perceptions of employees four control classifications have been studied in the literature review, coercive and enabling, panoptic and empowering control. With regard to these classifications it has been theorized that there consists a certain overlap between them even though both groups stem from two different research paradigms. In the case of panoptic control and coercive control there is not entirely an overlap but in the case of enabling and empowering control there is. Also the traditionally mutually exclusive classifications of coercive and enabling control are not as much two distinct points on a continuum when a relational approach to IS is taken in which relations and perceptions are central focus point. This approach theorizes that they can occur both in an organization. In the following section the research question is answered based on this theorized framework of control classifications.

5.1.1 Answer to the research question

When we look at the results of this study we can see that the employee perceptions between employees per chain and between the both chains show large overlaps. Both chains use different IS but for both chains these IS have led to similar changes in control and information availability. In both chains employees feel positive about the changes the IS has brought. When looking at repair and transparency, both internal and global, the results show an enabling approach to employees is warranted by the IS implementation. The IS did however result in stricter procedures concerning supply management and to the use of less discretion by employees since the system took over ordering supplies. The information in the IS is available to all employees in the supermarkets. This makes controlling work easier for both management as well as peers but only management makes use of this. This enhanced control is not perceived as something negative but more as a form of support. The IS gives employees more and better

quality information which they use to make better decisions but it also has taken over most of the decisions concerning ordering from employees.

So to sum it all up, employees perceive the control that results from the implementation of the IS in their supermarket as positive even though it can be considered panoptic and has elements of coercive control concerning flexibility. They feel empowered and enabled by the increased information availability in their work and that they can make better decisions even if they have lost decision making power to the IS. This means that as theorized in the literature review coercive and enabling control can both mutually exist in an organization. Also the panoptic and coercive control are not always seen as negative but also as positively supporting.

5.2 Discussion

When looking at the results and answer to the research question some striking observations can be made. The employees in the supermarkets perceive more control then before the IS was implemented however this control is not considered as something negative. In the literature both coercive control and panoptic control are considered to be negatively perceived by employees in the studies of Adler and Borys (1996) and Sia et al. (2002). The enhanced control that employees perceive from the increased information availability is seen by employees as supporting their work and helping them in better managing their work in this case study.

The second result that is not in line with what previous literature predicts is concerned with empowerment. Both information systems have as main task ordering supplies automatically. Before the IS was implemented orders were made manually by employees based on their onsite knowledge, common sense and gut feelings. They were fully responsible for making all the decisions concerning ordering on their departments themselves. The IS limits this decision making power to only checking the orders the system makes and making changes if necessary. So in effect even though the information availability increased significantly the actual decisions made by employees decreased. This is not how empowerment is defined in the literature but in effect employees did feel empowered because the increase in information did enable them to make better quality decisions for those decisions they still had to make.

Another result that warrants further discussion is concerned with how both chains are organized. Jan Linders is fully company owned which translates in stricter procedures that are implemented top down and have to be followed by employees. This can also be seen in the way employees work with F&R. There are strict procedures of what can be changed concerning the automatically generated orders. These procedures are created in this way to lead to a more centralized supply management instead of decentralized supply management in which

employees decide everything on supermarket level. When we take a look at the PLUS we can see the same stricter procedures as at Jan Linders to a certain extent. However, PLUS is a co-operation which means that the entrepreneurs, who own the supermarkets, are in fact the ones who decide on the policy of PLUS. PLUS Retail, the head office, has an advising role instead of a more dictating role as with Jan Linders. With both systems it becomes easier to centralize supply management but due to the structures of both chains the ultimate power at PLUS resides at the entrepreneurs and thus on the supermarket level instead of at the head office as with Jan Linders.

These three points can also serve as avenues for further research. More case studies conducted at other supermarket chains with other organizational structures that use similar IS as Jan Linders and PLUS can help show if the positive perceptions of control as described above occur in more organizations. This could help change the view of coercive and panoptic control as being negative. Also this study shows that less decision-making power does not mean that employees do not feel empowered by the IS and further studies might elaborate on these findings. This study could also be adapted to a quantitative research based on the finding of this case study. Now the implications of this study are limited to only two chains and since it is an interpretive study these implications do rest on the researchers' interpretations. A quantitative study using elements of the framework that is developed in this study can create more generalizable results.

Bibliography

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- AHRENS, T., & CHAPMAN, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Angeles, R. (2004). Rfid Technologies: Supply-Chain Applications and Implementation Issues. *Information Systems Management*, 22(1), 51-65.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Benders, J., Schouteten, R., & Kadi, M. A. e. (2009). ERP-systems and job content: a case study of HR-assistants. *Personnel Review*, 38(6), 641-654.
- Bloomfield, B. P., & Coombs, R. (1992). INFORMATION TECHNOLOGY, CONTROL AND POWER: THE CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION DEBATE REVISITED*. *Journal Of Management Studies*, 29(4), 459.
- Brynjolfsson, E., & Mendelson, H. (1993). Information systems and the organization of modern enterprise. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 3(3), 245-255.
- Chapman, C. S., & Kihn, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations And Society*, 34(2), 151-169.
- Chua, W.F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-Hall, M. L., & Froggatt, K. L. (1990). Fact: The Form of Participation Does Matter-A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *Academy Of Management Review*, 15(1), 147.
- Cowton, C., & Dopson, S. (2002). Foucault's prison? Management control in an automotive distributor. *Management Accounting Research*, 13(2), 191-213.
- Dawson, J. A., & Sparks, L. (1986). New technology in UK retailing: Issues and responses. *Journal Of Marketing Management*, 2(1), 7-29.
- Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations And Society*, 30(7-8), 691-733.

- Elmes, M. B., Strong, D. M., & Volkoff, O. (2005). Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. *Information And Organization*, 15(1), 1-38.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York: Vintage Books.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, (4), 454-462.
- Gibson Burrell. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235.
- Gil-Saura, I., Berenguer-Contrí, G., & Ruiz-Molina, M.-E. (2009). Information and communication technology in retailing: A cross-industry comparison. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 16(3), 232-238.
- Grabski, S. V., Leech, S. A., & Sangster, A. (2009). *Management accounting in enterprise resource planning systems*. Oxford: CIMA
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 12(1), 3-19.
- Gurbaxani, V., & Whang, S. (1991). The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, 34(1), 59-73.
- Jan Linders, (2016). *Over Ons*. Viewed on 19-05-2016, Retrieved from <http://www.janlinders.nl/over-ons/>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT. *Academy Of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory* (Clarendon lectures in management studies; Clarendon lectures in management studies). Oxford: Oxford University Press.
- Maas, J.-B., Fenema, P. C., & Soeters, J. (2014). ERP system usage: the role of control and empowerment. *New Technology, Work And Employment*, 29(1), 88-103.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: An organizational and behavioral approach*. Chichester: Wiley.
- Mahama H., Elbashir M.Z., Sutton S.G., & Arnold V. (2016). A further interpretation of the relational agency of information systems: A research note. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 20, 16-25.
- Malone, T. W. (1999). Is 'Empowerment' Just a Fad? Control, Decision-Making, and Information Technology. *BT Technology Journal*, 17(4), 141-144.

- Martinez, D. E. (2011). Beyond disciplinary enclosures: Management control in the society of control. *Critical Perspectives On Accounting*, 22(2), 200-211.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (1998). *Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self*. London: Sage Publications.
- Merchant, K. and Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*. Harlow, Essex, England: Prentice Hall.
- Merchant, K.A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 43-55
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (The theory of management policy series). Englewood Cliffs, NJ etc.: Prentice-Hall.
- Molenaar, T. (2009). Met militaire precisie. *Tijdschrift IT Management*, 7(2), 46-49.
- Myers, M. D., & Avison, D. E. (2002). *Qualitative research in information systems: A reader* (Introducing qualitative methods; Introducing qualitative methods). London: SAGE.
- NVWA, (2016). *Etikettering van Levensmiddelen*. Viewed on 04-04-2016, from <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/eten-drinken-roken/dossier/etikettering-van-levensmiddelen/voorverpakte-levensmiddelen-verplichte-vermeldingen/datum-minimale-houdbaarheid-uiteerste-consumptiedatum>
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). The Impact of Information Technology on Middle Managers. *MIS Quarterly*, 17(3), 271-292.
- PLUS, (2016). *Over PLUS*. Viewed on 19-05-2016, Retrieved from <http://www.plus.nl/over-plus>
- Psoinos, A., & Smithson, S. (2002). Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New Technology, Work And Employment*, 17(2), 132-148.
- Psoinos, A., Kern, T., & Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal Of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Qu, S.Q. and Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8, (3), 238-264.
- SAP, (2012). *SAP F&R laat winst groeien bij Jan Linders supermarkten*. Viewed on 19-05-2016, Retrieved from <http://global.sap.com/netherlands/news-reader/index.epx?pressid=20162>
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.

- Sia, S. K., & Neo, B. S. (2008). Business process reengineering, empowerment and work monitoring: An empirical analysis through the Panopticon. *Business Process Management Journal*, 14(5), 609-628.
- Sia, S. K., Tang, M., Soh, C., & Boh, W. F. (2002). SPECIAL ISSUE - Enterprise Resource Planning (ERP) Systems as a Technology of Power: Empowerment or Panoptic Control? *Data Base*, 33(1), 23.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Teittinen, H., Pellinen, J., & Järvenpää, M. (2013). ERP in action — Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 14(4), 278-296.
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2012). Research paradigms, theoretical pluralism and practical relevance. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(3), 245-264.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal Of Information Systems*, 4(2), 74-81.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: design and methods*. London: Sage.

Appendix 1: Interview script

Interview

Het doel van dit interview is om na te gaan hoe medewerkers de control uitgaande van informatie systemen in supermarktketens ervaren.

Dit leidt tot een onderzoek met als onderzoeksvraag: “Hoe ervaren medewerkers in supermarkten de controle die het resultaat is van het implementeren van een informatie systeem?”. Het doel van dit onderzoek is om een begrip van de perceptie van medewerkers over informatie systeem controle te verkrijgen.

Algemene vragen:

1. Wat is uw functie en wat zijn uw taken binnen deze supermarktketen?
2. Is er binnen uw supermarktketen voorraadbeheer en hoe is dit gerelateerd aan uw werkzaamheden?

Situatie voor IS:

3. Hoe werd er binnen uw supermarkt omgegaan met voorraadbeheer voor implementatie van het IS?

Situatie na IS:

4. Hoe wordt er binnen uw supermarkt omgegaan met voorraadmanagement na implementatie van het IS? Wat veranderde er aan uw werkzaamheden met betrekking tot voorraad management?
5. Als er veranderingen zijn opgetreden, hoe ervaart u deze veranderingen?
6. Hoe is uw beslissingsbevoegdheid binnen uw organisatie met betrekking tot het voorraadbeheer? Is dit anders dan voor het IS?

7. Als er problemen ontstaan met betrekking tot de voorraad kunt u deze dan oplossen?

8. Heeft de invoering van het IS de beschikbaarheid van informatie veranderd? Zo ja, hoe dan en kunt u voorbeelden geven?

9. Ervaart u na invoering van het IS verandering in de manier waarop u werkzaamheden worden gecontroleerd? Zo ja, kunt u dit nader toelichten?

Afsluiting:

10. Heeft u verder nog op of aanmerkingen die u kwijt wil met betrekking tot de zaken die in dit interview aan bod zijn gekomen?

Appendix 2: Transcripts interviews Jan Linders

Interview 1, 25-06-2016 – Jan-Linders Supermarktmanager, locatie: Jan-Linders Venray

1. Mijn functie is supermarktmanager en in die functie ben ik eindverantwoordelijk voor de hele winkel, de hele supermarkt. Dat moet je zien als omzet, derving, loonsom dit zijn eigenlijk de pijlers waar we de grootste invloed op hebben en dat kun je weer door vertalen naar personeelszaken, bestellen maar ook verkopen en commercie natuurlijk. *{Okee dat is duidelijk, u geeft dus eigenlijk vooral de gehele supermarkt leiding als ik het zo mag samen vatten?}* Ja dat klopt.

2. Er is zeker voorraadbeheer want dat is een hele belangrijke pijler om bestellingen en daarmee ook de verkrijgbaarheid op het juiste niveau te krijgen. In de supermarkt is de omloopsnelheid ook heel hoog en we krijgen dan ook dagelijks geleverd en ook onze winkelvoorraad is vaak voor een aantal artikelen slechts toereikend voor één dag verkoop. Denk aan brood wat gewoon maar één dag is maar ook de vers-groepen die wat langer zijn en de non-food artikelen die echt lang zijn. Als je puur op de dagverse producten richt dan is voorraadbeheer een hele belangrijke. *{Wat zijn binnen dit voorraadbeheer uw taken. Bestelt u bijvoorbeeld zelf producten of valt dit buiten uw taken?}* Nee dit is grotendeels uitbesteed aan de afdelingsmanagers en die kunnen dat ook weer delegeren naar medewerkers van hun afdeling maar ik ben wel op de hoogte van hoe de meeste bestellingen in zijn werk gaan.

3. We moesten voorheen heel bestellingen per dag maken, dat is nu nog wel maar in het verleden moest je elke regel, elk te bestellen artikel afwegen of je het wel of niet bestelde en zo ja hoeveel je daarvan bestelde. Zou je er eentje overslaan dan kwam het gewoon simpel gezegd niet binnen. Nu krijg je een besteladvies, eigenlijk staat voor 95% de bestelling al helemaal klaar en hoeft je je eigenlijk maar te focussen op de uitzonderingen waarvan het bestelsysteem al aangeeft daar twijfel ik over of weersafhankelijke artikelen die als het plotseling warmer weer wordt moeten worden opgehoogd, of artikelen die in de actie zijn. Je focust je dus op een kleine groep en het merendeel komt gewoon automatisch in de juiste hoeveelheden binnen.

4. In het verleden waren we heel erg mens afhankelijk van de persoon die de dagelijkse bestellingen deed en daar in thuis was en die die kennis voor een groot stuk in zijn hoofd had zitten en er daarnaast ook een stuk gevoel op los liet. We merken nu doordat het toch op heel veel diverse manieren berekent wordt dat de bestelling toch nauwkeuriger is en je je eigenlijk

hoeft te focussen op een stukje waar nog wel gevoel voor nodig is. Dat zijn dan bijvoorbeeld die weersafhankelijke artikelen. Maar in het verleden werd voor de zekerheid maar gewoon besteld en waren de restvoorraden ook hoger dan ze nu zijn. *{Er zijn dus duidelijk veranderingen opgetreden aan de hand van het nieuwe systeem?}* Ja.

5. Ik zie het als positieve verandering. Ik merk dat de druk die er vroeger was als er een persoon uitviel door vakantie of plotseling door ziekte dat je dan noodgedwongen voor een bepaalde deadline toch een bestelling moest maken. Je moest de hele winkel na gaan lopen sticker voor sticker, zou je een gangpad overslaan dan zou die hele rij niet binnen komen wat je pas in de gaten had als de levering voor de deur stond. Nu is die bestelling eigenlijk, al zou je er niks aan doen, komt die gewoon binnen en kun je door je te focussen op dat kleine stukje waar je nog wel naar moet kijken tijd besparen met bestellen en je meer focussen op de uitzonderingen en de voorraadstanden. Die zijn nu natuurlijk wel heel erg belangrijk. *{Deze voorraadstanden zijn belangrijk, hoe en waarom dan?}* Dat is natuurlijk de basis waarop het systeem zijn bestelling gaat maken. Als die voorraadstanden door diverse verschillende redenen niet kloppen gaat het systeem ook van verkeerde informatie uit. Op de food non-food werd het vak vaak vol besteld en in het schap zat dan nog een buffertje waar je een dag verkopen mee kon doen. Nu wordt er door het systeem gekeken naar de overbrugging van het levermoment met daarbovenop nog een veiligheidsvoorraad en presentatievoorraad. We merken dus dat de voorraad in de winkel en de restanten, zeker van de langzaam lopers, minder zijn geworden. Wat je voorheen moeilijker of niet kon bestellen berekenen het systeem nu en dus ook efficiënter. De voorraadstanden ben je hiervoor constant aan het controleren met wat wij cycle counts noemen waarmee je voorraden check maar ook visueel als je door de winkel loop en een leeg schap ziet dan kun je meteen checken wat er volgens het systeem in voorraad is en wat er werkelijk in voorraad is en kun je dit aanpassen. Er zijn verschillende redenen waarom de voorraadstanden kunnen afwijken van wat in het systeem staat. Je moet natuurlijk een goede dervingregistratie doen want hier boek je de voorraad ook mee af, je hebt ook leveringsverschillen waardoor er iets niet binnen komt, met order-picken kunnen er coli-verwisselingen ontstaan doordat verkeerde dingen gepickt worden, er kunnen manco's ontstaan doordat containers naar het verkeerde filiaal gaan, maar daarnaast heb je ook nog criminele derving zoals diefstal. Je hebt dus een legio aan redenen waardoor de voorraad kan afwijken. Daar moet je heel erg nauwkeurig en door heel veel controles voor zorgen dat je de voorraad zo dicht mogelijk benadert. *{Dus als ik u zo hoor en het even kort mag samenvatten is door het bestelsysteem de tijd die men kwijt is met bestellen minder geworden maar de tijd om te zorgen dat de*

voorraadstanden correct in het systeem staan is toegenomen?} Ja dat is denk ik ongeveer tegen elkaar weg te strepen. De winst zit hem vooral in, doordat de voorraad nu betrouwbaarder is, het verlies in kapitaal door een te hoge voorraad is een stuk naar beneden gegaan. Je hebt dus een stuk rentevoordeel.

