

Van Goor & Ploos van Amstel

SERIE Werken met logistiek

Distributie logistiek

Werken vanuit
ketenperspectief

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



Distributie- logistiek: werken vanuit keten- perspectief

A.R. van Goor

W. Ploos van Amstel

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84741-8

ISBN 978-90-01-71211-2

NUR 804

Woord vooraf

Distributie is een begrip met twee gezichten. Vanuit marketing gezien gaat het vooral over de keuze van het juiste distributiekanaal en de bepaling van een optimale distributiespreiding. Logistiek dient vervolgens te zorgen voor de beschikbaarheid van goederen op de juiste tijd en de juiste plaats. De marketing invalshoek wordt van oudsher gedoceerd in opleidingen commerciële economie, terwijl de logistieke benadering het accent krijgt in de opleidingen logistiek en economie, en logistiek en technische vervoerskunde. Deze scheiding der geesten is voorbij: een marketeer kan niet meer functioneren zonder logistieke kennis en een logisticus dient het nodige van marketing te weten.

Deze constatering is het uitgangspunt geweest voor het verrichten van marktonderzoek onder docenten en studenten binnen genoemde en andere hbo-opleidingen. Het resultaat van dat onderzoek leert ons het volgende:

- Er is behoefte aan een breed boek over distributie en distributielogistiek, naast een verdiepingsboek dat alleen gaat over distributielogistiek / fysieke distributie.
- De omvang van de boeken moet afgestemd zijn op het beschikbare aantal studiepunten ects, dat beschikbaar is voor minors en majors in leerlijnen waar distributie/distributielogistiek deel van uitmaakt.

Na uitgebreide discussies tussen uitgever en auteurs is besloten om twee titels te publiceren, die recht doen aan de wensen van de gebruikers, en wel:

- Breed: *Distributielogistiek: werken vanuit ketenperspectief*;
- Verdiepend: *Fysieke distributie: werken aan toegevoegde waarde*.


Het didactische model van beide boeken is gebaseerd op de aanpak in het boek *Werken met logistiek* (5e druk 2008). Dat boek heeft met name in het hbo de positie ingenomen van standaardwerk over de theorie en de praktijk van het logistiek vakgebied.

Het thans voor u liggende boek is de derde, sterk gewijzigde druk van een tien jaar geleden geïntroduceerde titel. Het boek is gerubriceerd in twee delen, die recht doen aan de titel

- 1 Distributie: van concept naar toepassing;
- 2 Distributie: het ketenperspectief.

In de studiewijzer en in de deelinleidingen zullen we deze keuze verder motiveren.

Het boek gaat in op de vele beslissingen die verladers, producenten, groothandelaren, logistiek dienstverleners en retailers moeten nemen met betrekking tot hun distributielogistiek. De vele voorbeelden maken het boek



ook uitermate geschikt voor praktijkopleidingen en beroepsbeoefenaren. Een overzichtelijke inhoudsopgave en een uitgebreid register maken dat dit boek voor student en logistiek manager effectief en efficiënt te gebruiken is.

Velen hebben een bijdrage geleverd aan de realisatie van dit boek. In de eerste plaats: onze studenten en gebruikers. Door hun feedback kunnen wij formuleringen iedere keer nog weer verfijnen. Ook de respondenten van het in 2008 verrichte marktonderzoek zijn wij veel dank verschuldigd voor hun bijdrage aan de discussie rondom de opzet van twee distributieboeken. Bij de technische realisatie hebben Noordhoff Uitgevers en haar medewerkers ons met zinvolle raad terzijde gestaan. Aan allen onze grote dank!

Wij hopen van harte dat onze boeken voldoen aan de verwachtingen van de gebruikers. Via info@noordhoff.nl zijn uw reacties van harte welkom.

Voorjaar 2009

A.R. van Goor, Amersfoort

W. Ploos van Amstel, Amsterdam

Serie Werken met logistiek

- *Beginnen met logistiek* (1^e dr., 2007), 978-90-01-10051-3
website: www.beginnenmetlogistiek.noordhoff.nl
- *Werken met logistiek*, op weg naar supply chain management (5^e dr., 2008), 978-90-01-70682-1
website: www.werkenmetlogistiek.noordhoff.nl
- *Logistics: principles & practice* (1^e dr., 2006), 978-90-207-3304-4
website: www.logisticsprinciplesandpractice.noordhoff.nl
- *Inkoop*: werken vanuit een ketenbenadering (1^e dr., 2009), 978-90-01-71210-5
website: www.inkoop.noordhoff.nl
- *Distributielogistiek*, werken vanuit ketenperspectief (3^e dr., 2009), 978-90-01-71211-2
website: www.distributielogistiek.nl
- *Fysieke distributie*, werken aan toegevoegde waarde (1^e dr., 2009), 978-90-01-71645-5
website: www.fysiekedistributie.noordhoff.nl
- *European distribution and supply chain logistics* (1^e dr., 2003), 978-90-207-3253 5
website: www.europeandistribution.noordhoff.nl
- *Werken met supply chain management* (1^e dr., 2006), 978-90-207-3329-7
website: www.werkenmetsupplychainmanagement.noordhoff.nl
- *Logistiek in de zorg*, beheersing van patiënten- en goederenstromen (1^e dr., 2009), 978-90-01-76967-3
website: www.logistiekindezorg.noordhoff.nl

Logistiek is slim
organiseren

Inhoudsopgave

Inleiding en studiewijzer 10

1 Markttrends in de distributielogistiek 13

- 1.1 Trends in ketenlogistiek 16
- 1.2 Gevolgen voor verladers en logistiek dienstverleners 20
- 1.3 Marketing en logistiek: customer service 24
- 1.4 Logistieke trajecten en deelsystemen 29
- 1.5 Kosten distributielogistiek 34