6. Ja de voorraadstanden zijn zoals ik al zei veel belangrijker geworden en voorheen werd er vooral gekeken hoe de winkel er bij lag. Wat die voorraadstand was werd voorheen enkele keren per jaar een keer met een voorraadopname opgenomen. Die was vooral van belang om te weten wat je aan derving had maar is nu vooral van belang om te zorgen dat je ook de juiste producten binnen krijgt. *{U gaf straks ook aan dat in de situatie voorheen vooral één persoon was per afdeling die de bestellingen deed omdat diegene het het meeste in het hoofd had zitten. Is dat nu veranderd? Kunnen meer mensen nu zich bezighouden met het voorraadbeheer?}* Ja er zijn er nu sowieso meer en mocht er een persoon ziek zijn heb je toch altijd heel veel informatie op je scherm waarmee ook iemand die er minder dagelijks mee bezig is toch van 95% tot 99% zeker een betrouwbare bestelling kan maken. *{Zoals u al eerder aangaf is uw functie eigenlijk niet echt het voorraadbeheer maar u kunt wel de beslissingen nemen die nodig zijn?}* Ja dat zeker.

7. Wij kunnen zelf in de winkel van elk artikel de voorraad verhogen of verlagen en gaan dan uit van de werkelijke voorraad die we op dat moment aantreffen, die wordt dan direct aangepast. Dat zorgt dan weer dat het volgende bestelmoment van een hogere betrouwbaarheid is van wat er besteld wordt. *{Dus als er, om wat voor reden dan ook, een probleem op treed en dus de voorraad niet klopt of toereikend is kunt u dit zelf aanpassen?}* Ja dit klopt.

8. Ja we zijn veel meer dingen gaan meten en bijhouden en daardoor inzichtelijker gaan maken door diverse rapportages en spelen daardoor figuurlijk gezegd korter op de bal. Doordat de voorraadstanden van zo'n wezenlijk belang zijn ben je ook veel meer op artikelniveau met voorraden bezig waardoor je het totale winkelmanagement nog naar een hoger niveau kunt krijgen. *{Dus door het systeem heeft u meer informatie gekregen en kunt u beter en makkelijker sturen daar waar nodig is?}* Ja precies.

9. Ja er is veel meer data van productgroepen, van producten opzich. Dit wordt vergeleken onderling met vergelijkbare winkels en je kunt dus heel snel zien hoe kan het nou dat die winkel in die productgroep achterblijft, ligt dit misschien aan de manier van verkopen. Heel veel

verkopen kunnen met elkaar vergeleken worden en met benchmarking en de data die je daar allemaal mee voor handen hebt kun je je winkel veel beter aansturen. Maar wij worden dus ook kritischer aangestuurd op artikelniveau. *{Ervaaart u dit ook als storender dan voorheen, voelt dit meer als een beperking?}* Nee het is meer een verrijking in de manier waarop je de winkel kunt sturen. *{Dus u wordt misschien meer en beter gecontroleerd door het systeem en met de informatie die het systeem heeft mar u ziet dit vooral als een manier waarop u uw werk beter kunt uitvoeren?}* Ja we zijn uiteindelijk eindverantwoordelijk voor het rendement van de supermarkt en dat kan met dit systeem en deze gegevens verhoogd worden.

10. Nee volgens mij is het meeste wel aan bod gekomen. *{Okee dan wil ik bij deze graag bedanken voor uw medewerking aan dit interview.}* Graag gedaan en succes.

Interview 2, 01-07-2016 – Jan Linders Vers manager, locatie: Jan-Linders Venray

1. Mijn functie is vers manager binnen deze organisatie en mijn taken daar binnen zijn vooral dat de planningen kloppen en dat het personeel geselecteerd wordt, aangenomen wordt, begeleiding van het personeel. Ik draag de verantwoordelijkheid voor de cijfers, omzet en derving en daarnaast werk ik ook nog 40% mee op de afdelingen. Dus productief en sturend. *{Welke afdelingen vallen allemaal onder de vers afdeling?}* Dat is de AGF afdeling (aardappelen groente en fruit), vlees, vleeswaren, kaas en kookcorner specifiek in deze winkel.

2. Er is voorraadbeheer, wij werken op de versafdeling met een tweetal bestelsystemen. De automatische bestellingen in F&R en wij moeten zorgen dat de voorraad ook klopt want vanuit de voorraad bestelt het systeem gelijk nieuwe handel. Wat uit de kassa gaat komt ook weer automatisch binnen, daarnaast hebben wij nog op de AGF afdeling dat wij handmatig de voorraad opnemen en handmatig bestellen. Op die manier kunnen wij ook sturen op de voorraad. Als de voorraad klopt kunnen wij daarop bestellingen checken en aanpassen. *{Welke bestellingen vallen binnen uw werkzaamheden}* Eigenlijk alle bestellingen maar we hebben natuurlijk wel specialisten op de afdelingen staan die de bestellingen doen. Die moet ik dan nog wel controleren maar die worden dus wel door anderen gemaakt. *{Bestellingen worden dus deels gedelegeerd?}* Ja.

3. Dat was alleen voorhanden op papier. We hadden papieren bestelsets waar verkoopgegevens op geprint waren, dus gemiddelde verkopen van de afgelopen weken werd in een set gedrukt en aan de hand daarvan gingen we met de set naar de afdeling toe en aan de hand van wat er

was binnen gekomen en wat er nog lag werden de verkopen uitgerekend en aan de hand daarvan werden ook bestellingen gemaakt. Het was dus lang niet zo up-to-date als dat nu is en we het digitaal kunnen aflezen. *{Voorheen werd het dus meer handmatig gedaan met behulp van papier?}* Ja allemaal handwerk en daardoor ook wat meer onnauwkeurig en meer natte vingerwerk. *{Dus het was meer gevoelswerk?}* Ja absoluut.

4. Voor mij werkt het zo fijn dat ik meteen vanaf één computer kan zien hoe het met de voorraad is en dan ook meteen vanuit daar kan zien waar de voorraad niet toereikend is of waar we derving scoren, of ja eigenlijk niet scoren omdat de voorraden te hoog zijn. We kunnen a la minuut ingrijpen en zitten veel korter op de bal daardoor. We krijgen dagelijks rapporten en dagelijks inzichten en daarmee kunnen we in het bestelsysteem heel kort op de bal spelen. *{Dus u werkt nu meer met de computer en minder op papier en de bestellingen worden grotendeels door het systeem gemaakt?}* Ja. *{Moet u ook nog iets doen aan de bestellingen die automatisch worden gemaakt?}* Ja daar moeten wij zeker nog wel iets aan doen. Dat begint bij discipline vanuit onszelf. De voorraden moeten kloppen dus die controleren we regelmatig met de terminal. Die kunnen wij ook checken in het systeem, de computer, want die is gekoppeld daaraan. We moeten natuurlijk ook pakbonnen controleren want er komen producten binnen die worden belast voor onze afdelingen die niet geleverd worden bijvoorbeeld. Er worden pick fouten gemaakt waardoor er geen dingen binnen komen en er dus meer op voorraad is dan we eigenlijk hebben volgens het systeem. Dat kan dus komen door het verkeerd leveren, door ons zelf of door diefstal. *{Dus vergeleken met voorheen is de correcte voorraadstand belangrijker geworden?}* Ja want dat is eigenlijk de basis. *{Moet u nu ook nog naar de bestellingen kijken?}* Ja daar moeten we zeker nog naar kijken maar dat is niet meer zo uitgebreid want het systeem geeft automatisch aan dat er wat uitzonderingen zijn dat het systeem het niet helemaal weet. Dat geeft het systeem aan met rood of oranje bolletjes. Groen is in principe goed, oranje is kijk er even overheen en bij rood weet het systeem eigenlijk niet wat het ermee aan moet. Die zul je zelf nog aan moeten passen. Natuurlijk weersomstandigheden hebben ook invloed op de bestellingen en die moet je zelf nog aanpassen. Het systeem gaat uit van de historie en als het van het één op het andere moment 30 graden is dan zullen we natuurlijk heel veel koude schotel moeten gaan inkopen terwijl het systeem denkt het is nog genoeg om het hele weekend mee te overbruggen. Daarin moet je heel alert zijn. *{Dus het is vooral daar waar nodig aanpassen maar de bestellingen die het systeem maakt is wel voor een groot deel leidend?}* Ja en een stukje kannibalisatie neemt het systeem ook niet mee. Dus als er als voorbeeld de varkensfilet in de

reclame is kopen mensen minder schnitzels. Dat neemt het systeem niet mee, tenminste dit systeem niet, ik denk dat dat wel in te bouwen is maar dat is niet in ons systeem.

5. Ze zijn natuurlijk positief omdat ze veel accurater zijn. Beter voorraadbeheer leid gewoon tot betere verkopen en betere verkrijgbaarheid en dus grotere klanttevredenheid. Dus dat is positief. Aan de andere kant is het ook zo dat het wel nogal klinisch is. Je bent vooral bezig vanaf je scherm terwijl je voorheen altijd met je bestelsets tussen de producten stond. Dat stukje is wel veranderd. *{Er is dus een stukje afstand gekomen van de afdeling doordat het meer via de computer gaat?}* Ja maar dat weegt niet op tegen de voordelen. Het is allemaal wat compacter, vanuit één station kun je de hele winkel aansturen. *{Het werkt makkelijker qua aansturing van de winkel?}* Ja mits je alert bent op de uitzonderingen, op weersomstandigheden, op speciale gelegenheden, kermissen noem maar op. *{Het sturen blijft wel belangrijk.}* Ja absoluut.

6. Nee dat is gelijk. Maar ik heb nu wel een beter inzicht omdat het nu zwart op wit is waar het voorheen meer was van ik heb nu nog wel voldoende zonder te weten hoeveel het is. *{U maakt dus nog steeds dezelfde beslissingen maar u kunt ze wel beter maken?}* Ja en sneller ook.

7. Ja dat kan ik. *{U kunt simpel voorraden ophogen?}* Ja maar er zit wel altijd een tijdspanne tussen wanneer je kunt ingrijpen en wanneer het ook daadwerkelijk is opgelost. *{U heeft ook de mogelijkheid om het systeem aan te passen als u weet dat er dingen zoals kermissen aan zitten te komen?}* Ja.

8. Ja een stukje derving is veel inzichtelijker. We kunnen dagelijks nou zien wat hebben we weg gegooid aan voorraden, wat hebben we bestelt en natuurlijk ook het percentage van producten waar je ook daadwerkelijk de derving in hebt en wat jouw grootste omzetmaker is in je afdeling. Wat je grootste dervingmaker is en daar kunnen we meteen op ingrijpen en voorheen was dit lang niet zo duidelijk. *{Heeft dit ook geholpen bij het uitoefenen van uw werkzaamheden en heeft u een ander beeld van uw afdeling?}* Ja zeker want daar stuur ik ook op. We kunnen dagelijks de cijfers in zien. Op het moment dat ik 's ochtends iets is dan kan ik daar te allen tijde op ingrijpen. Ook qua voorraad kun je selecteren in het systeem waar heb ik een hoge voorraad van en je kunt zien of de omloopsnelheid groot of klein is dus je kunt ook ingrijpen als er een voorraadprobleem zou zijn doordat we iets niet zouden kunnen verkopen. Op dat moment kan ik ons servicekantoor weer inschakelen of ze iets met een extra actie kunnen doen.

Dat kan op dit moment veel sneller met zo'n systeem. *{Dus het systeem geeft u wel de handvaten om uw werk uit te voeren?}* Ja absoluut en ook richting omzet kunnen we nou zien wat we 's avonds uitseinen en wat de voorraad is geweest in de avond. Zo kunnen we ook zien of we omzet laten liggen omdat de voorraden te krap waren om nog tot 9 uur 's avonds te kunnen verkopen. Met die uitdraaien kunnen we precies zien of er nog speling zit in de omzet en we moeten gaan bijbestellen want we zien 's avonds wat er tussen 8 en 9 nog in de winkel ligt. *{Is alle informatie in het systeem voor u beschikbaar?}* Ik kan alles inzien met uitzondering van marges, winstmarges hebben wij helemaal geen inzicht in. Het gaat puur om omzet, afzet, derving dat kan ik allemaal zien. *{Ook voor andere afdelingen of alleen uw eigen afdeling?}* Voor alle afdelingen.

9. Ja de leidinggevende heeft precies dezelfde toegang tot de cijfers als ik heb dus die controleert mij ook meer en ziet ook beter waar de kansen nog liggen. *{Dus uw leidinggevende kan u meer controleren en u uw team vervolgens ook?}* Ja exact je zegt het precies goed. Nog mooier is om gewoon samen de cijfers te verbeteren om de verbeterpunten eruit te lichten en daar samen actie op te ondernemen. *{Staan andere afdelingen hierbuiten?}* Dat kan maar dat zit hem dan vooral een beetje in een stukje bij-verkoop. We kunnen natuurlijk zien als producten achter blijven en voorraden te hoog zijn. Dan kunnen we daar onderling wel dingen over afspreken in zoverre. *{Dus het is meer samenwerken met andere afdelingen?}* Ja. *{Er is dus een andere controle mogelijk door de informatie die beschikbaar is, hoe ervaart u dat?}* Ik denk dat dat een goede zaak is. Zeker als ik weet dat Jan Linders qua derving gewoon ontzettend hoge dervings-cijfers laat zien ten opzichte van concurrenten. Daarom denk ik dat het heel verstandig is om dat allemaal inzichtelijk te maken om er actie op te kunnen ondernemen. Je kunt er meer voordelen uit halen dan dat je het gevoel hebt dat er over je schouder wordt meegekeken. *{U ervaart het dus meer als ondersteuning dan controle?}* Ja ik heb er zelf gewoon meer aan dan voorheen, je hebt meer tools in handen om een betere afdeling en een betere winkel te krijgen en beter te kunnen sturen. *{Het verhoogt uw prestaties?}* Ja absoluut, vroeger was het toch meer natte vingerwerk maar harde cijfers had je niet. Nu kun je dagelijks cijfers zien of waar je kansen laat liggen of bedreigingen waar je actie op moet ondernemen.

10. We hebben wel diverse systemen en het zou denk ik nog meer helpen als Jan Linders één systeem zou hebben waardoor je niet op meerdere punten je informatie moet halen. Het is weliswaar op één pc maar het zijn wel verschillende systemen waar je informatie uit moet halen. Dit krijgen we wel mooi aangeleverd al in lijstjes maar daar zitten wel verbeterpunten in nog.

{Okee dan wil ik u verder nog bedanken voor de medewerking aan mijn interview.} Ja graag gedaan.

Interview 3, 01-07-2016 – Jan Linders Assistent Supermarktmanager, locatie: Jan Linders Venray

1. Ik ben assistent supermarktmanager. Wat houdt dat in, bij afwezigheid van de supermarktmanager ben ik voornamelijk verantwoordelijke voor de winkel. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de food non-food afdeling en de kassagroep. Daarbij is het vooral belangrijk om de medewerkers te begeleiden, het coachen maar ook ben ik verantwoordelijk voor de voorraadstanden en in dit geval het controleren van de bestellingen. Dus vooral ook veel bezig zijn met personeel en de voorraden in de winkel.

2. We hebben een automatisch bestelsysteem. Dat heeft dus alles te maken met voorraadbeheer. Ieder pakje dat erin komt wordt geregistreerd en ieder pakje dat er weer uit gaat wordt geregistreerd bij de kassa. Daar kunnen dus problemen mee ontstaan als producten niet goed worden opgeboekt, producten niet worden geleverd of producten niet goed worden gescand bij de kassa. Daardoor ontstaan dus voorraadverschillen en ik ben er dus voor verantwoordelijk dat die voorraad op peil blijft. Daarin moet ik dus fouten signaleren, medewerkers aansturen en ook in het systeem fouten ontdekken en die voorraadstand weer aanpassen waardoor de voorraadstand weer klopt en het bestelsysteem zijn werk weer kan uitvoeren. *{Voor welke voorraden bent u dan voornamelijk verantwoordelijk?}* Voor de houdbare voorraden food en non-food afdeling en de koeling is daar ook een onderdeel van. *{Daar vallen de bestellingen ook onder?}* Ja dat is juist, niet ik alleen want ik heb medewerkers onder mij maar ik ben wel eindverantwoordelijke daarin.

3. Dat is al weer een x aantal jaren geleden maar toen was het eigenlijk allemaal handmatig werken en had je eigenlijk ook geen voorraadstanden. Je wist dus eigenlijk niet wat je had op dat moment. Als het schap leeg was dan bestelde je weer nieuwe maar dat werd niet gekoppeld aan een systeem in de kassa met wat eruit ging. Je had dus geen voorraadstanden dus je moest iedere keer weer handmatig als het schap leeg is weer bestellen en dan kreeg je weer nieuwe voorraad. Balans moest je doen één keer per jaar en dan moest de hele winkel op 1 of 2 januari geteld worden en dat was dan weer voor de financiële administratie wat er op dat moment aanwezig was. *{Maar echt voorraadbeheer was eigenlijk vrij minimaal?}* Ja ik kan best zeggen nul. *{Hoe ging het bestellen voorheen dan in zijn werk?}* Nou dan had je een terminal daar liep

je mee langs de schappen en scande je de schappen en dan werd dat besteld. Dan liep je de hele winkel door en op het einde drukte je op akkoord en dan kwam dat de volgende dag weer binnen. Er waren ook onderdelen waar je gewoon in een bestelset op papier ging invullen wat je wilde hebben.

4. Allereerst het bestellen. Vroeger deed je handmatig bestellen, dat koste veel meer tijd, je moest de hele winkel door en artikel voor artikel bestellen. Nu heb je dus een automatisch bestelsysteem en hoef je alleen maar te controleren en dat gaat veel sneller, je hoeft niet meer artikel voor artikel. Ik het voorraadbeheer moeten de artikelen eigenlijk kloppen de voorraadstand en voorheen had je niet echt een voorraadstand. Vroeger maakte dat niet uit want op het moment dat je het artikel bestelde kwam het toch wel binnen. Op het moment dat je nu een verkeerde voorraadstand hebt, dus er staat dat er nog 10 op voorraad zijn maar er zijn er daadwerkelijk geen dan wordt het artikel niet bijbesteld. Dat is een hele grote verandering. *{Voorraadstanden en voorraadstanden correct houden zijn dus stukken belangrijker geworden?}* Ja dat is het belangrijkste wat er is. *{Het maken van bestellingen is dus ook veranderd?}* Ja dat is zo, het enigste wat je nog doet is het controleren van. Er kan altijd een foutje ontstaan in het systeem en die moet je dan signaleren en doorgeven naar het servicekantoor en die kunnen de eventuele fout eruit halen. Onze invloedssfeer is dus de voorraadstanden. Als je een rondje door de winkel loopt en ziet dat het schap leeg is kan je controleren of de voorraadstand klopt. *{Het is dus meer een controlerende functie geworden van zowel bestellingen als voorraadstanden?}* Ja dat is juist.

5. In het begin was het echt heel erg wennen. Je moest eerst vertrouwen krijgen in het systeem, in het begin was je nog deels handmatig aan het bestellen en deels het systeem en dat ging nog wel eens fout. Daardoor had je eigenlijk helemaal geen vertrouwen in het systeem. Dan denk je ga maar weer weg met dat systeem dat doen wel allemaal zelf wel. Maar het systeem heeft ook zijn tijd nodig om de juiste dingen te gaan doen. Na verloop van tijd voel je jezelf eigenlijk verwend en denk je dat is ideaal. Je hebt veel meer tijd, meer controle over dingen. Je kan niet alles zelf dus je had toch meerdere mensen en iedereen had toch weer zijn eigen inzicht en eigen gevoel en de ene bestelde veel meer dan de ander. Het systeem bestelt gewoon op basis van feiten en dat maakt niet uit wie het controleert de hoofdlijn klopt gewoon en dat maakt het je veel makkelijker. *{Dus bij implementatie was het nog wennen maar nu wil ik niet meer zonder?}* Nee als het nu uit zou vallen zouden we echt een probleem hebben, allereerst omdat je geen

ervaring meer hebt met het zelf bestellen en je hebt heel veel medewerkers die nog helemaal nooit te maken hebben gehad met zelf bestellen.

6. Ja het is wel een andere manier van werken maar we kunnen eerder wat minder beslissingen maken omdat ze bij het hoofdkantoor ook hebben gezegd pas zo min mogelijk aan het systeem. Voorheen bepaalde je zelf echt helemaal wat je allemaal wilde hebben en nu is het ingestuurd op een bepaalde hoeveelheid. Het systeem is ingeregeld en dat moet je wel volgen. *{Dus het systeem bestelt en dat moet je wel volgen?}* Ja je kan wel handreikingen geven maar uiteindelijk bepaalt het systeem.

7. Ja als je ontdekt dat er schappen leeg zijn is dat makkelijk aan te passen met de terminal. Het bestelsysteem houdt hier dan ook rekening mee. *{Kunt u zelf ook bestelhoeveelheden wijzigen?}* Ja stel je voor er is een bij-verkoop van macaroni dan weet het bestelsysteem dat niet. Ik heb dan wel de mogelijkheid als ik het ergens extra wil bij presenteren en je het met de huidige voorraad niet gaat redden dan kan ik dat ook zelf in het systeem ophogen waardoor ik dat product wel binnen krijg. Daar zal ook niemand mij in tegen houden. *{Dus op onverwachte dingen zoals een bij-verkoop of wisselend weer kunt u inspelen?}* Ja en uiteraard ook klantbestellingen. Als een klant graag 20 dozen frikandellen wil bestellen dan heb ik de mogelijkheid om dat in het systeem op te hogen zodat ik dat gewoon binnen krijg.

8. Ja voorheen had je eigenlijk alleen dat je kon terugzien wat je aan aantallen verkocht was en dat was het dan wel ook. Nu kun je er veel dieper op induiken. Bijvoorbeeld als je een keer een extra actie wil maken kan je in het systeem twee jaar terug kijken wat er aan verkoop is geweest met bepaalde acties en prijzen. Je kan alles terugzien en aan de hand daarvan kun je veel beter inschatten hoeveel heb ik er dan nodig op een bepaald moment. Hoe meer informatie je hebt hoe makkelijker het is daar een bepaalde insturing aan te geven. *{Dus de voorraadstanden zijn makkelijker inzichtbaar en de historische afzet. Zijn er nog meer cijfers?}* Je bent er niet dagelijks mee bezig maar een stukje derving kun je er ook uithalen, met name ook criminele derving. Wat je uit piept aan derving dat is te zien maar als er een voorraad op 12 staat en je hebt niks dan betekent dat dat er 12 verdwenen zijn. Voorheen had je daar geen inzicht in. Nu zet je de voorraad op 0 en zijn er dus 12 verdwenen. Voorheen had je dat niet als er iets niet binnen kwam terwijl dat wel gefactureerd was voor jou dan had je daar geen inzicht in en nu heb je dat wel. *{Helpt deze beschikbare informatie u ook in uw werkzaamheden?}* Ja absoluut je wordt je veel bewuster van wat nou waar bij hoort. Bijvoorbeeld pastei bakjes met Pasen en

kerst is ook een hot item. Ik kan me voorstellen dat iemand daar niet zelf aan zou denken. Maar als je in het systeem ziet dat er veel pastei bakjes worden besteld dan zullen er met Pasen en kerst wel veel mensen pasteitjes gaan eten. Je gaat er dus heel anders over nadenken. Het systeem heeft gewoon zijn historie en gaat bestellen en daar dacht je voorheen niet zo aan. Je krijgt dus hele andere inzichten. *{Het geeft dus wel een beter beeld van uw afdeling?}* Jazeker en stel je voor dat ik nou naar een ander filiaal ga en daar lopen andere dingen weer harder dan kan ik dat meteen in het systeem zien. Anders moet je er eerst een half jaar werken voordat je nou door hebt wat verkoopt hier nou meer en minder. Dat maakt het nu veel makkelijker. Als er nu iemand anders voor mij in de plaats komt dan hoeft die dat niet allemaal te weten want dat weet het systeem wel en het gaat gewoon door zoals het altijd al geweest is. Dus veranderingen en verplaatsingen van mensen in de winkel heeft het systeem wel veel makkelijker gemaakt. Het systeem doet zijn ding wel. *{Is alle informatie ook beschikbaar voor u in het systeem?}* Nee niet alles, achter de schermen is nog een bepaalde insturing waar wij geen zicht op hebben. Maar dat is ook heel complex en zou voor ons niet te begrijpen zijn. *{U ziet dat niet als probleem?}* Nee want in de praktijk op de werkvloer heb je daar niks mee te maken.

9. Ja absoluut. Voorheen werd je gewoon afgerekend of je de bestelling kon maken of niet. Of je teveel of te weinig bestelde dus. Nu wordt je afgerekend op het feit of de voorraadstanden in de winkel wel op orde zijn, voeren de medewerkers de aanpassingen correct uit. Dat is dan weer aan mij om te controleren. Is de breuk correct geregistreerd. Dat was voorheen allemaal lastiger en dat is nu makkelijker naar boven te halen. Nu word ik afgerekend op of ik de voorraadstanden op orde heb, zitten er niet allemaal manco's in de winkel waar nog wel voorraad in staat maar waar ik niks mee doe. *{Is dit ook een strengere controle dan voorheen?}* Voor mijn gevoel wordt je wel meer gecontroleerd want ze kunnen echt alles zien in het systeem, letterlijk iedere aanpassing die ik maak kunnen ze zien en soms wordt je wel eens gebeld van hé waarom? Maar ik ervaar dat niet als strenger of vervelend. Eigenlijk alleen maar positief. Voorheen had je minder het gevoel dat ook andere mensen daar mee bezig waren en nu heb je meer het gevoel dat de hele keten daar mee bezig is en wordt je soms ook terecht op je vingers getikt. Je kan daar zelf alleen maar van leren. *{Er is dus wel meer controle maar dat voelt meer dan een ondersteuning dan als negatief?}* Ja absoluut. *{Kunt u ook de informatie van andere afdelingen inzien?}* Ja en gezien mijn functie moet ik dat ook wel kunnen vind ik. Mocht de bedrijfsleider voor langere tijd afwezig zijn moet ik hem daar wel in kunnen vervangen. *{Dus vanuit u functie kunt u ook andere afdelingen op de informatie die beschikbaar is aansturen?}* Ja.

10. Wat ze altijd zeggen je moet het systeem ook de tijd gunnen en geven om een goede historie en bestelling te maken. Hierbij moet je soms ook je eigen eigenwijzigheid aan de kant zetten want het systeem berekent met zoveel historie die jij zelfs niet eens kunt hebben. Laat het systeem zijn werk doen, fouten moet je eruit halen en verder moet je ervan af blijven. *{Het is dus vooral belangrijk om vertrouwen in het systeem te hebben?}* Ja anders kun je het systeem net zo goed afschaffen en dat moet je zeker niet meer willen. *{Okee duidelijk. Dan wil ik u bedanken voor uw medewerking.}* Geen probleem, graag gedaan.

Interview 4, 01-07-2016 – Jan Linders Deli manager, locatie: Jan Linders Venray

1. De functie van mij is hier Deli manager, daar hoort bij vleeswaren, kaas, brood en de kookcorner beheren. Zowel bestel technisch als personeel en bezetting eigenlijk alles daarbij komt kijken.

2. Wij zijn nu bijna helemaal over op het voorraadbeheer F&R systeem. Een paar bestellingen moeten wij nog met de hand maken. Dus we werken met F&R, met bestelsets werken wij nog en we zijn er druk mee doende om de rest ook allemaal via F&R te laten lopen. Maar op de Deli afdeling hebben wij de meeste bestelmomenten van de hele winkel. Ik denk dat wij er alleen op de bakkerij al zo'n 4/5 hebben op een dag, dan heb je nog vleeswaren dat zijn er ook twee, kaas zijn er twee waarvan één met de hand en de kookcorner die is heel complex. Kookcorner is een gedeelte F&R want we gebruiken heel veel producten uit de winkel en dat is allemaal F&R maar we krijgen ook spullen van aparte leveranciers zo krijgen we gesneden groente en gesneden vleeswaren van een aparte leverancier en dat is met de kookcorner dus heel complex. Dat zijn we met een apart project aan het brainstormen testen met zijn allen om te kijken wat kunnen we via F&R laten lopen en wat moeten we toch echt met de hand blijven bestellen. Maar dat is heel complex. Ik denk dat er bestel technisch op een dag zo'n 10 tot 12 bestellingen weg gaan op een dag dus dat is wel heel groot. *{Dus u bent voor meerdere bestellingen binnen uw afdeling verantwoordelijk?}* Ja alles binnen de afdeling ben ik verantwoordelijk voor maar goed je delegeert het wel naar je medewerkers. Ik heb een medewerker vast op de vleeswaren staan die dat doet, op de bakkerij staat iemand die dat vast doet maar ik kan het wel allemaal en meerdere medewerkers kunnen dat. Je moet het wel allemaal verdelen want ik kan het niet allemaal alleen.

3. Toen had je eigenlijk van elke bestelling een bestelset en toen moest je van elke set de voorraad opnemen en aan de hand van de voorraad moest je je bestelling maken. Elke set moest je apart wegseinen en daar had je vaak ook nog aparte tijden voor dat je alles weg moest hebben, de één om acht uur de andere om tien, en was je eigenlijk als ik het vergelijk met nu nog veel meer tijd kwijt om alles bestel technisch in goede banen te leiden. Het was veel meer foutgevoelig ook nog eens. F&R neemt wel een hoop denkwerk en rekenwerk van je over want je moest eerst ook rekenen hoeveel broden heb ik nou nodig en zeker het broodverhaal loopt nu eigenlijk wel stabiel mee. Dat we een historie hebben maar dat was vroeger echt met bestelsets erbij om een juiste bestelling te maken. *{Deze bestelsets waren gegevens op papier?}* Ja op papier gegevens en we hadden wel sets met kolommen waar je wel de historie had van je acties wat je je laatste acties had verkocht. Ook stond er in wat je gemiddelde verkopen waren van de afgelopen 4 weken dus daar kon je wel mee werken maar je was zelf veel meer aan het rekenen en sturen. Nu heeft de computer al die cijfers en dat werkt wel een stuk makkelijker en efficiënter. Ik weet ook zeker dat die derving daar ook door gedaald is.

4. We werken nu in ieder geval efficiënter, we hebben wat minder bestel momenten, het is wat meer bij elkaar gezet. We moeten nu bijvoorbeeld brood bestellen 's ochtends voor 10 uur. Het systeem heeft gewoon veel meer gegevens om mee te werken en het enige wat wel nieuw is is dat je moet zorgen dat je je voorraad onder controle hebt. Dat het wel juist is wat de computer aan gegevens heeft. Dat is wel wat er nu nog extra bij komt kijken dat je je voorraad meer stipt hebt staan. Balansen moeten goed lopen, creditering moeten goed lopen. Balansen zijn we hier de afgelopen weken ook druk mee bezig geweest want we hadden nogal wat afwijkingen. De kookcorner geeft heel veel verstoringen want we gebruiken de broodjes van de bakkerij en die werden voorheen niet meegenomen. Je moet er gewoon heel erg mee bezig zijn dat alles wat je ergens vandaan haalt ook moet worden overgeboekt of afgeboekt. Daar moeten mensen wel van bewust zijn dat dat heel belangrijk is die juiste voorraad. *{Dus het sturen op de juiste voorraadstanden en controleren is belangrijker geworden?}* Ja het controleren van de juiste voorraad is heel belangrijk. Negen van de tien keer dat er iets niet is komt dit door onjuiste voorraadstanden. *{Met betrekking tot bestellingen is een deel automatisch geworden?}* Ja een groot deel is automatisch geworden maar het blijft een computer dus je moet het wel in de gaten blijven houden wat betreft weersinvloeden of evenementen. Er kunnen wel evenementen worden ingezet maar mocht het opeens 30 graden zijn moeten wij op een bakkerij heel anders gaan bestellen bijvoorbeeld bij stokbroden dan als het regent of vriest buiten. Daar moet je zelf nog aan denken bij het bestellen. Verder geeft het mij en de hele afdeling bestelmatig veel meer

rust. Je hebt minder rompslomp en je hebt meer tijd voor de klant. *{Het is dus meer controleren geworden van de bestellingen en voorraadstanden?}* Ja wat via F&R loopt is veel meer controleren geworden dan dat je echt nog moet gaan bestellen.

5. Ik vind het makkelijker werken als je maar wel het systeem begrijpt. We hebben daar in het begin echt goede begeleiding van gekregen van het servicekantoor maar ik merk wel dat je zeker op je afdeling je mensen die kennis moet blijven bijspijkeren. Dat ze ook het belang snappen van het bijhouden van de voorraadstanden en waarom het systeem iets doet. Mensen moeten daar wel in mee en ik merk dat dat, vooral bij de wat oudere op de afdeling, soms wel wat lastig is. *{Dus u zelf ervaart de veranderingen als positief?}* Ik zelf ervaar ze zeker als positief en ik heb ook mijn best gedaan om me de veranderingen zoveel mogelijk eigen te maken en ik probeer dat ook bij te houden. Valkuil voor mezelf is wel dat ik mijn medewerkers ook moet blijven meenemen. *{Dus het belang van het systeem moet ook goed duidelijk zijn bij de medewerkers?}* Ja het belang moet eigenlijk gedragen worden door alle medewerkers, zowel van hulpkracht tot mijn rechterhand, ze moeten het dragen en ook begrijpen en soms moet je dan iets wat vaker uitleggen. Maar vaak als je de achtergrond vertelt waarom iets moet is er ook wel meer begrip.