Deel 1 Distributie: van concept naar toepassing 39

2 Integraal concept distributielogistiek 43

- 2.1 Integraal logistiek concept 46
- 2.2 Concurrentiestrategie distributielogistiek 47
- 2.3 Grondvormen distributielogistiek 54
- 2.4 Besturing, ICT en organisatie 58
- 2.5 Prestatie-indicatoren distributielogistiek 60

3 Europese distributielogistiek 69

- 3.1 Europese markt 73
- 3.2 Europese productie en inkoop 76
- 3.3 Europese distributie 81
- 3.4 Voorraden in Europa 83
- 3.5 Magazijnen in Europa 85
- 3.6 Europees traffic management 88

4 Contract logistics 93

- 4.1 Trends in logistieke dienstverlening 96
- 4.2 Value added logistics 104
- 4.3 Besluitvorming bij uitbesteden 107
- 4.4 Het break-evenmodel 118
- 4.5 De gewogenfactorscoremethode 121

5 Retaillogistiek 127

- 5.1 Retailmarketing 130
- 5.2 Het lastmileprobleem 137
- 5.3 Drie deelsystemen 141
- 5.4 Retailvoorraadbeheer 143
- 5.5 Retailwarehousing 149
- 5.6 Retailtransport: stadsdistributie 152

6 Managen van distributielogistiek 163

- 6.1 Logistieke organisatievraagstukken 168
- 6.2 Organisatiemodellen distributielogistiek 169
- 6.3 Profiel van de manager distributielogistiek 176
- 6.4 Profiel van de supply chain manager 179
- 6.5 Human Resource Management in de logistiek 183

Deel 2 Distributie: het ketenperspectief 189

7 Op weg naar supply chain management 193

- 7.1 Bedrijfskunde en supply chain 197
- 7.2 Demand versus supply 201
- 7.3 Ketenintegratie 204
- 7.4 Functionele versus innovatieve supply chains 208
- 7.5 Vormen van ketenintegratie 212
- 7.6 Modules toegevoegde waarde 216

8 ICT in de distributielogistiek 225

- 8.1 Distributiebesturing en informatie 228
- 8.2 ERP als ruggengraat van logistieke ICT 235
- 8.3 EDI in de logistieke keten 238
- 8.4 RFID in de supply chain 241
- 8.5 Nieuwe ICT-concepten 252

9 E-business en e-logistics 259

- 9.1 E-business en e-commerce 262
- 9.2 Van informatie naar transactie 266
- 9.3 E-logistics en e-fulfilment 269
- 9.4 Grondvormen e-fulfilment 276

10 Realisatie van verbeteringen in de supply chain 291

- 10.1 Lean Six Sigma 294
- 10.2 Benchmarking en SCOR 297
- 10.3 Balanced Scorecard 300
- 10.4 Raamwerk voor implementatie van ketensamenwerking 305

Antwoorden tussenvragen 314

Literatuuroverzicht 320

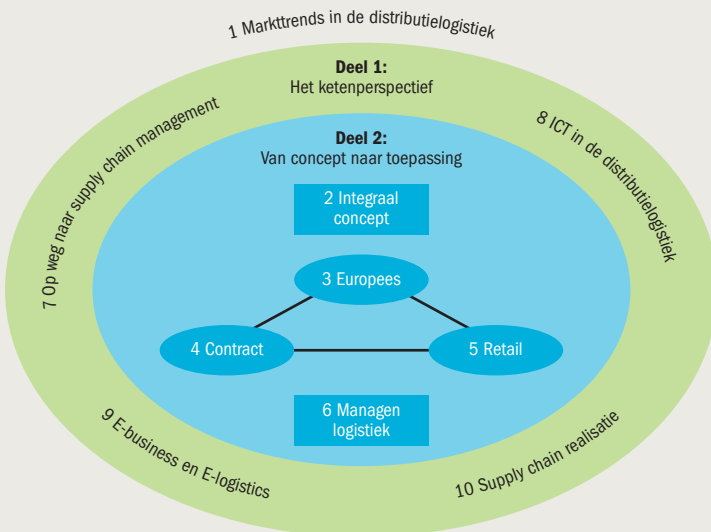
Illustratieverantwoording 323

Register 324

Over de auteurs 329

Inleiding en studiewijzer

Distributielogistiek: werken vanuit ketenperspectief omvat tien hoofdstukken. Na een inleidend hoofdstuk hebben we de hoofdstukken gerangschikt binnen de twee reeds genoemde delen. De concepten in deel 1 hebben veelal betrekking op een individuele onderneming, terwijl deel 2 vooral gaat over aspecten van meerdere ondernemingen die samenwerken in ketenverband. Deze gedachte wordt weergegeven in de overzichtsfiguur.



Zo werk je met dit boek het best:

- Blader het boek door, als je dat nog niet gedaan hebt. Op deze wijze wordt het je vertrouwd. Je zult dan merken dat veel dingen je bekend voorkomen.
- Lees deze studiewijzer van a tot z door. Daarna hebben de inrichting en de structuur van het boek geen geheimen meer voor je. Dat helpt om snel te werken.
- Bestudeer de algehele inhoudsopgave, de inhoudsopgave aan het begin van elk hoofdstuk en de leerdoelen aan het begin van elk hoofdstuk. Op die pagina's staat de kern van het hoofdstuk weergegeven. Een bondiger programma van het boek valt niet te geven. Ter informatie is er ook een case aan het begin van het hoofdstuk om je kennis te laten maken met de ontwikkelingen in de praktijk.
- Elk hoofdstuk bevat een centrale vraag. Die vraag is onderverdeeld in deelvragen. Per paragraaf wordt één deelvraag behandeld. De samenvatting aan het eind van een hoofdstuk wordt gevormd door de antwoorden op de centrale vraag en de deelvragen.
- Werk een hoofdstuk van begin tot eind door. Let vooral op de vragen tussendoor. Hiermee kun je tussentijds je kennis toetsen en bepalen of je de stof nog eens moet overlezen. Sla vooral geen opdracht over.