6. Je maakt wat minder beslissingen omdat het systeem wat meer voorstellen maakt. Op het moment dat ik daar wat anders van wil hebben moet ik dat wel onderbouwen en moet ik daar een mailtje voor sturen of ik meer mag hebben. Het is niet zo dat ik zomaar kan zeggen doe er maar 80 ik moet het wel kunnen onderbouwen. Op die manier is er wel een stukje meer controle wat aan de ene kant ook een stukje veiligheid is want ik kan het ook niet vergeten om te bestellen. Voorheen was het meer wat de medewerker dacht te gaan verkopen werd besteld en als de medewerker het vergeten was had je pech gehad. Nu komt er tenminste een minimale basisvoorraad binnen en is het aan mij wat ik hier denk meer uit te kunnen halen maar ik moet dit wel onderbouwen. Daardoor is de samenwerking met servicekantoor wel verbeterd. We hebben wat meer contact en wat opener contact dan voorheen en het eilandjes denken is minder. Meer feedback en je moet daar ook wel voor open staan en niet alles als negatief zien en het samen gewoon het beste voor de klant willen krijgen. Ik vind die samenwerking gegroeid sinds de afgelopen jaren. Het geeft je veel meer rust en er wordt zoveel meer werk uit je handen genomen. *{Kunnen meer mensen nu ook bestellingen maken nu het systeem er is?}* Ja sowieso vind ik dat hulpkrachten, dat zijn vaak jongelui, het heel snel op pakken als je het ze uitlegt. Bijvoorbeeld op vrijdagmiddag moeten we altijd nog een bestelling controleren voor de dinsdag

en dan leggen we het die mensen uit en gaat er een hulpkracht die bestelling controleren voor de dinsdag. Voorheen werkte je het uit veiligheid zelf maar alvast uit en hoefde het alleen nog doorgeseind te worden. Ik heb veel sneller een bestelling uitgelegd aan een hulpkracht dan voorheen. Bestel technisch ben je gewoon tien keer sneller klaar nu.

7. In principe kunnen we voorraadproblemen zelf oplossen. Je gaat eerst kijken ligt het niet bij mij, dan kijk je naar de schap registratie en ligt het er gewoon niet dan hebben we nog de mogelijkheid om te kijken is het manco en staat het dus op de bon als niet leverbaar. Is dat niet het geval of kloppen iedere keer bij hetzelfde product de voorraden niet dan hebben we de servicedesk die heel makkelijk kunnen traceren waar het mis gaat. *{Kunt u zelf ook voorraden aanpassen?}* Ja wij kunnen gewoon via schap registratie de voorraden aanpassen. Als de voorraad op twintig staat en ik het niet in huis heb zal ik de voorraad op 0 moeten zetten. Die voorraad wordt dan wel bij mij aangerekend als zijnde derving. Wij kunnen de voorraad op 0 zetten en dan gaat het systeem gewoon weer zijn gang. Alleen is het natuurlijk wel de vraag hoe komt het dat die 20 opeens weg zijn. *{Kunt u ook op weersfactoren zoals u eerder zelf al aangaf inspelen?}* Ja wij kunnen zelf ten alle tijden de voorraden omhoog schroeven. We hebben wel lead-times dat F&R dicht wordt gezet omdat ook leveranciers aan de gang moeten maar bijvoorbeeld bij brood kan ik tot 10 uur 's ochtends de bestelling aanpassen. Als ik dingen een dag van tevoren weet kunnen we eigenlijk wel alle bestellingen ophogen in F&R. Maar als het extreme ophogingen zijn leggen we wel altijd even een linkje naar het servicekantoor. *{Dus zolang u het op tijd weet kunt u het nog aanpassen?}* Ja bij bijna alles als ik het minimaal een dag van tevoren weet kunnen we zelf wel heel veel sturen.

8. Ja je haalt je out of stocks er eerder uit. We kunnen heel goed volgen wanneer iets out of stock is en welke tijd iets out of stock is. Dat is bij brood ook wel heel belangrijk want een aantal artikelen hebben we binnen Jan Linders afgesproken hebben we nooit out of stock. Die hebben we gewoon tot sluit liggen. We kunnen nou volgen hoe laat hebben we het laatste stokbrood verkocht. Op zondag zijn de teamleiders er en kan ik precies volgen hebben ze de hele dag croissantjes gehad of was ik om 5 uur al out of stock. Ik kan heel goed volgen wanneer mijn producten opgaan en heb ik tot het einde gehad voor de klant en moet ik daar actie op ondernemen en dingen hoger wegzetten. *{Dus afzetcijfers zijn nu zeer duidelijk?}* Ja afzet, of alles gescand is bij de kassa en uiteindelijk weet je ook je voorraad. Daar kan ik heel goed in traceren of de voorraad klopt. Het voorraadbeheer is veel inzichtelijker en veel sneller inzichtelijk. *{Zijn dervings-cijfers ook inzichtelijker geworden?}* Ja je kunt precies zien wat en

op welk moment je weg gooit en ook waar het heen gaat. We kunnen het helemaal volgen. *{Helpt dit ook bij uw werkzaamheden?}* Ja want ik kan precies zien wanneer ik wat moet gaan doen en ik kan heel goed terug volgen als ik er niet ben hoe er gewerkt is. Ik ga elke week met de vers manager de dervings-lijsten nalopen en wij kunnen daar weer heel veel informatie uit halen. Je kunt het werk wat ze moeten doen precies op de achtergrond volgen. *{Heeft u toegang tot alle informatie in het systeem?}* Zover ik weet kan ik overal bij wat ik nodig heb en zelfs nog wat meer dan dat. Als ik ergens niet bij kan wordt er altijd wel een manier bedacht hoe dat wel kan. *{Kunt u ook bij informatie van andere afdelingen?}* Ja in principe kan ik bij alle afdelingen en ik heb het ook nodig. De kookcorner trekt van de hele winkel producten aan dus ook van de afdeling koeling zal ik producten moeten aanpassen.

9. Ja ze kunnen mij hier ook meer monitoren of ik mijn werk wel heb gedaan en ook vanuit het hoofdkantoor kunnen ze beter kijken of ik het wel goed doe. Of je niet constant aan het aanpassen bent in je voorraden en daardoor manco's loopt en laat je het systeem niet zijn werk doen. Ik merk zeker wel dat er een controlerende factor is van hieruit wat ik doe maar zeker ook van achter de schermen. Als jij steeds heel veel bent aan het aanpassen op brood krijg je daar zeker wel een keer een opmerking over waarom je dat doet. Je moet het systeem ook zijn ding laten doen en vertrouwen in het systeem. Dat moet ook groeien en ik merk ook hier dat er zeker in het begin geen vertrouwen was in het systeem en mensen dachten dat ze het wel beter wisten dan het systeem. Dat begint er nu wel te komen maar dat duurt echt even. *{Hoe ervaart u deze controle op werkzaamheden?}* Ik vind het in principe wel prettig want ik heb toch meer een beetje een vangnet aan de achterkant. Ik vind het niet storend. *{Het is meer een ondersteuning?}* Ja het is meer een ondersteuning of je overal aan hebt geacht en of alles wel goed gaat. Het is niet dat ik denk dat er iemand constant mee kijkt. *{Gebruikt u de beschikbare informatie ook om medewerkers op uw afdeling anders aan te sturen?}* Ja eigenlijk elke dag. Ik weet aan de hand van mijn verkopen en voorraden wat we moeten produceren en daar stuur ik ze ook op aan. Het is alleen wel dat je het bij elke verandering in de gaten moet houden. Om de historie weer op te bouwen in het systeem. *{Kijken andere afdelingen ook meer naar uw informatie?}* Nee niet echt. We hebben wel een nieuwe structuur dat de vers manager meer mijn stoeipartner is en hij dus ook naar mijn informatie kijkt. Maar de kennis zit nog steeds vooral bij mij dus ik ervaar het niet als storend. Dat gevoel heb ik zeker niet.

10. Nee eigenlijk niet. *{Goed dan wil ik u bedanken voor de medewerking aan mijn interview.}* Ja graag gedaan, ik hoop dat je er wat mee kan.

**Interview 5, 05-07-2016 – Jan Linders, Senior Ketenontwikkelaar locatie: Jan Linders
Hoofdkantoor Nieuw Bergen**

1. Momenteel ben ik senior ketenontwikkelaar en voorheen heb ik diverse functies bekleed waaronder ook de implementatie van F&R. Senior ketenontwikkelaar is een functie binnen de stafafdeling en ook een vrij nieuwe functie binnen de supply chain. We gaan integraal kijken binnen Jan Linders wat de beste oplossing is voor de supply chain. Dat betekent supply chain eigenlijk ook maar zoals je ziet in diversen bedrijven hebben ze een supply chain maar echt integraal de kosten doorberekenen dat wordt niet gedaan en wij gaan proberen dat wel te bereiken. *{Dus om alles door te berekenen vanaf het distributiecentrum tot de winkel?}* Ja vanaf de leveranciers zelfs tot de klant.

2. Voorraadbeheer in de winkel is er zeker en nu F&R er is is het zelfs cruciaal. Het is een heel belangrijke input voor F&R om zijn bestelling op te maken. Omdat ik ook projectmanager F&R ben geweest heb ik daar ook invloed op gehad in het verleden. Voorraadbeheer is heel belangrijk dat de winkels daar goed mee omgaan. Het gaat erom dat de voorraad zoals deze in de winkel ligt zo goed mogelijk overeenkomt met wat er administratief in het systeem staat. 100% krijg je dat nooit, dat is een utopie, maar je moet wel proberen om het zo vlug mogelijk te corrigeren. Er gaat altijd wel ergens iets mis, je hebt timingsverschillen, je hebt diefstal waardoor een voorraad verkeerd kan geraken. Het gaat erom binnen de winkel dat je dit zo vlug mogelijk corrigeert en dat is een beetje het idee van voorraadbeheer.

3. In feite hadden we toen nog niet echt voorraadbeheer. Er werd derving uitgepiept, maar voor de rest was voorraad niet zo heel belangrijk, het was meer een beetje een black box. Je had één keer per jaar de balans en bij vers ééns in de twee drie weken. Maar voorraad was niet echt belangrijk opzich ik denk meer dat het voor accountancy werd gedaan niet zoals nu omdat het echt belangrijk is voor het bestelsysteem. Het is nu vele malen belangrijker geworden en ook intensiever voor de winkels. *{Dus voorheen dienden de voorraadstanden vooral voor de administratie dan dat dit werd gebruikt om bestellingen mee te maken?}* Ja natuurlijk had de winkel ook zijn eigen voorraad en moest zelf bestellen op basis van de voorraad die er lag. Als jij koeling of AGF moest bestellen moest je ook weten wat heb ik nog aan voorraad en wat heb ik de laatste weken verkocht en moest je zelf daar een berekening op los laten. Dus de winkels gingen daar zelf mee om maar het was niet iets dat centraal lag en ze gingen daar centraal niet zo mee om. De winkel zelf moest in de gaten houden ik heb nu zoveel en ik denk zoveel te verkopen. Nu is het van belang dat het systeem het werk kan doen.

4. Vroeger hielden we voorraadstanden in het systeem niet vast, nu is het echt dat we het real-time vasthouden. Per kwartier kunnen we de voorraad van iedere winkel ophoesten. Dat wordt gewoon bijgewerkt aan de hand van de voorraadmutaties die ze zelf maken en de verkopen die ze hebben. Vroeger werd dat helemaal niet bijgehouden en werd er één keer in de zoveel tijd geteld en dat werd dan in het systeem getypt en bij KW al helemaal niet. Alleen bij vers werd de voorraad in de toonbank dan zo'n één in de twee weken geteld. Nu houdt het systeem bij aan de hand van verkopen, voorraadmutaties, diefstal is dan onverklaarbare derving, breuk en alles dat uitgeseind wordt real-time wat de voorraadstand is. *{Aan de hand van deze voorraadstanden worden ook de bestellingen gemaakt, moet daar nog wat aan worden aangepast?}* Wij controleren het systeem. Het systeem is heel erg goed maar het systeem moet wel goed gevoed worden en dat is iets wat wij centraal wel doen. Dat zijn niet alleen de voorraadstanden dat moet de winkel eigenlijk doen. Maar de input zoals schap capaciteiten, historie en afzet maar ook de voorraad, klopt die eigenlijk wel, inactieve periodes en zulke dingen moeten wij eigenlijk wel checken. Wij checken ook bestellingen of hij niet toch af en toe heel rare dingen gaat bestellen. Wij matchen reguliere verkopen ook aan de forecast die hij af geeft en mocht daar een hele grote discrepantie aan zitten gaan we kijken waarom doet het systeem dat. We proberen in het vooruit te kijken wat doet het systeem, wat is normaal en wij proberen daar een controleslag uit te halen. *{Dus u controleert vooral het systeem of het zijn werk doet?}* Ja ik denk ook dat dat moet. We hebben nu een monitoring opgestart die kijkt naar de normale verkoop een week eerder en we kijken binnen de week wat doet het systeem en we evalueren de week daarna. Wat heeft hij gedaan en wat is daarvan afgeweken wat in de forecast stond.

5. Het systeem kan alleen goed werken als je alle processen er omheen ook goed hebt beschreven en ook goed hebt weg gezet en geborgd hebt. Vooral die borging is iets wat heel erg lastig is en wat we nu ook zien dat we dat in het verleden hebben geprobeerd weg te zetten in alle winkels wat moet je doen. De 0-1-2-3 loop tot en met dat je op tijd moet inboeken en uitboeken en dat hele proces naar de winkels toe in kaart gebracht. Met aparte sessies verteld wat de implicaties zijn als je dat niet zou doen. In het begin ging dat ook goed alleen later zagen we dat dat toch niet goed was geborgd. Dat komt ook doordat we als bedrijf niet gezien hebben hoe belangrijk dit was en daardoor sommige afdelingen ook niet. Dat is mijn ervaring hierin op dit moment. Daarna is dat wel allemaal opgepakt en is het door nieuwe mensen weer opgepakt. Zoals ik dat nu kan inschatten gaan winkels daar weer veel beter mee om. Maar borging en of

mensen ook de dingen doen die ze moeten doen dat is één van de key-issues die voor mijn gevoel een beetje tussen wal en schip vallen. Je kunt heel veel mooie processen bedenken maar op het moment dat je die niet uitvoert zoals het zou moeten heb je wel een probleem. Meestal wat mensen vanuit de winkels dan roepen is dat ding doet het niet. Vanuit het begin dat wij F&R aan het implementeren waren kreeg ik veel berichten dat het systeem teveel of te weinig bestelde. Wat daar uit bleek was dat 80% gewoon een voorraadverschil was waardoor het systeem andere dingen ging doen dan je eigenlijk mocht verwachten. Eigenlijk deed het systeem dus wel zijn ding maar op basis van verkeerde voorraadstand. Winkels moesten voorheen zelf bestellen maar dat hele bestellen waarvan zij dachten dat doe ik goed dat ging naar een voorraadbeheerder functie. Aan dat hele voorraadbeheer zaten allemaal dingen die ze moesten doen en dat is lastig. Dat hele traject om dat geïmplementeerd te krijgen. *{Het doordringen van medewerkers van het belang van de voorraadbeheer processen en daarmee ook vertrouwen krijgen in het bestelsysteem is en blijft een lastig punt?}* Ja F&R is eigenlijk gewoon een hele goede rekenmachine alleen als hij de juiste input heeft. Deze input kan nog wel eens worden verstoord door dat er hier centraal iets niet goed gaat of dat in de winkels iets niet gedaan wordt. Het valt en staat aan hoe iedereen de processen uitvoert en hoe die lopen en daar zie je nog wel dat daar ook nu nog slagen in gemaakt moeten worden. Eigenlijk zou het hele proces waterdicht moeten zijn maar je merkt toch dat dit af en toe niet het geval is en dan probeer je het ook voor te zijn en controleren we ook vaak. Ik heb gemerkt dat als je dat niet doet je ook nog wel eens voor verrassingen komt te staan. Je moet echt monitoren, ik zie gewoon te vaak dingen niet goed gaan zowel in de winkels als ook centraal en dat moeten we waterdicht zien te krijgen. *{Heeft het gebruik van F&R ook positieve effecten op de supermarkten?}* Ja ik denk zeker dat we voorruit zijn gegaan. Dat kunnen ook veel mensen beamen en sommigen zeggen ook dat ze absoluut niet meer terug willen. Dat is ook logisch want je hebt veel meer inzicht en wat je vroeger had was dat je zelf bestelde en keek naar legen schappen en ongeveer wist wat je moest bestellen. Als je het dan over moest dragen aan iemand anders werd er weer anders besteld. Waar we het systeem ook voor hebben aangeschaft is voorraadbeperking in de winkel zodat schappen niet helemaal vol worden besteld maar ook dat bestellingen die vroeger nog wel eens gemist werden niet werden gedaan. Nu is alles gewoon een bepaalde tijd en heb je het niet nagekeken dan bestelt het systeem gewoon. Dus je hebt nooit meer gemiste bestellingen en ik denk dat de kwaliteit van de bestellingen ook beter is. Zeker als je kijkt naar derving zijn we ook terug gegaan. Iedereen had een bepaald beeld van hoe hij bestelde en F&R bestelt op een andere manier. F&R bestelt voor just-in-time en vooral bij THT gevoelige producten om zo vers mogelijke producten te hebben maar dat betekent wel dat hij vaak net wat later bestelt dan

je voorheen zelf zou hebben gedaan. Dat heeft ook invloed op een winkelbeeld dat je wil hebben. Je kunt nu veel meer dingen inzichtelijk maken.

6. Nou wat we eigenlijk in het begin gezegd hebben is dat F&R een systeem is met ordering by exception. Het systeem geeft zelf af waar hij denkt ik heb te weinig gegevens ik kan geen goede bestelling geven, dus excepties. Het was de bedoeling dat mensen in de winkel alleen orders gingen bekijken waar F&R aangaf daar moet nog naar gekeken worden. Je ziet steeds meer en meer dat mensen hun eigen ding gaan doen omdat ze denken dat de vulgraad niet hoog genoeg is en zelf dingen bij gaan bestellen. Binnen de KW is het dan ook nog voor zondag lastig omdat dan voor zondag wordt besteld en vrijdag en zaterdag veel te veel binnen komt. We zijn nu dan ook aan het kijken hoe we een gelijkmatigere verdeling kunnen krijgen binnen de hele week. Dus af en toe zeiden we ook al wel bestel maar zelf want dan heb je op de maandag een beter verdeelde werklast door de hele week. Die slagen moeten we dus nog maken want die verdeling kunnen we nog niet helemaal aan. Dus doen ze de bestelling zelf maar en dus laat je ook weer dingen los en op het moment dat mensen dus weer zelf meer mogen gaan aanpassen krijg je dat dat ook weer steeds meer en meer gebeurt en dat sommige winkels weer veel gaan aanpassen. In dat geval licht de beslissingsbevoegdheid eigenlijk weer bij de winkel en we willen eigenlijk dat die centraal komt te liggen. We zien namelijk dat mensen in de winkel toch minder informatie hebben dan het systeem om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen. Dus we willen er eigenlijk naar toe dat de verantwoordelijkheid centraal gaat liggen maar dan moeten wij ook zeker weten dat het in het systeem dan ook goed komt met de verwachtingen in de winkel. Maar wij moeten zelf dan dus ook aan kunnen tonen als supply chain dat dat resultaat dan ook voor de winkel en voor het DC optimaal is. Daar zijn we dus mee bezig om die slagen te maken en op het moment dat wij kunnen zeggen dit is F&R en zo is het het beste voor Jan Linders dan denk ik dat we ernaartoe gaan dat het systeem centraal bestelt en daar zijn wij dan ook verantwoordelijk voor wat we insturen en dat de winkels dan alleen nog naar die excepties kunnen kijken. *{Dus de excepties die het systeem zelf aangeeft en ze er verder alleen nog maar goed moeten zorgen dat de voorraadstanden ook correct zijn.}* Ja precies ik denk dat we daar naar toe gaan. Het zweeft nou nog een beetje en we hebben ook, wat niet mee heeft geholpen, dat heel veel mensen nieuw zijn en nieuwesupermarktmanagers van andere ketens. Wat er niet goed door is gekomen is dat mensen eigenlijk niet goed weten hoe F&R werkt. We hebben hier ook wat verkoopleiders werken die dat niet weten en voor sommigen is F&R eigenlijk meer een soort black box en die hebben niet het vertrouwen dat het systeem echt goed werkt. Dus die slagen moeten we ook nog maken dat we weer een keer uitleggen hoe het nou precies werkt en

wat er aan ten grondslag ligt. Heel veel werkzaamheden zijn denk ik wel centraal te komen liggen en dat is denk ik ook wel de bedoeling alleen moeten we wel nog wat slagen maken dat dat helemaal werkt. Ik denk ook dat als dat uiteindelijk zo is dat dat ook het beste is voor Jan Linders.

7. Medewerkers moeten zelf hun voorraden aanpassen want het gebeurt in de winkel. Je krijgt iets binnen, je boekt het in. Je verkoopt iets, het gaat langs de kassa en het wordt er vanaf gehaald. Er komt iets van een andere winkel omdat ze daar teveel hadden dan moet je wel zorgen dat je dat inboekt. Er valt iets op de grond er gaat dus weer iets uit. Je moet continu bezig zijn op het moment dat je een voorraadverschil hebt moet je zorgen dat die goed komt te staan. Wat je bij de KW bijvoorbeeld hebt is dat je op het zwakste moment voordat je gaat vullen in de winkel kijkt naar de 0-1-2-3 loop, dus op het moment dat een vak heel leeg is kijk je klopt dat eigenlijk wel. Ik heb niks meer liggen dat mag eigenlijk niet, dan kijk je in het systeem en als er staat dat je er nog tien moet hebben liggen dan moet je dat aanpassen. Dat zijn allemaal dingen die ze moeten doen. Ze hebben alle middelen in mijn ogen om die voorraad te beheren maar dat ligt in de winkel. Ze krijgen ook cycle counts dat zijn telopdrachten die zijn gebaseerd op bepaalde regels. Bijvoorbeeld als je normaal van een product drie stuks per week verkoopt en dan een hele week niks geeft het systeem aan daar is iets aan de hand ga die voorraad eens controleren. Dat kan verschillende redenen hebben dat er bijvoorbeeld een verkeerd artikel is gevuld. Dat moet dan ook wel worden aangepast en dat geeft F&R dan ook zelf aan. Die telopdrachten zorgen er dan ook voor dat je je voorraad controleert. *{Dus binnen de supermarkten is er zeker de mogelijkheid om problemen op te lossen?}* Ja en mocht dat niet zo zijn kun je altijd het servicekantoor bellen maar in principe hebben ze alle middelen om tot een goede voorraad te komen. Op het moment dat dat niet is heb je misschien een uitzonderlijke situatie dan kunnen wij ook inspringen.

8. Je kunt nu de beschikbaarheid meten, het aantal manco's, de voorraadstanden in de winkels en de keten, de integrale voorraad kun je daarop afstemmen. Waar je vroeger in het DC een bepaalde voorraad kun je dat nu matchen met de voorraad in de winkel en kun je misschien ook met minder in het DC. Dus voor de hele keten kun je de voorraad optimaler gaan bestellen. We zijn nu aan de vooravond dat we dat ook allemaal zo gaan gebruiken met een automatisch bestelsysteem voor het DC gekoppeld aan F&R. *{Dus informatie wordt meer aan elkaar gekoppeld?}* Ja zodat je door de hele keten alles beter in de gaten kunt houden. *{Is op het hoofdkantoor ook dezelfde informatie beschikbaar als in de supermarkten binnen het IS?}* In

principe kunnen zij alles zien. Ze kunnen ook inloggen met een handterminal en ze kunnen ook hun voorraadstand inzien en hun historie. We hebben ook gezegd dat ze daar gebruik van moeten maken maar je ziet in de praktijk dat ze daar te weinig gebruik van maken. Dat mensen vragen waarom ze een te hoge voorraad hebben of juist geen voorraad en als je dan terug gaat kijken in de geschiedenis kom je meestal een fout tegen die ze zelf hebben gemaakt. Daar kun je heel veel uithalen en voorraadmutaties hebben ze ook inzichtelijk. Dus in principe hebben ze alle middelen en kunnen ze terugkijken wat ze gedaan hebben. *{Er zijn dus geen dingen in het systeem afgeschermd die medewerkers in de supermarkten niet kunnen zien?}* Nee dat doen we eigenlijk niet, alleen van andere winkels kunnen ze dan niks zien. Maar F&R runt 's nachts met de voorraadstand van 11 uur en dan kun je gewoon per artikel kijken ik had er gister 30 liggen. In je voorraadmodule kun je ook alles opvragen. Wij schermen niet iets af en ik zou ook niet weten waarom we dat zouden doen.

9. Ja je ziet natuurlijk bijvoorbeeld bij die cycle count opdrachten of dat ook wordt gedaan en als dat niet wordt gedaan wordt dat ook wel terug gekoppeld. Vroeger waren er ook wel ideeën om rapportages te bouwen om te kijken of alles wel goed werd gedaan. Daarvan zie je ook dat de meeste problemen die voorkomen met voorraden voortkomen uit niet goed uitvoeren van bijvoorbeeld de cycle counts. Ik denk zeker dat er wat gedaan wordt met de informatie. Je kunt processen bedenken maar je moet ook controleren of het gedaan wordt. Als iemand zegt F&R werkt niet dan gaat mij dat te kort door de bocht. Zit de stekker wel in het stopcontact, krijg je wel stroom en voor mij is dat de voorraad. Op het moment dat je voorraad niet klopt krijg je ook geen voorraad en dat is voor mij de stekker, die moet je even controleren. Heel vlug wordt het over de schutting gegooid dat het systeem niet klopt maar heel vaak is het de voorraad en die moet je zelf controleren. Dat moeten andere afdelingen nu trekken dat dat ook geborgd wordt. Op het moment dat er iets niet klopt in de winkel zou je ook op bepaalde KPI's moeten kijken hebben ze hun ding wel gedaan, hebben ze hun processen wel gelopen, hoe zit het daar.

10. Ja ik raak heel veel nu en het is niet alleen voorraad maar er zijn zoveel dingen die er omheen spelen. Het gaat om de processen er omheen en die moeten we echt op een hoger niveau krijgen en dan krijg je vanzelf ook het vertrouwen in het systeem. Ik denk ook niet dat vertrouwen slecht is maar ik merk wel dat de laatste jaren er steeds meer onbekend is en ze denken je doet dingen die ik niet zou doen. Af en toe zijn dat logische dingen maar het is alleen zo dat het niet altijd helemaal strookt met de verwachtingen. Ik denk dat we daar nog wel slagen kunnen

maken dat iedereen ook denkt van oké zo is het goed. *{Okee duidelijk, dan wil ik u bedanken voor uw medewerking.}* Ja graag gedaan.

Appendix 3: Transcript interviews PLUS

Interview 1, 28-06-2016 – PLUS Verbeeten Supermarktmanager, locatie: PLUS

Verbeeten Vierlingsbeek

1. Mijn functie is bedrijfsleider van de PLUS supermarkt in Vierlingsbeek. Mijn taken zijn het dagelijks aansturen van de verschillende verkoopteams van de verschillende afdelingen binnen de supermarkt.

2. We werken hier uiteraard met voorraadbeheer en het voorraadbeheer is waar we dagelijks mee werken. Mijn rol hierin is vooral controleren of voorraden kloppen, hoge en lage voorraden en hier indien er afwijkingen in zitten in de voorraden hier mee aan de slag te gaan. *{Hoe vindt dit voorraadbeheer plaats in uw winkel?}* We krijgen leveringen, die worden automatisch opgeboekt in het systeem en komen dus automatisch in het systeem te staan. Dit is tenzij het van derde leveranciers afkomt, dus lokale leveranciers, dan moet de voorraad handmatig worden opgeboekt. Via ons kassasysteem worden de voorraden weer afgeboekt en dit loopt volautomatisch.

3. Toen werd er eigenlijk altijd maar op de gok besteld en handmatig met het boerenverstand werd de winkel maar vol besteld. Daar is de loop der jaren heel veel in veranderd.

4. Ja want nu is met één druk op de knop ook de voorraad te bepalen. Natuurlijk moet je in de winkel wel controleren op deze voorraden fysiek ook kloppen. Maar er van uitgaande dat het systeem klopt en het systeem werkt goed zijn de voorraden in de winkel ook te controleren. De werkzaamheden zijn daardoor zeker veranderd omdat je nou meer achter je computer de voorraden kunt bekijken en eerst was het fysiek de winkel in lopen en de voorraden gaan tellen en dat is nu allemaal wat eenvoudiger geworden. *{Dus uw werk is ook wat meer richting computer werk gegaan?}* Ja absoluut maar wel sneller, je kunt nu ook sneller tussen afdelingen switchen om naar voorraden te kijken.

5. Als zeer positief, we kunnen niet meer zonder. Het is ook niet iets wat stil staat in de ontwikkeling van de software en dat kan ook niet want er veranderen ook nog steeds dingen in de markt en op deze manier kunnen we daar goed op inzetten ook bij de PLUS. *{Zijn er ook dingen waarvan u zegt die waren voor het IS juist positiever?}* Nee niet wat voorraden betreft daar kan dit niet aan tippen. Het risico alleen is, zeker als je per afdeling kijkt, dat er blindelings

van voorraden wordt uitgegaan. Zeker als je kijkt naar de AGF daar is het soms wat lastig om de voorraad in het systeem goed te hebben. Zeker omdat je ook nog derving hebt, spullen die je weg moet gooien, is dat lastig. Als er dan blind uitgegaan wordt van de voorraad in het systeem kunnen daar verschuivingen in zitten waardoor je dus lege vakken kunt krijgen. Maar dat is denk ik wel afdeling gebonden. *{Het is dus ook belangrijker geworden om de goede voorraad in het systeem te hebben?}* Ja dat is van essentieel belang. Wil je het voorraadbeheer, dus het kloppend krijgen en houden van de voorraad, is dat zeer belangrijker. *{Dit is dus ook belangrijker geworden dan de situatie voorheen?}* Ja absoluut.

6. Ik maak zelf geen bestellingen ik controleer zelf alleen de bestellingen. De medewerkers op de afdeling maken de bestellingen, of ja het systeem maakt uiteindelijk de bestellingen en medewerkers op de afdelingen passen de bestellingen aan daar waar nodig is. Mijn taak is hier dan voornamelijk om te kijken of ze de juiste aanpassingen hebben gedaan. *{Dus u bent hierin meer de controlerende factor van bestellingen waar medewerkers al naar hebben gekeken?}* Ja precies. *{Dus dit is ook wezenlijk anders dan voorheen?}* Nee toen werden er ook daadwerkelijk bestellingen gemaakt en nu worden die gemaakt door het systeem, gecontroleerd door de medewerkers. Dat heeft te maken met invloeden van weer, feestdagen noem maar op te maken. Voorheen werden er echt bestellingen fysiek in de winkel gemaakt en dat is veranderd. *{Is het door het IS voor u ook makkelijker geworden om een inzicht te krijgen in alle bestellingen?}* Ja absoluut, nu staan de voorraden erbij, de actuele voorraden staan erbij en het is dus veel makkelijker geworden om de bestellingen te controleren.

7. Nee wij kunnen dit gewoon zelf intern oplossen door voorraden opnieuw te tellen in het systeem. Dus ja dat hebben wij volledig zelf in de hand.

8. Ja het is niet alleen de actuele voorraad wat heel erg belangrijk is maar ook de afzet. Het systeem bestelt op basis van afzet maar om uiteindelijk te zien wat er ook daadwerkelijk verkocht wordt is het systeem ook van essentieel belang om alles uit op te maken. *{Dus dan spreken we van omzet, dervings-cijfers?}* Ja omzet, derving en afzet, eigenlijk die drie dingen zijn belangrijk hierin. Natuurlijk brutowinst is hierin belangrijk want daar sturen we een winkel ook op. *{Dit is nu dus makkelijker of beter beschikbaar dan voorheen?}* Nou dat was voorheen gewoon niet beschikbaar en dat is nou dus wel zeer makkelijk beschikbaar.

9. Ja ik kan het nu meer controleren en daardoor medewerkers ook beter coachen en begeleiden en waardoor dus ook het werk makkelijker en kwalitatief beter wordt en de winkel dus ook beter wordt. *{Wordt u in uw functie ook anders aangestuurd door de informatie die aanwezig in het IS vanuit hogere hand?}* Jazeker de wekelijkse cijfers die wij maken waarvoor we de cijfers ook uit G&A halen hebben ook directe invloed op mijn functioneren en presteren. Waardoor ik dus ook door mijn leidinggevende, dus de directie, op wordt beoordeeld. *{Het informatiesysteem heeft dus zowel naar beneden als naar boven de mogelijkheden om controle uit te oefenen vergroot?}* Ja, vergroot en ook verscherpt. Het is ook makkelijker geworden om elk moment van de dag daarop iemand aan te spreken, te coachen en te begeleiden. *{Ziet u dit als een positieve verandering?}* Ja zeer positief zelfs, ik zou niet meer zonder kunnen.