- Lees vooral de samenvatting nog eens goed door en vergelijk die met de samenvatting die je zelf hebt gemaakt.
- Een aparte uitdaging vormt na elk hoofdstuk telkens de oefentoets, die op de website staat.
- Het register en de lijst van afkortingen (achterin) dienen het gemak. Vooral als je het boek uit hebt en nog eens iets wilt naslaan. Alle trefwoorden uit het register zie je terug in de kantlijn van de tekst. Dit vereenvoudigt het zoeken.
- De literatuurlijst is het controleerbare fundament waarop het boek gebouwd is.
- Waar mogelijk worden links naar het internet aangegeven. Het kan zijn dat deze links regelmatig veranderen. Een tip is dan de bijhorende homepage op te zoeken en vervolgens gebruik te maken van de daarin vaak aanwezige zoekmachine.
- Maak gebruik van het internet om de actualiteit bij te houden.

Zo zit het boek in elkaar:

- Als je aan een hoofdstuk begint, moet je eerst wat snuffelen. Bestudeer dus vooral de inhoudsopgave aan het begin van het hoofdstuk en lees de inleiding.
- Nu begint het echte werk: bestudeer de eerste paragraaf tot je aan een 'vraag' komt. Een dergelijke vraag heeft een unieke nummering.
- Het is echt effectief als je eerst zelf de vraag beantwoordt. Test je antwoord daarna.
- Als toelichting op de theorie wordt de tekst onderbouwd met voorbeelden en casussen uit de praktijk. Als je de stof later nog eens repeteert, kun je ze overslaan.

- En zo ga je alle paragrafen door, tot je aan de samenvatting komt. Voor je daaraan begint, is het handig om het hoofdstuk nog even in grote stappen door te nemen: spring van margewoord naar margewoord. Deze margewoorden kun je allemaal terugvinden in het register. Kijk nog even in de tekst als je een begrip 'kwijt' bent.
- De oefentoets op de website is de afsluiting van elk hoofdstuk en bestaat uit drie onderdelen, te weten:
 - 1 een serie van vijf multiplechoicevragen;
 - 2 een serie van tien 'open vragen', waarin je inzicht getoetst wordt;
 - 3 een praktijkcase met vijf toepassingsvragen.
- De antwoorden op de vragen van de onderdelen 1 en 2 van de oefentoets staan op de website. De antwoorden op de vragen bij de praktijkcase (onderdeel 3) niet. Het is uitdrukkelijk de bedoeling om die antwoorden met je medestudenten en je docent te bespreken. Van elkaar kun je heel wat opsteken.

Als je de oefentoets voldoende maakt, beheers je de stof van het hele hoofdstuk.

Tot slot

De hoofdstukken in *Distributielogistiek: werken vanuit ketenperspectief* staan natuurlijk niet voor niets in de opgenomen volgorde. Toch kan jouw docent best een andere route door de stof kiezen, bijvoorbeeld omdat de opbouw van het studieprogramma in jouw opleiding dat vereist.



1

Markttrends in de distributielogistiek

- 1.1 Trends in ketenlogistiek
- 1.2 Gevolgen voor verladers en logistiek dienstverleners
- 1.3 Marketing en logistiek: customer service
- 1.4 Logistieke trajecten en deelsystemen
- 1.5 Kosten distributielogistiek

Leerdoelen

Met welke ontwikkelingen moeten verladers en logistiek dienstverleners rekening houden bij het werken in distributieketens?

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de ketenlogistiek?
- Wat zijn de gevolgen van de trends voor verladers en logistiek dienstverleners?
- Hoe kunnen we invulling geven aan het raakvlak tussen marketing en logistiek?
- Hoe kunnen we het logistieke vakgebied onderverdelen in vier deeltrajecten?
- In hoeverre hebben ondernemingen zicht op de logistieke kosten in hun sector?

Ontwikkelingen ketenlogistiek 16

Gevolgen trends voor logistiek
dienstverleners 20

Customer service 24

Logistieke deeltrajecten 29

Kosten distributielogistiek 34

Logistiek in 2016: Capgemini kijkt in de glazen bol

2016 lijkt nog heel ver weg, terwijl de huidige logistiek aan managers al voldoende kopzorgen geeft. Toch schuilt er een gevaar in het onderschatten van de trends die zich aan het aandienen zijn. Door hier op tijd op in te spelen hebben bedrijven de mogelijkheid om de toekomst vorm te geven. Dat is het doel van het rapport '2016: The Future Value Chain' van Capgemini en het Global Commerce Initiative.

Het rapport kijkt naar de veranderende dynamiek in de maatschappij en in de industrie die bepalend zal zijn voor de toekomst van het bedrijfsleven en geeft een visie op de totale waardeketen voor consumentenartikelen, van productie tot consumptie.

Er zijn drie gebieden waarop ondernemingen zelf invloed kunnen uitoefenen en zelf richting kunnen geven hoe deze zich ontwikkelen: consumentengedrag, de fysieke productflow en de informatiefLOW.

Consumentengedrag: de consument van morgen

Een van de grootste uitdagingen voor de consumentenindustrie betreft het effectief inspelen op het grillige gedrag van consumenten en hun veranderende voorkeuren. Hoeveel invloed fabrikanten van consumentenproducten zelf ook proberen uit te oefenen op hun klanten, en hoeveel macht de retailer ook heeft in de waardeketen. De consument is uiteindelijk de échte baas en stuurt de logistieke keten.