10. Nee ik denk het niet. Het huidige systeem waar we nu mee werken is zo'n 7 jaar oud. Het begint verouderd te worden en ik weet dat ze bij PLUS bezig zijn met een opvolger hiervan. Maar het huidige programma werkt perfect, we halen er onze cijfers uit zowel omzet, brutowinst, afzet en voorraad cijfers en die zijn wel essentieel om een winkel te runnen. *{Okee duidelijk, dan wil ik graag bedanken voor uw tijd en medewerking aan mijn interview.}* Dankjewel en graag gedaan.

Interview 2, 30-06-2016 – PLUS Verbeeten Kaas/VLW/Brood manager, locatie: PLUS Verbeeten Vierlingsbeek

1. Ik ben afdelingsverantwoordelijke vleeswaren, kaas en assistent verantwoordelijke van de broodafdeling. Mijn taken zijn uitvoerende taken, productie taken, controlerende taken, ik maak plannings en ik maak bestellingen.

2. Ja er is voorraadbeheer in G&A. Ik moet controleren of de voorraad klopt, de computer kan zeggen dat er zoveel is maar hier kan altijd wat aan wegvallen waardoor wij het moeten controleren. Dat houdt in dat we tussendoor tellingen moeten uitvoeren en ook de bestellingen moeten controleren. *{Welke bestellingen bent u verantwoordelijk voor?}* Ik ben verantwoordelijk voor alle vleeswaren, kaas en gebaksbestellingen in G&A. *{Okee dat is duidelijk.}*

3. Voorheen was het zo dat er geen enkel voorraadbeheer was. Er werden twee keer in het jaar de balansen uitgevoerd, dit hield in dat de hele winkel geteld moest worden. Niet op product niveau maar echt op artikelgroep niveau. Bestellingen moest je dus eigenlijk dagelijks de

voorraad voor opnemen en dat hoeft nu niet meer in principe want de voorraad zit in G&A. *{Voorheen werden de bestellingen dus dagelijks gemaakt en handmatig?}* Ja nu ook dagelijks maar eerst moest je echt handmatig de voorraden opnemen want de computer wist niet wat er was en nu wel. Nu is het vooral het controleren van de bestellingen en vroeger was het echt het maken van de bestellingen. *{Werden voorheen de bestellingen ook meer op gevoel gemaakt?}* Ja er kwam meer gevoel bij kijken dan nu. Nu is het echt dat G&A registreert hoeveel het denkt te verkopen en dan gaat het over een bestek van twee dagen als ik even een voorbeeld noem van de vleeswaren bestelling. Vroeger wist je wel ongeveer hoeveel je ging verkopen in een week tijd maar de computer verwacht niks omdat er geen voorraad was geregistreerd of niks. *{Okee dat is duidelijk.}*

4. *{U gaf al aan voorheen was er praktisch geen voorraadbeheer en was er geen computer die daarvoor gebruikt werd. Voorraadstanden opnemen is tegenwoordig belangrijker dan voorheen. Zijn er nog andere veranderingen?}* De jaarlijkse balansen die hoeven wij tegenwoordig ook niet meer te doen omdat de computer die bijhoudt. Dat scheelt ons ook heel veel tijd. *{En het bestellingen maken hoeft ook niet meer met de hand dat geeft het systeem aan?}* In principe wel het is wel van belang dat wij echt de controle uitvoeren. Een computer is maar een computer en kan natuurlijk niet zien of er bijvoorbeeld ook klantenbestellingen zijn en dat soort dingen. Die moeten wij dus zelf nog wel bijbestellen en het is van belang dat wij minimale voorraden op peil houden zodat we niet out of stock gaan. *{Kunt u deze minimale voorraden nog verder toelichten?}* Dat is een voorraad die G&A denkt, of ja wij denken want wij voeren die voorraad in die er moet zijn om geen out of stock te hebben. Het kan bijvoorbeeld met seizoensgebonden producten zoals rundvleessalade zo zijn dat ze harder lopen in de zomer dan in de winter. Dan moet in de zomer de minimale voorraad hoger zijn dan in de winter om geen out of stock te hebben. *{Moeten er verder ook nog bestellingen gecontroleerd of aangepast worden?}* Eigenlijk moet je gewoon iedere bestelling controleren alleen hoeft je niet alles meer na te lopen. Dus nu controleer ik eigenlijk alleen de schappen waar maar één of twee producten in staan en dan gaat er iets bijbesteld worden. *{Dus als ik het zo samen mag vatten: Voorheen was het bestellen handmatig en meer op gevoelsbasis en was er minder voorraadregistratie. Nu is het via de computer, via een IS en is het vooral controleren wat het systeem aangeeft en eventueel aanpassen.}* Ja.

5. Ik ervaar het als prima, ik ben er wel blij mee want het scheelt gewoon heel veel tijd. Je hoeft niet iedere dag in plaats van een uur aan de bestelling ben je nu een kwartier aan het bestellen.

Vorraden kloppen over het algemeen meestal en door de controlerende taak hou je die voorraden ook kloppend. Dus 's morgens tellingen uitvoeren als de computer denkt dat er een tellingen gedaan moet worden om verschillende redenen. Ook belangrijk is dat we een ongestuurde inventarisatiekalender hebben dat die gevolgd wordt. *{Wat houdt die ongestuurde inventarisatiekalender precies in?}* Dat is een kalender op weekbasis en iedere week moet er volgens die kalender een ongestuurde telling plaatsvinden en dat is een telling waar wij van zeggen dat die gedaan moet worden en niet dat G&A dat zegt. Zo moeten we bijvoorbeeld deze week de vleeswaren AVA-groep en volgende week de vleeswaren ZB-groep tellen. Het is dan niet dat dit wekelijks terugkomt maar wel regelmatig in het jaar. *{Dit is dan per productgroep?}* Ja per productgroep, niet over de hele afdeling want dan ben je nog heel lang bezig. Het is ook van belang dat die kalender ook echt gevolgd wordt op de voorraad kloppend te houden. *{Dus eigenlijk ervaart u het als een positieve verandering in de huidige situatie en geeft u aan dat u in staat bent om makkelijker en sneller uw werk te doen?}* Ja ik hou meer tijd over voor andere dingen.

6. Dit is wel hetzelfde gebleven. *{U maakt echt alleen de bestellingen voor Kaas, VLW en gebak?}* Heel soms komt het voor dat ik wel even een andere bestelling moet controleren maar dat is eigenlijk alleen als een ander het is vergeten en al naar huis is en ik er wel nog ben. *{Dit gaat dan over de bestelling van een andere afdeling?}* Ja. *{Was dit ook mogelijk voor G&A?}* Nee want ik had toen geen idee van wat er bijvoorbeeld op een zuivelafdeling langs de kassa gaat en nu geeft G&A dat aan. *{Dus in principe is uw beslissingsbevoegdheid nog steeds gerelateerd aan kaas, vleeswaren en gebak maar mocht het nodig zijn ook andere afdelingen?}* Ja er zijn eventueel uitbreidingsmogelijkheden.

7. Ja ik kan zelf een minimale voorraad aanpassen. *{U kunt ook zelf voorraden aanpassen als hier fouten in zitten mocht dit nodig zijn?}* Ja dan kan ik een telopdracht uitvoeren. *{Daarmee kunt u de voorraden weer goed in het systeem zetten?}* Ja en dat kan eigenlijk iedere medewerker op de afdeling. *{U kunt ook op seizoensgebonden zaken of feesten inspelen?}* Ja ik kan altijd zelf de bestelling en voorraad aanpassen. De computer weet ook niet wat voor weer het gaat worden. Dus daar zullen we toch altijd zelf op moeten anticiperen. *{U heeft dus duidelijk wel de mogelijkheid om hier iets in te veranderen en het is dus niet zomaar een afgesloten systeem?}* Nee dat klopt.

8. Voorraadstanden stonden voorheen niet in de computer. *{Is er binnen het systeem ook meer informatie beschikbaar over bijvoorbeeld derving of verkopen?}* Ja derving scannen wij iedere avond uit met een hand terminal en dan kunnen wij op het moment dat die derving is uitgescand is dit ook meteen geregistreerd in de computer. Vervolgens kunnen wij ook lijsten uitdraaien van hoeveel er uitgescand, wanneer en door wie. Dat was voorheen ook niet want voorheen moesten we alles apart opschrijven en werd ook alles met de hand opgeschreven en werd er ook niks in de computer genoteerd. *{U heeft dus ook een beter beeld van uw eigen afdeling en werkzaamheden als geheel?}* Ja dat is zo. *{Is deze informatie ook beschikbaar voor alle medewerkers of niet voor iedereen?}* De meeste dingen wel. Er zijn dingen die ik ook niet maar alleen de directie. Maar eigenlijk kan alles wat ik kan het personeel op de afdeling ook. *{Is het alleen op uw eigen afdeling gericht of ook op andere afdelingen?}* Nee ik kan bijvoorbeeld ook alles in zien van de AGF-afdeling. *{Dus kort samenvattend: De informatiebeschikbaarheid is door het systeem vergroot. Überhaupt al omdat er voorheen eigenlijk niet echt voorraad beheer was en tevens zijn er ook andere cijfers beschikbaar die een beter beeld geven van uw afdeling en uw afdeling in het geheel?}* Ja.

9. Er wordt meer op gestuurd doordat we nu ook echt een voorraadsysteem hebben en deze voorraad ook op peil moet worden gehouden. Er moet dus ook iedere dag een out of stock ronde worden gelopen zodat als er iets out of stock is daar ook iets mee gedaan wordt zodat het de volgende keer niet meer out of stock is. Dat is ook iets dat we medewerkers bijbrengen, dat mag niet alleen dat mogen alleen de leidinggevende van de afdeling, maar dat zij er ook echt wat mee doen zodat het niet meer out of stock gaat. Je werkt samen in één team je bent niet alleen. *{De cijfers die nu ook beschikbaar zijn zoals de verkopen, voorraad en de derving, wordt daar ook meer op gestuurd?}* Daar doen de verantwoordelijke van de afdelingen wel echt iets mee, ik doe bijvoorbeeld om de zoveel tijd een dreigingsanalyse en daardoor kan het voorkomen dat ik een keer een artikel saneer omdat we gewoon te weinig verkopen of te veel derving hebben. Ook dat valt allemaal terug te zien, wanneer we wat allemaal verkocht hebben in de afgelopen twee jaar. *{De manier waarop u in uw werk beoordeeld wordt, worden hier de cijfers uit het systeem ook bij gebruikt?}* Hoe bedoel je? *{Worden bijvoorbeeld de dervings-cijfers die beschikbaar zijn in het systeem ook meegenomen in uw functioneren?}* Ja natuurlijk want ik ben verantwoordelijk voor de cijfers van de afdeling zoals de omzet maar ook de derving. Bijvoorbeeld de hoge derving waar we in het begin van het jaar echt mee te kampen hebben gehad, dat krijg ik te horen want ik moet er zorgen dat dat niet zo is. Wel samen met mijn team maar ik moet ervoor zorgen dat ook zij hiervan op de hoogte zijn en zij kunnen schakelen. *{Dus*

de informatie die nu beschikbaar is wordt wel degelijk gebruikt in uw beoordeling en voorheen was dit eigenlijk niet mogelijk.} Ja weinig mogelijk want alles moest van papier of komen en nu niet meer. *{Ervaaft u deze controle zelf als storend?}* Nee helemaal niet het hoort bij je werk en ik vind het zelf ook belangrijk dat de omzet hoog is, de afzet hoog is en de brutomarges hoog zijn. *{Dus u ervaaft de grotere beschikbaarheid van informatie niet negatief omdat u hierdoor meer in de gaten wordt gehouden?}* Nee helemaal niet. *{Is het alleen uw leidinggevende die meer op deze informatie controleren of zijn er ook andere afdelingen dan die van u die u meer op deze informatie controleren?}* Nee vooral de leidinggevende. *{Dus nogmaals er is meer informatie en meer controle maar dit ervaaft u niet als storend?}* Nee helemaal niet.

10. Nee. *{Okee dan zijn we aangekomen bij het einde van dit interview en wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan dit interview.}* Geen probleem, graag gedaan.

Interview 3, 30-06-2016 – PLUS Verbeeten AGF manager, locatie: PLUS Verbeeten Vierlingsbeek

1. Mijn functie is AGF-manager c.q. vlees manager dat is één afdeling binnen onze winkel. Mijn taken hierin zijn het beheren van de afdelingen en leidinggeven aan medewerkers.

2. Wij hebben een automatisch bestelsysteem dat is helemaal gevoed aan het begin toen we daar mee begonnen door ons zelf. Aan daarvan is het systeem gaan rekenen en worden producten automatisch besteld. *{Welke bestellingen doet u zelf in dit voorraadbeheer?}* Bestellingen van aardappelen, groente en fruit en daar zitten ook externe leveranciers bij. Vlees krijgen we deels geleverd uit een winkel van ons, Overloon, daar hebben ze een eigen slagerij en maken ze ook het vlees. De rest komt van een reguliere leverancier.

3. Dat ging meer op gevoel. Dat vind ik wel een heel wezenlijk verschil, cijfers zeggen veel maar natuurlijk niet alles. Vroeger ging dat veel meer op gevoel, natuurlijk weersomstandigheden houd je rekening mee en moet je nu nog steeds doen maar vroeger wist je niet of je er nou twee of vijf moest bestellen wat nou het systeem wel meer aan geeft. Handmatig werden de bestellingen gemaakt. Je had een terminal en daarmee liep je door de winkel en bliepte je alles aan en dan moest je wel zelf verzinnen hoeveel je van alles moest bestellen want dat kreeg je toen nog niet te zien. Via de terminal werd wel alles doorgestuurd naar de groothandel. *{Voorraadstanden werden toen ook ter plekke bekeken?}* Ja ter plekke, je moest weten wat er in de restanten zat en natuurlijk de schap voorraad en dan aan de hand van

je gevoel. Natuurlijk je was er wel veel mee bezig geweest dus je had wel een beetje een idee van wat er verkocht werd. *{Dus voorheen ging het meer op ervaring en gevoel?}* Ja.

4. Veel meer beheren, voorheen was het zelf denken zelf doen. Tegenwoordig is het veel meer beheren en aan knoppen draaien van de instellingen een product. Daar ben je nu veel meer mee bezig. *{Dus het is nu meer het beheer vanuit het informatiesysteem?}* Ja minimale voorraden aanpassen, out of stock registratie, 0 en 1 lopen zo'n dingen allemaal. *{De bestellingen worden dus automatisch gegenereerd, moet u hier nog iets aan doen?}* Ja van mijn kant is dat veel lastiger dan een KW-afdeling. Verse producten heb je veel meer wisselingen in, sowieso seizoensgebonden. De zomer is daar een mooi voorbeeld van. Het kan opeens heet worden of opeens afkoelen, in een barbecue tijd moet je veel meer barbecue producten bestellen maar ook als het weer kouder wordt moet je dit weer naar beneden aanpassen. Het systeem rekent met 6 weken van tevoren en de 4 gemiddelde weken pakt hij en gaat hij bestellen. Dus als veel mooi weer is geweest gaan mensen meer sla eten en als het dan minder wordt moet je er wel rekening mee houden dat je dit moet afbestellen. Dat is wel heel lastig in mijn afdeling. *{Het is dus vooral de bestellingen controleren en aanpassen?}* Ja op de vers afdeling controleren wij de hele bestellingen nog. We hebben ook nog een informele groep, dat is een groep die je kunt aanspreken waar verschillende groepen zoals zomer, winter en kerst in staan. Die kun je aanklikken en dan krijg je vervolgens nog alle relevante producten voor die groep te zien en kun je die meteen even nog een keer bekijken dus dat maakt het wel makkelijker. Het is niet minder werk geworden dan vroeger maar wel anders werk. *{Dus het is meer goed controleren dan echt vanaf het schap een bestelling maken?}* Ja.

5. Soms is het toch evengoed wel moeilijk alleen je krijgt wel een aanrijking van het systeem. Cijfers zeggen wel heel veel. Je kunt aan cijfers wel zeggen wat een product doet, zo krijg je elke week cijfers en kun je wel zien hoe het met een product gaat. Dat maakt het wel makkelijk maar daar zijn wel uitzonderingen op zeker op een versafdeling. *{Dus het is wel makkelijker geworden dan voorheen maar er zijn nog steeds de uitzonderingen?}* Ja. *{Benadert u deze uitzonderingen ook anders dan voorheen?}* Die benader ik eigenlijk wel hetzelfde als voorheen, daar overleggen we onderling met de bedrijfsleider over en dat deed ik vroeger eigenlijk ook al wel. Als ik het echt niet weet en we komen er niet uit dan overleggen we toch wel het één en ander. *{Maar in het algemeen vindt u de veranderingen wel positief?}* Ja.

6. Beslissingen maak ik nog steeds wel heel veel zelf, natuurlijk wel met alle hypes en technologische vorderingen worden er al heel veel dingen voorgekauwd maar de beslissingen maak ik nog steeds zelf. De controle is alleen wel aangescherpt dus al er iets is dan zal de bedrijfsleider wel even aan de jas trekken van waarom doe je dit zo en niet zo? *{Dus uw beslissingsbevoegdheid is redelijk hetzelfde gebleven alleen wordt u nu wel strenger gecontroleerd?}* Ja. *{Is het ook makkelijker voor medewerkers die onder u werken om beslissingen te maken dan voorheen?}* Voor hen geldt eigenlijk hetzelfde, de medewerkers onder mij maakten toen ook dezelfde beslissingen als nu.

7. Wel aanpassen maar dat wil niet zeggen dat we het altijd op tijd binnen hebben. Vaak zien we het wel bijtijds als er iets moet worden aangepast alleen ben je te laat dan komt het een dag later pas binnen. *{Het systeem geeft u wel de mogelijkheid om voorraden aan te passen waar nodig, het is geen afgesloten systeem?}* Ja we kunnen artikelen opboeken, afboeken of aanpassen. *{U kunt ook bestellingen aanpassen waar nodig?}* Ja precies.

8. Ja veel meer. Minimale voorraad bijvoorbeeld, wat het systeem denkt te verkopen, veiligheidsvoorraad bouwt het systeem in, hoeveel er in een coli zit grammen. Dat moest je vroeger echt van het schap lezen en ik zal vast nog meer dingen missen die je kunt zien. *{Dus je kunt in ieder geval product specifieke informatie in het systeem zien, ook cijfermatige informatie?}* Ja wat je uitscand als derving, wat je verkocht hebt, out of stocks kun je over het hele jaar terugvinden. Als je iets drie keer per week out of stock hebt gezien kun je dat terugvinden en ook actie op ondernemen. Omzet en afzetcijfers eigenlijk alles kun je terugzien. *{Voorheen was dit niet mogelijk?}* Afzet en omzet wel maar je kon niet verder graven over hoe vaak je iets weg gooide of out of stock had. *{Want voorheen werd dit nog handmatig op papier gedaan?}* Ja handmatig op papier. *{Zorgt deze informatie ook dat u een ander beeld heeft van uw werk en uw afdeling?}* Zeker, je weet wat je aan het doen bent en waar je aan toe bent. Je kunt heel handig controleren wat je aan het doen bent op de werkvloer. *{Is deze informatie ook voor iedereen beschikbaar?}* Als een medewerker, een parttimer heb ik het dan over, zo leer gierig is dat hij het systeem wil leren wel maar ik ga niet iedereen dit laten zien hoe of wat. Het is namelijk wel veel werk om dit allemaal te laten zien maar in principe kan iedereen erin in het systeem. *{Maar dat ligt dus meer aan kennis van het systeem dan dat er daadwerkelijk restricties in het systeem zitten?}* Nee we willen juist graag dat mensen zich betrokken voelen en ze mogen ook weten wat er gaande is binnen onze winkel. Als het maar binnen vier muren blijft en daar weten ze ook van. *{Kunt u ook van andere afdelingen informatie inzien?}* Ja ik

weet eigenlijk wel alles te vinden. Mocht iemand ergens informatie over moeten hebben dan kan ik dat wel vinden en dat maakt eigenlijk niet uit van welk afdeling dit is. *{Dus als ik het zo mag samenvatten is op veel gebieden de informatie vergroot waar dat voorheen vooral op papier was?}* Ja klopt.

9. Ja ik werd voorheen bijna niet gecontroleerd, het was ook moeilijk te controleren maar ik werd veel vrijer gelaten. Nu met G&A is het ook makkelijker te controleren en dat merk je, dat voel, dat zie je. *{U wordt door uw leidinggevende meer gecontroleerd?}* Ja. *{Vertaalt dit zich ook door naar hoe u de mensen onder u controleert?}* Ja klopt. *{Er is dus duidelijk een verandering in de manier van controle. Hoe voelt dit aan voor u?}* Het voelt soms wel wat beklemmend en dat meen ik oprecht. Waarom is dat, je wordt soms gecontroleerd door drie-vier mensen. Als het nou alleen de bedrijfsleider zou zijn maar nu zegt de bedrijfsleider soms je moet dit doen en dat doen en de directie iets anders. Maar ik moet wel zeggen ik vind controle wel altijd goed. *{Dus het helpt u wel maar is soms wel wat veel?}* Ja liever één persoon dan vier want dat is soms wel wat veel. *{Het is ook alleen de directie en bedrijfsleider die u controleren geen andere afdelingen?}* Ja klopt. *{Dus de controle is toegenomen en ook strakker op uw werkzaamheden door dat het systeem dit mogelijk maakt. Dit heeft positieve punten maar ook wat negatieve?}* Ja maar wel meer positieve punten dan negatieve.

10. Dat is een goede, nee ik denk dat wel alles hebben gehad. *{Dan wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan mijn interview.}* Graag gedaan.

Interview 4, 30-06-2016 – PLUS Verbeeten KW manager, locatie: PLUS Verbeeten Vierlingsbeek

1. Ik ben assistent-manager op de kruidenierswarenafdeling. Mijn taken daarin zijn het aansturen van de vulploeg en eigenlijk het gehele plaatje samen met mijn leidinggevende op orde te hebben. *{Welke afdelingen vallen hier allemaal onder?}* Kruidenierswaren dat zijn de gewone gangen dus alles wat niet vers is, de verse zuivel en de diepvries.

2. Ja er is zeker voorraadbeheer. Ik denk dat ik daar ook dagelijks mee bezig ben. Het is natuurlijk belangrijk dat de winkel vol is, dat er geen out of stocks zijn en dat de restanten die achter liggen binnen de perken blijven. Het moment dat er te veel restanten liggen moeten we daar actie op ondernemen. *{Bent u binnen dit voorraadbeheer ook verantwoordelijk voor bestellingen?}* Ja dagelijks een zuivelbestelling die gecontroleerd moet worden en waar nodig

aangevuld. Daarnaast heb ik drie keer per week de reguliere vracht wat bestaat uit twee bestelgroepen, LDC de slow-movers wat vaak kleine producten zijn die minder vaak verkocht worden en RDC dat zijn de fast-movers de producten die vaak in grotere getalen en met meer producten tegelijk bestelt moeten worden. Dan hebben we ook nog drie keer per week een diepvries bestelling dat is op maandag, woensdag en vrijdag.

3. Bestellingen dat gebeurde handmatig, in de tijd dat ik ben begonnen hadden ze wel al de handterminals. Je moest dan in de winkel alles aanblieden en kijken of er nog bestelt moest worden en dat moest je dan handmatig toevoegen. Tegenwoordig zit je dus achter de computer en zie je de voorraad en de verwachte afzet en aan de hand daarvan gaat het systeem bestellen en dat hoeft je alleen nog te controleren. Het beheer van de voorraad was op het moment dat er spullen naar achter gingen moest er bij het schap een handgeschreven kaartje met de aantallen worden geplaatst. Dus stel je voor je hebt tien zakken chips, er gaan er geen tien meer bij en nog vier naar achter dan moest je een handgeschreven kaartje met een viertje erop bij het schap erbij doen en dan kon iemand zien op het moment dat het schap leeg was zien of erachter nog voorraad was. Natuurlijk heel fout gevoelig want op het moment dat iemand vergeet een kaartje te schrijven of weg te halen dan heb je al voorraadverschillen. *{Dus het was voorheen vooral handwerk en bestellen op inzicht?}* Ja inderdaad vooral op inzicht en gevoel, als het dan mooi weer werd moest je zelf inschatten wat je moest bestellen en tegenwoordig kan G&A daar mooi een berekening op los laten. Op het moment dat jij verwacht dat het mooi weer is kun je een piek instellen en gaat het systeem automatisch met een percentage meer bestellen.

4. Vroeger was het echt alle schappen na lopen, aan scannen en visueel kijken wat er op voorraad was en eventueel aan de bestelling toevoegen. Tegenwoordig zit je achter de computer kijk je in de computer wat er aan voorraad is en de computer denkt te gaan afzetten en aan de hand daarvan maakt hij zelf al een bestelling. Dan is het alleen nog maar de taak of je het dan ook daadwerkelijk al binnen wil laten komen. Het is dus een stuk automatischer, er wordt meer voor je gedaan het is alleen nog maar een stuk controle. Als je de bestelling klaar hebt loop je alleen nog even een ronde langs alle lege schappen om te kijken of dit ook daadwerkelijk besteld wordt maar dat is meer controle dan het bestellen. *{Het is dus meer gericht op controle en computerwerk?}* Je je probeert eigenlijk zoveel mogelijk het computersysteem zijn werk te laten doen. Er zijn geloof ik zelfs normen voor dat je bepaalde percentages van de computer bestellingen moet volgen. Dus stel het systeem wil automatisch voor de volgende dag 500 producten laten binnen komen, dan mag daar een x percentage aan afwijking van onze kant bij gedaan worden. Dus minder of juist meer bestellen.

5. Ik denk dat het heel veel werk uit handen neemt. Het heeft de foutkans verkleint en ik vind het persoonlijk heel prettig om het systeem het werk te laten doen op basis van historie en verwachte afzet. Het maakt het werk een stuk rustiger, je bent daardoor minder tijd kwijt die je kunt gebruiken voor de verzorging van de winkel. *{Dus de tijd die u voorheen kwijt was met bestellen kunt u nu anders besteden?}* Ja.

6. Die is zeker anders maar dat ligt nu vooral aan mijn functie omdat ik een andere functie heb dan voorheen. Maar ik ben in ieder geval bevoegd om minimale voorraden aan te passen en andere dingen in het systeem. Ik heb daar dus redelijk de vrije hand in. Ik denk ongeacht of ik daar meer of minder bevoegdheid dan mijn voorganger wel makkelijker kan werken met de informatie vanuit het systeem. Bijvoorbeeld als je kijkt naar derving, voorheen werd de derving met de hand genoteerd. Daar gaat heel veel tijd in zitten om te analyseren welke producten er bijvoorbeeld vaker in de derving terugkwamen. Nu kan ik in het systeem zien welke producten vaker terugkomen en kan ik makkelijker beslissingen maken om het bijvoorbeeld te saneren. *{Maakt u alleen beslissingen voor uw eigen afdeling of ook voor andere afdelingen?}* De mogelijkheid is er wel, ik zou eventueel een andere bestelling van een andere afdeling kunnen aanpassen. Maar goed het is niet mijn afdeling dus dat gaat dan wel in overleg met de leidinggevende van de andere afdeling. *{Maar het is niet afgeschermd in het systeem?}* Nee in principe zou ik daar zo in kunnen.

7. Ja dat kan met het systeem op het moment dat ik bijvoorbeeld een fout in de voorraad constateer kan ik die handmatig aanpassen daar hebben we de ongestuurde tellingen voor. Het systeem heeft zelf ook tellingen die we moeten uitvoeren als er bijvoorbeeld min voorraden zijn of voorraden die lange tijd niet wijzigen dan komt het systeem daar zelf mee. Als het gebeurt dat een product vaak op is dan is het ook aan mij om daar na te handelen door bijvoorbeeld de minimale voorraad aan te passen. Dit is door te kijken waarom een product vaak op is en daar naar te handelen. *{Dus u heeft zelf de mogelijkheid om dingen aan te passen in het systeem?}* Jazeker.

8. Ja ik denk het wel, zoals ik aangaf in de voorraden. Voorheen was het een kaartje bij het schap dat er nog vier zouden moeten zijn en dan ga je even zoeken. Als er nieuwe vracht binnen komt kan het zo zijn dat je al bij de restanten moet gaan zoeken, dus wat eerder al een keer is binnen gekomen. Het zou ook nog in de nieuwe vracht kunnen zitten en dat moet je dan echt

gaan zoeken. Tegenwoordig kun je veel makkelijker in het systeem zien is er nog voorraad en dus is die foutmarge veel kleiner. Tevens kun je ook zien als er geen voorraad meer is of die wel in de vracht zit die net binnen is of nog binnen gaat komen. Het is dus veel makkelijker om op te zoeken. *{Er is dus makkelijker informatie op te zoeken over de voorraadstanden, zijn hiernaast ook nog aanvullende cijfers in het systeem te vinden?}* Ja zeker, het systeem geeft verwachte afzetten, bij het bestellen van promoties geeft het systeem aan wat er bij eerdere promoties met hetzelfde product is verkocht. Je hebt meer vergelijkingsmateriaal en historische gegevens om je bestellingen te maken. *{U had het eerder ook al over dervingcijfers?}* Ja voorheen werd dat met de hand genoteerd en in Excel ingevoerd geloof ik. Nu kan ik dagelijks rapporten opvragen ook per artikelgroep. Je kunt de reden zien waarom iets is uitgescand de informatie is dus veel completer. Je ziet wat er is uitgescand, waarom het is uitgescand bijvoorbeeld is het bedorven, kapot geweest of over datum. Je kunt zien wat de derving gekost heeft dus hoeveel euro aan derving heb ik weggegooid. Je kunt hiervan dagelijks en wekelijks een rapport uitdraaien. *{Heeft dit ook uw beeld van uw afdeling en werkzaamheden verandert?}* Ja ik denk dat het daardoor wel makkelijker is de derving te beperken. Als een product vaak over datum is ga je het saneren, als een product vaak breuk is ga je kijken naar oplossingen daarvoor dus is het misschien zo dat het schap niet goed is ingedeeld. Dus daar zitten zeker wel mogelijkheden om met die cijfers aan de gang te gaan en het winkelbeeld te verbeteren. *{Dus de informatie ondersteunt u wel in uw werkzaamheden?}* Jazeker. *{Heeft u ook toegang tot alle informatie in het systeem?}* De cijfers die ik nodig heb voor mijn dagelijkse werkzaamheden kan ik zo opvragen. Het kan best zo zijn dat er iets is in het systeem waar ik niet bij kan want het systeem is echt enorm groot maar voor mijn dagelijkse werkzaamheden kan ik overal bij. Zowel van mijn eigen afdeling als van andere afdelingen als ik dat zou willen.

9. Ja bijvoorbeeld het beheersen van de out of stocks, het beheersen van de derving daar zitten allemaal normen aan. Die zijn tegenwoordig beter te controleren en worden ook van bovenaf meer gecontroleerd. Daar wordt ook dagelijks, dan wel wekelijks over overlegd van de derving is deze week een stuk hoger waar ligt dat aan of de out of stocks zijn deze week een stuk hoger waar ligt dat aan. Daar zit een stuk meer controle op denk ik dan voorheen. *{Gebruikt u de beschikbare informatie ook om de medewerkers onder u te controleren?}* Ik denk in beperktere mate, het gebeurt wel maar het is niet dat zij daar direct iets van merken. Ik gebruik het systeem wel om hen aan te sturen. Een voorbeeld daarvan is als er producten vol zitten en het schap vol zit kan ik voor de medewerker kijken of de voorraad verkeerd staat in het systeem of dat een medewerker iets fout heeft gedaan. Ook op het moment dat wij merken dat producten verkeerd

gevuld zijn of niet op datum gevuld zijn, niet FIFO. Dan kunnen wij ook kijken wanneer is het product binnen gekomen en wanneer is het door wie gevuld. Het systeem is dus ook een manier om zo terug te kijken. *{Maar dat gebruikt u minder om uw medewerkers te controleren dan hoe u wordt gecontroleerd?}* Ja dat is een stuk minder ik denk dat het eigenlijk alleen gebruikt wordt als er fouten worden geconstateerd om te kijken waar het fout is gegaan en wie is daar verantwoordelijk voor maar het is niet een dagelijks controlemiddel. Het wordt meer incidenteel gebruikt. *{Hebben andere afdelingen ook informatie met betrekking tot uw afdeling?}* Ja zij hebben ook toegang tot deze informatie. De dervings-cijfers worden openbaar gemaakt en inzichtelijk voor andere afdelingen. Zij kunnen bijvoorbeeld precies zien hoeveel derving ik die dag gehad heb. Ik denk ook dat de mensen die meer met G&A werken die rapporten ook zo kunnen opvragen als zij zouden willen. Ze kunnen daar zo induiken. *{Ervaart u hier ook een soort van controle door?}* Nee ik merk eigenlijk niet dat dat gebeurt. Het zou wel kunnen maar ik heb zo geen voorbeelden dat dat daadwerkelijk ook gebeurt. *{Hoe voelen deze veranderingen voor u aan dat u anders op de beschikbare informatie wordt gecontroleerd?}* Ik vind dit niet storend, het is niet dat ik daardoor meer werkdruk ervaar of me daar onprettig bij voel. Ik denk zelfs dat het goed is en belangrijk om de kwaliteit van de winkel te handhaven. Het geeft ook juist handvaten van hé ik moet daar meer op letten en meer op sturen. Het is juist denk ik meer ondersteuning dan een controlemiddel. *{Het stelt u dus meer in staat om uw werk te doen dan dat voelt als een beperking?}* Ja inderdaad om mijn werk te doen en ook om prioriteiten te stellen. Op een bepaald moment is dit facet bijvoorbeeld minder onder controle en moet daar meer aandacht aan besteed worden.