Met name bij de aankoop van kleding speelt de grillige smaak van de consument een belangrijke rol

De fysieke productflow: synchronisatie, integratie en sustainability

In de fysieke supply chain liggen voldoende uitdagingen voor fabrikanten en retailers. Ondanks vele ECR-samenwerkingsinitiatieven in de afgelopen jaren kenmerkt de supply chain zich op dit moment nog steeds vooral door een opeenvolging van suboptimaal bestuurd processtappen bij de verschillende betrokken partijen die toch nog voornamelijk in silo's werken, met diverse voorraadpunten en transportmodi in combinatie met gefragmenteerde planningssystemen. De 2016-toekomstvisie beschrijft twee kernelementen: synchronisatie en integratie. Daarnaast komt nadrukkelijk naar voren dat 'home fulfilment' een belangrijke rol gaat spelen. Het is ook duidelijk dat bij toekomstige supply chain-vernieuwingen het aspect duurzaamheid een bijzonder belangrijke factor zal zijn.

De informatiestroom: informatie-uitwisseling als fundament voor samenwerking

Samenwerking in de keten is alleen mogelijk als alle betrokken partijen op een transparante manier relevante gegevens kunnen uitwisselen. Dit betekent onder andere dat basale masterdata (zoals generieke productgegevens) volledig gesynchroniseerd moeten zijn. En daarbovenop kunnen allerlei andere gegevens uitgewisseld worden, bijvoorbeeld point-of-sale data, supply chain visibilitydata (gebaseerd op RFID-chips), promotieplanningen en (al dan niet anonieme) gedragsgegevens van consumenten. Zodat proactief samengewerkt kan worden, anticiperend op problemen die zich kunnen voordoen, en niet louter het oplossen van problemen die zich al hebben voorgedaan.

Bron: *Capgemini*, 2008

Nederland wordt steeds minder een productieland. Dat betekent dat de distributie van grondstoffen en halffabricaten naar 'nieuwe' productielanden als Oost-Europa, India en China steeds omvangrijker wordt. Ook het weer 'halen' van de eindproducten uit die landen is een distributieprobleem. Zie hier een voorbeeld van een mogelijk optimalisatieprobleem: zouden de containers die met grondstoffen 'heen' gaan, niet vervoerd kunnen worden met dezelfde boot of vrachtwagen als het gereed product dat 'terug' komt?

In het eerste hoofdstuk in dit boek geven we een bloemlezing van de ontwikkelingen in distributielogistiek. Zowel voor verladers als vervoerders geldt de uitspraak dat logistiek nationaal en internationaal steeds meer een kritische succesfactor is geworden: 'wie de logistiek niet goed organiseert, verdwijnt van de markt'. De logistieke keten is continu aan veranderingen onderhevig. Als gevolg van deze veranderingen worden de verschillende partijen in de keten gedwongen hun activiteiten aan te passen. In paragraaf 1.1 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen. De gevolgen van de trends en het veranderde klantgedrag voor twee partijen in de keten, de verlader en de logistiek dienstverlener, worden in paragraaf 1.2 besproken. Omdat alleen klantgestuurde ketens een toekomst hebben, bespreken we in paragraaf 1.3 customer service als een belangrijke interface tussen marketing en logistiek. De verlader is de partij die de goederen wil laten transporteren. De vervoerder of de logistiek dienstverlener is de partij die de goederen daadwerkelijk vervoert. Gevolgd door een positionering van de distributielogistiek binnen een geheel van vier logistieke trajecten, komen we in paragraaf 1.4 tot een systematisch onderscheid van de drie deelsystemen die we het 'hart' van de distributielogistiek noemen. Dit boek behandelt de economische en bedrijfskundige aspecten van de logistiek en gaat niet in op de technische. Over de kosten van de distributielogistiek gaat paragraaf 1.5.

1.1 Trends in ketenlogistiek

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de ketenlogistiek?

Aan de in de openingscasus genoemde studie van Capgemini (2008) ontlenen we een aantal trends, dat momenteel de agenda zou moeten beheersen van logistiek managers, die actief zijn in een ketenomgeving. Vier trends worden er besproken in de betreffende studie.

Demografische verschuivingen veroorzaken andere vraagpatronen

De macht van producenten, leveranciers en klanten in de logistieke keten verandert steeds. Dit komt doordat consumenten veranderen. Denk maar eens aan de gevolgen van vergrijzing voor de wensen van consumenten. Nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld voor de seniorenmarkt. Producten waarbij de grens tussen een hard product en de zachte service vervaagt. De senior wil 'oplossingen', persoonlijke oplossingen en dan ook nog snel.

Klanten formuleren hun verwachtingen en wensen steeds duidelijker. Vaak gebeurt dat in termen van snelheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid, maar ook in termen van klantspecifieke producten en diensten waarbij de klant alleen nog maar betaalt voor afgenomen diensten. Producten worden steeds meer een dienst. Consumenten kopen geen auto, maar mobiliteit, en het leger koopt geen Joint Strike Fighter maar power-by-the-hour. Logistiek moet dat allemaal goed regelen. De 'verdienstelijking' vraagt afstemming van vele processen en een perfecte kwaliteit van de logistiek. Dit gaat over de levering, installatie, training, facturatie, reparaties en retourlogistiek. Logistiek is dan meer dan alleen het 'slepen' van dozen van A naar B.

Macht

Power-by-the-hour
Verdienste-lijking

● www.delaatstemeter.nl, 2008

Vergrijzing

We worden ouder. Visioenen van sukkelende oudjes op de weg, slome oude taarten voor me bij de kassa en zeurende senioren in restaurants die alles willen weten over de ingrediënten in de daghap. Slecht voor mijn bloeddruk... Maar, wat betekent die vergrijzing straks voor jouw bedrijf? Wie koopt er straks nog jouw producten, wie neemt jouw diensten af en wie werkt er straks nog voor je? Het MIT AgeLab heeft het onderzocht.

Voor wie het nog niet gelooft, we worden echt ouder. Vandaag is in Europa al 20% van de bevolking ouder dan 60. In 2025 is dat bijna 30%. Maar het wordt ook leger. Duitsland kent in 2060 nog maar 50 miljoen consumenten in plaats van 80 miljoen vandaag. En we worden ook nog eens heel oud; 85 jaar is eerder regel dan uitzondering. Een wereldwijde trend.

De senior is niet alleen ouder, maar voelt zich gezond, is geïnformeerd en goed opgeleid, heeft veel geld, houdt van technologie en is dol op internet. En die seniore koper is vooral vrouw. Vrouwen leven langer en nemen 80% tot 90% van de grote aankoopbeslissingen in huis. Ze gaan bewust om met hun geld en verwachten daarvoor echt iets terug. Die consument gaat daarvoor echt even rustig zitten en oriënteert zich goed. Het MIT AgeLab heeft het over 'The Family CEO'. Die klant wil dus veel meer informatie en service.

Marketeers hebben de seniorenconsument al gespot. Willie Nelson is het boegbeeld van modebedrijf Gap en rockrollators als Eagles en Eric Clapton staan vooraan in de rekken bij de Free Record Shop. Nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld voor de seniorenmarkt. Producten waarbij de grens tussen het harde product en een zachte service vervaagt. De 'babyboom' gaat de waardeketen omkeren.

De senior wil 'oplossingen'. De Engelse drogist Boots heeft de 'MinuteClinic' in de winkels. Doel is klanten beter voor zichzelf te leren zorgen. Technologie gaat daarbij helpen. Herinner je je nog de Tamagochi? Dat elektronische huisdiertje. Als je er niet goed voor zorgde dan ging 'ie dood. Die Tamagochi is er nu om oma te helpen op tijd te eten en haar medicijnen te slikken; de 'pharm-pet'. RFID gaat opa helpen bij het winkelen. Een scanner op de winkelwagen vertelt opa of de boodschappen wel in zijn persoonlijke dieet passen en welke alternatieven er zijn. Dat is pas een echte 'personal shopper'.

Producten zonder service? Ondenikbaar! En alles moet natuurlijk snel. De senior weet wat waarde is en dat waarde iets van 'nu' is. Configureren en maken op order, maar dan heel snel! Dan moeten meubelmakers met een half jaar levertijd nog veel leren...

De oudere consument? Marketeers weten het al lang. Alles draait om het snel invullen van de behoefte van die ene individuele senior. Je moet de waardeketen echt even op z'n kop zetten. Kijk eens met de ogen van je klant. De seniorenklant is kritisch over de persoonlijke waarde die jij biedt. Logistiek moet meer dan ooit waarde toevoegen voor de consument.

Technologie en ICT ontwikkelen zich met een snelheid die we nooit eerder hebben gekend

De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT), mobiele communicatie, internet en RFID-tags beïnvloedt ons leven, maar geen enkel gebied ondergaat zulke snelle en opmerkelijke veranderingen als de manier waarop bedrijven op markten, vaak over de gehele wereld verspreid, werken. ICT-innovaties ontwikkelen zich in hoog tempo, terwijl de datacommunicatiekosten blijven dalen. In goed Engels: the sky is the limit. Dankzij ICT-innovaties is het voor bedrijven mogelijk nieuwe dienstverlening te bedenken samen met andere bedrijven waar ook ter wereld. Elkaar concurrerende bedrijven kunnen zo aan de achterkant van de logistieke keten samenwerken (in inkoop, productie, distributie, enz.) en de echte concurrentie aan de voorkant zelf voeren (in marketing en verkoop). Zulke complexe netwerken en de veranderingen in de logistieke keten zijn alleen mogelijk met goede ICT, die de informatiestroom tussen het eigen bedrijf, de partners in de logistieke keten en de markt goed laat verlopen. Daarbij is steeds meer sprake van integratie van ICT-systemen. Binnen het eigen bedrijf worden softwaresystemen voor planning, productie en distributie aan elkaar gekoppeld. Vervolgens is er sprake van integratie met systemen van partners in de keten.

**Informatie- en
communicatie-
technologie
Mobiele
communicatie
Internet**

Energiekosten rijzen de pan uit en de beschikbaarheid van energie en grondstoffen wordt minder betrouwbaar

Managers zijn zich bewust van de noodzaak tot duurzaamheid en hun sociale verantwoordelijkheid neemt sterk toe. Er is steeds meer aandacht voor de gevolgen van logistiek voor maatschappelijk verantwoord en ethisch handelen. Veel producten die vanuit Europa geëxporteerd worden, zijn door

Just-in-time

de internationale concurrentie sterk in prijs gedaald. Het relatieve belang van de kosten om de goederen op de juiste plaats te brengen neemt echter toe door de steeds hogere brandstofkosten. Bij de ontwikkeling van logistieke concepten als e-commerce, just-in-time, nachtdistributie en de opkomst van mega mainports als Rotterdam en Schiphol lijken de logistieke professionals volstrekt voorbij te gaan aan de gevolgen voor de maatschappij en op de lange termijn. De kranten staan vol over de problemen met congestie, fijnstof, milieuvervuiling, stedelijke distributie en leefbaarheid, nachtvluchten en uitbreiding van Schiphol, road-pricing en de Betuwelijn. Als je in de logistiek werkt, dan moet je rekening houden met de maatschappelijke consequenties van logistieke beslissingen.