10. Nee ik kan zo niks bedenken. *{Okee dan wil ik u bedanken voor uw medewerking aan mijn interview.}* Graag gedaan.

Interview 5, 04-07-2016 – PLUS Retail Proces specialist goederen, locatie: PLUS Retail Utrecht

1. Ik ben als proces specialist goederen verantwoordelijk voor het adviseren van ondernemers op het omgaan met de goederenstroom. Welke processen voer je uit om een excellente executie te krijgen op het gebied van winkelbeeld, out of stocks en welke processen zijn daarbij van invloed en op welke manier kun je die het beste benaderen en borgen. Daarbij is mijn takenpakket dat ik halfjaarlijks een check uitvoer in de winkels en daarnaast een begeleidings-traject bied met daarbij ook control en wat extra taken zoals ad hoc ondersteuning. De kern ligt in het helpen en begeleiden van ondernemers en het opleiden van personeel.

2. Ja voorraadbeheer is in principe binnen een supermarkt datgene wat we doen, we bewegen goederen van A naar B met daartussendoor zo min mogelijk derving als het even kan. Voorraadbeheer is daarin 100% mijn functie, out of stocks, derving ontstaat eigenlijk als een resultante van een proces waarbij alles geld kost. Teveel out of stocks kost geld, teveel derving kost geld, teveel restanten kost geld en mijn doel daarbinnen is om al die processen zo laag mogelijk te krijgen. Met de komst van G&A is daar voorraadbeheer de sleutel geworden. Waarbij het belangrijk is dat het totaal plaatje klopt. Je in de winkel niet meer hoeft te bestellen maar te tellen. Dat heeft natuurlijk alles met voorraadbeheer te maken. *{Uw functie hierin dient als ondersteuning voor de ondernemers?}* Ja exact daar adviseren we ondernemers in. Niets is zo beweeglijk als de supermarkt er zijn zo veel goederen die de deur uit gaan en zoveel mensen die er mee bezig zijn. Als je het allemaal zelf zou doen is de foutmarge een stuk kleiner maar er zijn gewoon heel veel personeelsleden, de gemiddelde supermarkt heeft 80 tot 100 mensen in dienst, hoe zorg je er nou voor dat je controle houdt op die 100 man zodat ze allemaal hetzelfde doen waardoor de resultante is dat je je voorraadstroom onder controle houdt. Hierdoor haal je uiteindelijk op dingen als out of stock en derving het resultaat dat je wil om uiteindelijk geld te kunnen verdienen.

3. Toen werkte ik zelf nog in de winkel en hoe we toen werkte was puur en alleen het uitboeken van derving en bestellen gebeurde met de hand. Dus daarvoor hadden wij geen tellingen, geen inventarisaties natuurlijk wel een jaarbalans waarmee je de voorraad ging tellen maar waarbij qua voorraadpositie weinig tot niks werd gedaan. Het was echt handmatig bestellen je wist uit je hoofd hoeveel flessen cola je ging verkopen, tenminste dat dacht je. We gingen echt van niet naar alles. *{Voorheen was het dus vooral handmatig werk, voorraadstanden werden niet echt gecontroleerd?}* Nee we hadden geen voorraadstanden. Met bestellen ging je kijken wat er in het schap lag en wist je wat je ongeveer achter had en dat was het.

4. De grootste mindset verandering is dat we van bestellen naar tellen zijn gegaan. Het systeem berekent op zijn eigen basis van de voorraadstanden, de verwachte verkopen en eventuele veiligheidsmarges die zijn ingebouwd wat er bestelt moet worden. Waar de winkel nu dus voor moet zorgen is dat de input van die verschillende factoren klopt. Je hebt geen invloed op wat de verwachte verkopen zijn want de consument koopt wat hij wil en dat kun je in kleine mate sturen maar je hebt natuurlijk alle invloed op je huidige voorraden en voorraadpositie. Als die verkeerd in het systeem staat raak je direct al die berekeningen dus de processen die daarbij zijn

gekomen zijn veel meer controle op de voorraadstand. Daarvoor gebruik je bijvoorbeeld een out of stock meting waarmee je kijkt hoeveel producten zijn er afwezig en wat is daar de rede code voor. Je doet tellingen, het systeem genereert 's nachts tellingen waarmee het systeem aangeeft hier moet je naar kijken omdat bijvoorbeeld de voorraad onder nul is en de voorraad kan niet negatief zijn dus dan moet je het tellen. Dat is eigenlijk wat het meeste is veranderd voor de ondernemers, dat zij in plaats van bestellen constant de voorraad aan het controleren zijn.

5. Je merkt dat er verschil in generatie in zit. De oudere generatie ondernemers merkt je gewoon aan dat het heel lang duurt voordat ze wennen aan die veranderingen. Je moet je voorstellen dat ze al jaren op die manier waren aan het bestellen met lijstjes in hun hoofd. Ze mogen dan in één keer geen bestellingen meer aanpassen omdat het systeem die bestellingen veel sneller maakt. Sommige ondernemers konden daar heel moeilijk aan wennen dus die bleven maar met de handterminal door de winkel lopen. De nieuwe processen van het controleren van de voorraad werden niet direct opgepakt. Met een automatisch bestelsysteem heeft dat natuurlijk direct invloed op de bestellingen die daaruit komen. Dan moet je ervanuit gaan dat je gemiddeld op een kruidenierswaren afdeling toch zo'n 2000 regels hebt. Als je die elke keer moet gaan controleren omdat je voorraadpositie niet klopt dan verlies je natuurlijk vertrouwen in het systeem. Inmiddels loopt G&A al een aantal jaar en merk je dat de nieuwe aanwas van personeel ervoor heeft gezorgd dat die processen beter zijn geborgen. Maar daarbij blijft dat ik in mijn werkveld nog steeds de uitdaging zie om ervoor te zorgen dat ondernemers de tellingen uit zichzelf doen en niet op basis van als er iets niet in orde is. Dat is een structureel ongoing proces dat niet elke ondernemer interessant vindt. Dus uiteindelijk verandert er voor ondernemers dat ze meer moeten controleren op voorraden. *{Dus in het begin was het nog een leercurve voor ondernemers?}* Ja vooral de verandering, als wij mensen iets moeilijk vinden dan is het verandering en dat geldt voor ondernemers net zo. Daarbij niet alleen voor ondernemers maar ook het onderliggende personeel dat daarmee te maken heeft. Vooral de oude generatie ondernemers heeft het hier moeilijk mee want je ziet dat de nieuwe generatie is opgegroeid met dit systeem en veel minder weerstand hebben omdat ze dit al gewend zijn. Daar zie je wel een tweedelingen. *{Vanuit uw eigen supermarkt achtergrond zelf, hoe ziet u de verandering?}* Ja ik zie het 100% als een verbetering, niet omdat ik niet geloof dat een ondernemer een goede bestelling kan maken, ik geloof nog wel dat het systeem een betere bestelling kan maken als het systeem goed is gevoed. Ik noem het hierbij ondernemer maar het gaat natuurlijk ook om medewerkers in de supermarkt. Het moment dat je als persoon bestelt dan zit daar emotie achter

afhankelijk van je bestelverwachting. Wat het probleem is dat als je het systeem niet goed voedt dat de ondernemer die handmatig bestelt weer zou winnen. Wat ik in het verleden dus zag was dat bestellingen gewoon vergeten werden en dan krijg je geen vracht. Dat kan tegenwoordig niet meer, de voorraadpositie klopt steeds beter waardoor je ook een steeds betere bestelling krijgt. Dat is absoluut een verbetering ten opzichte van het verleden doordat we constanter zijn geworden. *{Het systeem zorgt ervoor dat er altijd besteld wordt en geeft meer garanties dan voorheen?}* Ja exact en wat ik al zei als het systeem goed gevoed is dan geeft het een beter advies dan de ondernemer en gemiddelde werknemer zelf kunnen genereren.

6. Er zijn meer processen bijgekomen die systeemgericht zijn. Voorheen werd hier veel minder mee gedaan dus je ziet dat wat we nu allemaal via G&A regelen van assortimentsbepaling tot promoties daar was je vroeger veel minder mee bezig. Dus in die zin is de beslissingsbevoegdheid veranderd, ik denk het niet maar ze hebben wel veel meer invloed op het proces, bewust dan wel onbewust. Dat is natuurlijk wel afhankelijk van hoe de ondernemer het vroeger had ingericht maar er zijn meer processen en de ondernemer kan dat nooit meer allemaal zelf doen en heeft dat moeten delegeren. De invloed van medewerkers op het systeem is daardoor duidelijk groter geworden. *{Dus het hoeft niet zo te zijn dat een medewerker opeens meer mag maar het systeem ondersteunt dit wel?}* Medewerkers hebben veel meer invloed gekregen op de kwaliteit van de bestelling. Vroeger maakte het niet uit als een medewerker derving niet uistcande voor de bestelling want die maakte de ondernemer zelf. Nu heeft dat direct invloed op de bestelling want die voorraden zweven dan nog in het bestelsysteem. In die zin hebben ze dus meer invloed maar of dat dan ook in besluitvorming zit dat verschilt per type ondernemer. Maar de invloed is wel duidelijk groter geworden.

7. Ja er zijn eigenlijk verschillende manieren waarop een medewerker zelf stappen kan ondernemen. Een medewerker wordt gestuurd door tellingen vanuit het systeem en daarnaast kan een medewerker zelf correcties uitvoeren door een voorraadcorrectie. Dat is een voorraadcorrectie van derving en dat kan allerlei reden codes hebben zoals breuk, over datum of sponsering. Het doen van een voorraadcorrectie met dus een duidelijk reden. Daarnaast kunnen ze ook een ongestuurde inventarisatie doen, die komt dus niet vanuit het systeem, daarmee kun je dus zonder redencode een voorraadcorrectie doen. Je telt bijvoorbeeld het vak koffie en je ziet 8 pakken staan terwijl het systeem zegt dat er 16 zijn. Als je weet dat erachter niks meer staat zet je de voorraad naar 8. Het verschil is dus dat er dan geen hele duidelijke reden is van afboeking. *{Is er ook de mogelijkheid om meer te gaan bestellen?}* Ja bestellingen kunnen

worden aangepast. Daar zit ook geen limiet op in hoeverre ze kunnen worden aangepast maar we geven wel een indicatie van in hoeverre zou je het nou eigenlijk mogen aanpassen. Maar dat verschilt per bestelgroep waarbij we bijvoorbeeld bij kruidenierswaren adviseren 97,5% van de bestelling over te nemen, dus 2,5% van de bestelling pas je aan en dat zit hem dan in acties of je kijkt naar buiten naar het weer. Weersverachting zit nog niet in G&A dus dat is je mens correctie die je moet doen. Voor een vers-groep is het al veel anders omdat die afzet veel grilliger is dus het aanpassen van bestellingen is voor ons ook een vereiste om tot de goeie bestelling te komen. Het systeem kan nog niet 100% zonder aanpassingen een juiste bestelling genereren. Daar hebben we ook menselijke invloeden voor nodig. *{Deze percentages van afwijking zijn niet bepalend?}* Ja je zou in theorie 0% van je bestelling kunnen overnemen. Je kan een bestelling helemaal naar nul gooien of alles maximaal bestellen.

8. Er is veel meer inzicht gekomen dat is zeker. Dat merk ik ook wel aan de gespreken om me heen met ondernemers en medewerkers die verrast zijn over informatie die er dan beschikbaar is. Daarbij moet je met name denken aan een stukje KPI-rapportages en wat voor mijn werkzaamheden dan belangrijk is is hoeveel out of stocks heb je, hoeveel tellingen heb je gedaan, hoeveel heb je weg geteld of bijgeteld. Dat is allemaal beschikbaar voor de medewerker en de ondernemer dus er is zeker kennis bijgekomen. *{Is alle informatie die voor u beschikbaar is ook beschikbaar voor medewerkers en ondernemers?}* Uiteindelijk kan de ondernemer alles zien, dat heeft ook met onze structuur als coöperatie te maken waar de ondernemers eigenaar zijn, sommige dingen kunnen ondernemers niet zien als dat geen toegevoegde waarde geeft. In principe kan de ondernemer alles zien en verdeelt de ondernemer vervolgens de rechten in het systeem onder de medewerkers. Het is dus niet zo dat elke medewerker standaard alles kan zien. *{Dus de meeste informatie die beschikbaar is en ook nodig is is geautoriseerd voor ondernemers in het systeem?}* Ja maar we moeten wel uiteindelijk de ondernemer behoeden voor teveel informatie. Het rendement van de analyses moet wel genoeg zijn. Alles wat dit overstijgt moet je eigenlijk als ondernemer niet willen. Er zal dus misschien meer informatie beschikbaar zijn op het servicekantoor dan in de winkels maar dat zal zijn omdat deze informatie niet direct relevant is voor losstaande winkels. *{Daar heeft de ondernemer dus in principe niet zoveel baat bij dus?}* Ja dat is wat ik zeg, soms ga je zoveel energie steken in bepaalde informatie dat het geen rendement meer oplevert. Als je werkt met juwelen van enkele duizenden euro's per stuk dan is het interessant om precies te weten wat er gebeurt maar wij werken hier ook met blikjes tomatenpuree van 7 cent per stuk. De vraag is dan om te ontdekken hoe interessant het is om dan te ontdekken dat er één blikje weg is in die gigantische stroom

van goederen. Uiteindelijk kan de ondernemer heel diep zijn maar ik denk niet dat dat interessant is voor de ondernemer. Het is belangrijker om te sturen op de gedragingen dus zien we afwijkingen in bepaalde processen dan is dat voor de bewaking van je voorraad veel belangrijker dan precies te weten waar één blikje is gebleven.

9. Ja daar groeien we ook in als organisatie. Mijn functie bestaat nog niet zo lang en voorheen was het ook veel meer technisch gericht en nu is het veel meer proces gericht. Dat geeft al een verandering van de aard van de controle weer. Waar we nu veel meer aan het sturen zijn op de processen maar daar kan vanuit ondernemers nog veel meer op gestuurd worden. Met name in hoe ontdek je nou onregelmatigheden in het proces en hoe leg je daar verbanden tussen. Op het moment dat derving op zuivel gigantisch hoog is en we zien dat de bestelling 100% wordt overgenomen dan betekent dat dus dat er niet kritisch naar een zuivelbestelling wordt gekeken. Van de zuivel bestelling zeggen wij dat je 92% zo mag overnemen en naar de overige 8% nog kritisch moet kijken. Maar in die 8% kan een behoorlijke derving ontstaan door bijvoorbeeld weersomstandigheden. Als je daar niet op instuurt betekent dat dat G&A gewoon toetjes die minder hard gaan lopen gaat bestellen. Dus op het moment dat jouw derving heel hoog is dan is dat niet goed. Als je ziet dat het overname percentage van de bestelling heel hoog is zou je in eerste instantie zeggen dat is goed. Maar als je die koppelt aan de derving dan zie je daar al in daar klopt iets niet. Dat is met name waar wij als organisatie nog meer in kunnen doen in winkels. Hoe kunnen we daar nog meer aan doen in de processen en hoe we daar ook de menselijke gedragingen uit kunnen halen. Daar kunnen we dus meer op sturen. *{Dit gebeurt dus al wel maar zou nog meer kunnen?}* Ja het zou nog scherper kunnen. Binnen de directie zijn ze ook bezig met rendementsprogramma's en dan blijkt daaruit dat er nog heel veel rendement ligt in winkels in het procesgericht denken. *{Dus de informatie uit het systeem wordt al gebruikt voor controle?}* Ja precies, waarbij dat nu nog heel erg op winkel niveau gebeurt maar wij daar op organisatie nog niet als geheel op sturen. Daar zijn we met die rendementsprogramma's wel mee bezig om ook met benchmarks te gaan kijken hoe winkels scoren en de verschillen daartussen. Maar daar zitten wel veel verschillen per winkels in.

10. We gaan over een jaar of anderhalf jaar over op een nieuw bestelsysteem waarmee het systeem veel integraler wordt. Nu is het puur en alleen nog gericht op winkels en niet op het distributiecentrum en servicekantoor. Dat gebruikt wel allemaal dezelfde data en in het nieuwe systeem gaat dit ook allemaal samen werken zodat het meer ketengericht wordt. Waarbij alle besluiten op basis van alle informatie in het systeem worden gemaakt. *{Dus het*

informatiesysteem gaat uiteindelijk door de hele keten werken?} Ja waarbij ook iedereen invloed heeft op het systeem. Dat is direct dus ook een gigantische discipline kwestie want als één iemand een fout maakt merkt meteen iedereen dat. Het heeft dus zijn voordelen en nadelen en voor ons is het een uitdaging waarbij ondernemers ook een hele grote verandering gaan maken. De gedachte blijft alleen wel dat je het systeem moet vullen en dus procesgericht moet blijven werken en het dus uiteindelijk ook op hetzelfde neer komt. *{Okee dat is duidelijk. Dan wil ik u graag bedanken voor uw tijd.}* Ja graag gedaan.