Een duurzame logistiek betekent het voorkomen van vervoer (minder vrachtwagens), meer logistieke efficiency (minder kilometers), minder gebruik van fossiele brandstoffen (minder liters) en meer veiligheid (geen diefstal of mensensmokkel). Logistiek dienstverleners bundelen bijvoorbeeld goederenstromen van diverse fabrieken in één vrachtauto, waarbij het niet meer uitmaakt of de fabrikanten concurrenten van elkaar zijn. Zo zijn kilometers en vrachtwagenbewegingen te besparen door samenwerking met gespecialiseerde logistiek dienstverleners. Er is ook meer aandacht voor duurzaamheid bij het retour nemen en hergebruik van producten, onderdelen en verpakkingen. Dit is merkbaar in de opkomst van retourlogistiek (reverse logistics en cradle-to-cradle-concepten). Dat is de logistiek van retoursystemen voor het hergebruik van materialen, producten en verpakkingen. Dit kan gaan over producten die na reparatie weer worden verkocht, maar ook om stromen goederen die om milieutechnische redenen teruggaan naar de bron. Overheden stellen meer eisen aan productverantwoordelijkheid en milieubeheersing. Ten slotte wil een bedrijf ook niet geassocieerd worden met kinderarbeid bij uitbesteding aan landen met lage lonen.

Reverse logistics**Kinderarbeid**

‘Cradle to Cradle is een teer concept: intensieve samenwerking is vereist.’

Michael Braumgart, auteur, Supply Chain Magazine, nr 9, sept 2008, p.18.

Nieuwe productielanden herscheppen het industrielandchap en vragen om andere distributiekanaalen

Concurrentie en markten worden niet langer afgegrensd door landsgrenzen. Nieuwe concurrenten kunnen overal in de hele wereld opstaan. Overal kunnen nieuwe markten ontstaan. De internationale concurrentie tussen bedrijven neemt toe, door grote wereldwijde vrijhandel, deregulering en harmonisatie van producten. Veel bedrijven gaan zelfs wereldwijd werken. Dit noemen we globalisering. Zij biedt wereldwijde mogelijkheden. Op wereldschaal worden besluiten genomen over de bedrijfsstrategie, de ontwikkeling van nieuwe producten en de productievestigingen. Internationale bedrijven moeten elk onderdeel van de logistieke keten op de juiste

Globalisering

schaal en op de juiste locatie in de wereld uitbouwen, hun niet-kernactiviteiten uitbesteden en zich ontwikkelen tot virtuele netwerken. Daarbij rekening houdende met veranderende wisselkoersen, belastingtarieven, handelsblokkades en olieprijzen. Logistiek moet dus globaal denken.

Met meer internationale goederenstromen spelen veiligheid en risico-management een grotere rol. Iedereen heeft de Al-Qaida aanslag op de New Yorkse Twin Towers nog op het netvlies en kent verhalen over mensen-smokkel in containers en gestolen vrachtwagens. De logistiek moet dus ook veilig en robuust zijn. Managers hebben het dan over goed 'risico-management'.

Wij diepen deze trends uit voor de gevolgen in consumentengedrag, de goederenstroom en de informatiestroom.

Consumentengedrag

Het consumentengedrag is continu aan verandering onderhevig. Thema's als gezondheid, lifestyle en duurzaamheid worden steeds belangrijker. De mobiele telefoon maakt dat consumenten op ieder moment van de dag ervaringen met elkaar delen. De relatie met retailers en leveranciers wordt anders. Merkentrouw neemt af, private labels groeien. Was het in de modebranche gebruikelijk om twee collecties per seizoen uit te brengen, thans zijn er al voorbeelden bekend van modewinkels die iedere vrijdag, dus 52 maal per jaar, een nieuw assortiment in de winkel hebben hangen.

Consumenten worden mede-productontwikkelaars (co-design). Bekend is het voorbeeld van Lego, waar consumenten nieuwe producten en toepassingen ontwerpen. Ook de helpdesk van vele websites wordt in feite gedreven op basis van door consumentenvragen aangedragen oplossingen, afkomstig van andere consumenten. Consumenten zijn dus actieve partners geworden in de supply chain en zij verwachten in toenemende mate een persoonlijke interactie met de ondernemingen die hen kunnen (be)dienen. Bedrijven moeten de kracht van het door klanten gestuurde internet serieus nemen. Nike heeft met NIKEiD een concept neergezet om die sneakers volledig aan te passen aan je lijf met al zijn kwaaltjes en gebreken. Op maat dus.

Volgens de studie van Capgemini (2008) kenmerkt het veranderende consumentengedrag zich door:

- Health and Wellness zijn de belangrijke criteria voor consumenten om hun aankoopgedrag op te baseren.
- Consumenten verwachten bij alle leveranciers op enigerlei wijze aandacht voor duurzaamheid.
- Consumenten worden steeds handiger met het gebruik van technologie, thuis, op het werk, in winkels en onderweg.
- Als leveranciers een werkelijke dialoog aangaan met consumenten, zijn deze laatste bereid om heel veel informatie te verschaffen.
- Consumenten hechten steeds meer waarde aan persoonlijke communicatie en op maat gemaakte producten.
- Winkels blijven belangrijk voor consumenten, maar het online distributiekanaal zal daarnaast aanmerkelijk groeien.
- Als gevolg daarvan voorziet men toch een sterke toename van rechtstreekse distributie naar consumenten.

**Risico-
management**

**Gezondheid,
lifestyle en
duurzaamheid**

**Mede-
product-
ontwikkelaars**

Herontwerpen van supply chains

Goederenstromen

Het zich sterk wijzigende afnemersgedrag heeft uiteraard gevolgen voor de logistieke keten: het herontwerpen van supply chains is dan nodig. Verlad- ders en dienstverleners moeten hun traditionele manieren van distributie gaan overdenken:

- Door congesties haperen veel van de huidige transportinfrastructuren.
- Energietarieven en overheidsmaatregelen (road-pricing, milieuzones, stadsdistributie) hebben een significante invloed op de transportkosten.
- Nieuwe woongebieden en werkende ouders vereisen andere tijdensters en/of distributiemethoden.

Als oplossingen voor deze problemen ziet de Capgemini-studie de volgende mogelijkheden:

- betere winkellogistiek, zoals het schapgereed aanleveren van producten;
- gezamenlijke distributiecentra van meerdere producenten en/of meer- dere retailers;
- betere besturing van de bevoorrading door online informatie-uitwisseling tussen retailer en leverancier over verkopen en voorraden;
- energiezuinige magazijnen, winkels en transportmiddelen.

Open informatie-uitwisseling

Informatiestromen

Een open informatie-uitwisseling is een levensvoorwaarde voor bedrijven om te kunnen anticiperen op het dynamische gedrag van consumenten. Door deze transparantie kunnen vraag en aanbod in een keten beter op elkaar worden afgestemd. Kennismanagement en customer relationship managementsystemen (CRM) werken in het voordeel van klanten en leveranciers, zonder de concurrentiepositie van de leveranciers te onder- mijnen.

De beschreven trends vormen een belangrijke aanleiding voor logistieke ontwikkelingen bij verladers en logistiek dienstverleners, zoals we die in paragraaf 1.2 beschrijven.

TUSSENVRAAG 1.1

Welke van de besproken trends zijn van belang voor een retailer?

1.2 Gevolgen voor verladers en logistiek dienstverleners

Wat zijn de gevolgen van de trends voor verladers en logistiek dienst- verleners?

Iedere speler in de keten moet zich aanpassen aan de veranderingen in de markt. Door de talrijke ontwikkelingen op ketenniveau is het logistieke vraagstuk sterk onder de aandacht gekomen van de verlader. Niet alleen door de strategisch noodzakelijke wens om zich te concentreren op zijn kernactiviteiten, maar vooral ook door de grote dynamiek die ontstaan is door de toenemende complexiteit van de logistieke besturing. In deze paragraaf worden de veranderingen voor de verlader en de logistiek

dienstverlener behandeld. Aangezien er in toenemende mate sprake is van verstrengeling van logistieke activiteiten van verladers en dienstverleners, worden de ontwikkelingen bij beiden in één adem genoemd.

De verschuiving van de macht naar de afnemer heeft belangrijke gevolgen voor de verlader en de logistiek dienstverlener.

Macht naar de afnemer

1

- 1 De vele en steeds heterogenere wensen vanuit de markt leiden tot een versnippering van de goederenstromen. De afnemer komt steeds meer centraal te staan voor het handelen van verladers. Concreet houdt dit in dat de verlader over een fijnmazig instrumentarium moet beschikken om de klantenwensen snel en doeltreffend te kunnen vervullen. Deze klantenwensen uiten zich zowel in een sterke groei in de verscheidenheid van de producten, als in een toename van de transportkosten. Het is dus zaak voor de verlader om de logistieke beheersing efficiënter in te richten. Een mogelijke oplossing is het aangaan van samenwerkingsverbanden met de belangrijkste afnemers. De toenemende mogelijkheden van de informatievoorziening maken het voor de verlader mogelijk een betere beheersing van de logistiek te verkrijgen.
- 2 Er ontstaat voor verladers een spanningsveld tussen versnippering enerzijds en schaalgrootte anderzijds. Om dit spanningsveld te verkleinen kan uitbesteding van logistieke activiteiten aan dienstverleners een mogelijkheid zijn. Dit proces van uitbesteding wordt versneld door een concentratie op de kernactiviteiten bij de producent. Een gevolg van deze **uitbesteding** is de afnemende toegevoegde waarde van de producent in de logistieke keten. De verlader zal daarom oplossingen en flexibiliteit gaan zoeken in uitgestelde productie en customization dichterbij de afzetmarkten. Deze ontwikkeling leidt tot de opkomst van de industriële value added logistics, die een uitbreiding van de activiteiten van de logistiek dienstverlener impliceert.
- 3 Productinnovatie wordt, door de toenemende wensen van de klant, steeds belangrijker. De concurrentiestrijd noodzaakt de producenten steeds sneller nieuwe producten op de markt te introduceren. Hierdoor wordt de **productlevenscyclus** in een aantal sectoren steeds korter. Dit is een fenomeen dat al een aantal jaren speelt, zoals in de consumentenelektronica waar een levenscyclus van drie maanden inmiddels vrij gebruikelijk is. Van andere producten, zoals medische systemen, zijn levenscycli nog vrij lang. Maar men bereidt zich voor om ook van dit type complexe producten steeds sneller nieuwere versies op de markt te brengen. Door de Europese eenwording zal het proces van productvernieuwing worden versneld. Ook wordt het moeilijker om de markt vraag goed te voorspellen en bovendien neemt het risico van het incourant worden van voorraden sterk toe. Het belang van logistiek in het ontwerpproces wordt van eminent belang, vooral door maximaal gebruik te maken van modulair ontwerpen en alleen die onderdelen te herontwerpen die technisch beperkt gezien achterhaald zijn.
- 4 Innovatie beperkt zich niet alleen meer tot het product zelf. Ze richt zich ook op het **verdienstelijken van producten**: het secretariaat koopt geen kopieermachine, maar ongestoorde documentstromen; het leger koopt geen tank, maar slagkracht; het gezin koopt geen tv, maar homeentertainment. Bij de aanschaf van de Scania-wissellaadsystemen door Defensie is nadrukkelijk gekeken of de civiele markt de volledige transportcapaciteit in het inzetgebied, zowel met materieel als met personeel, kan leveren. De traditionele goederenstroom is daarbij

slechts een onderdeel. Coördinatie is nodig van steeds meer op de individuele klant toegesneden processen: distributie, installatie, training, reparatielogistiek, levering van bijvoorbeeld toners en reparatiedelen en retourstromen.

Informatie- en communicatietechnologie

Intensievere samenwerking tussen leveranciers en afnemers stelt hoge eisen aan de communicatie. De hoeveelheid uit te wisselen informatie neemt toe en de eisen ten aanzien van snelheid, nauwkeurigheid van communicatie en de verwerkingssnelheid ervan zijn veel hoger. De realisatie van de intensieve samenwerking op grote schaal is praktisch gesproken alleen mogelijk met geavanceerde informatie- en communicatietechnologie (ICT). ICT-innovaties bieden mogelijkheden voor het wereldwijd volgen van goederenstromen en ondersteunen bij de planning en de besturing van internationale distributienetwerken. Hiermee komen ook andere, nieuwe logistieke concepten in beeld, gebaseerd op de geavanceerde mogelijkheden van gedistribueerde informatie- en communicatietechnologie. Ze heeft Xerox printers ontwikkeld die via een modem aan het internet verbonden zijn en die wanneer onderhoud of een nieuwe toner nodig is zonder tussenkomst van mensen inbellen om dit aan een servicepunt door te geven. Hiermee wordt een snelle afhandeling van het onderhoud en de bevoorrading bereikt. Dit betekent wel dat het gehele logistieke proces achter het onderhoud en de bevoorrading en de planning daarvan de beoogde snelle afhandeling mogelijk moet maken. De introductie van dergelijke intelligente logistieke concepten staat niet op zichzelf, maar vereist dus ook aanpassing van bedrijfsprocessen.

Economische en politieke factoren

Toenemende globalisering zorgt voor belangrijke veranderingen bij de verlader en de logistiek dienstverlener. Het is duidelijk dat door de globalisering de logistieke ketens langer worden en de beheersing complexer. Een groot aantal bedrijven herstructureert immers de productiefaciliteiten. Tegelijkertijd worden de afzetmarkten vergroot. Daarmee verandert ook vaak het logistieke taakgebied. We zien in ondernemingen dat de grens tussen assemblage en distributie aan het vervagen is. In vele Europese distributiecentra komen in toenemende mate value added services voor, waarin de finale uitmontering van de producten, het testen en verpakken, plaatsvindt overeenkomstig de lokale behoeften van de markt. Daarmee is het voor wereldwijd werkende ondernemingen mogelijk tijdig het specifieke product of systeem te leveren overeenkomstig de wensen van de lokale markt. Het mag duidelijk zijn dat de logistiek dienstverlener hierin een rol van betekenis kan spelen.

De fusie- en overnamegolf speelt in alle sectoren. Logistiek dienstverleners kunnen dan ook niet achterblijven. Vooral bij de grotere ondernemingen zien we geregeld fusies en overnames om een passend antwoord te geven op de schaalvergroting en concentratie in handel en industrie. Aangezien een fusie of een overname zeer veel veranderingen met zich meebrengt, zal de verlader zijn handen vol hebben aan het managen van de primaire functies. Hierdoor zal de verlader de ondersteunende functies, zoals logistiek, wellicht liever uitbesteden. Dit is uiteraard in het voordeel van de logistiek dienstverlener.

Communicatie

Globalisering

Fusie- en overnamegolf

Besluiten en maatregelen van de overheid hebben eveneens hun invloed op de verlader en de dienstverlener. Zo vergemakkelijkt de eenwording van Europa de wens van veel bedrijven om meer mondiaal te opereren. Herallocatie wordt minder gecompliceerd en ook financieel gezien interessanter. Ook wordt grensoverschrijdend transport binnen Europa gemakkelijker. Er kan geconstateerd worden dat bij deze heroverwegingen vaak gebruik wordt gemaakt van minder distributiecentra om de markt toch overeenkomstig de klantenwens te bedienen. Sterker nog, in veel gevallen worden de afnemers rechtstreeks vanuit de productielocatie beleverd door de inschakeling van hoogwaardige logistiek dienstverleners. Door de ruimere mogelijkheden die geboden worden, nemen de (internationale) goederenstromen toe. De toenemende milieueisen noodzaken de verlader en de vervoerder om de efficiency van het transport te verhogen, om een betere benutting van de infrastructuur te verkrijgen. Ook moet het vervoermiddel zelf aan de steeds hogere emissie-eisen voldoen.

Besluiten en maatregelen van de overheid

1

Ontwikkeling in de transportsector

Liberalisatie van de transportsector heeft als gevolg voor de verlader en vervoerder dat export naar bepaalde landen wordt vergemakkelijkt. Door onder andere belastingverdragen, die voorkomen dat zowel in het ene als in het andere land belasting betaald wordt, wordt het voor verladers uit bepaalde landen aantrekkelijk te gaan exporteren naar bepaalde landen. Tevens wordt voor de vervoerder het transport tussen die landen vergemakkelijkt.

Liberalisatie

‘Nederland niet meer uniek als distributieland.’

Sjoerd Vollebregt, voorzitter Raad van Bestuur Stork
Logistiek.nl, nr 10, 6 juni 2008, p.9

Deze constatering kunnen erop wijzen dat de logistiek dienstverleners een steeds sterkere positie gaan innemen ten opzichte van de verladers. Toch is dit niet altijd het geval. De logistieke dienstverlening heeft soms een bepaalde achterstand op de mechanisatie, automatisering en ICT die zich in de industrie reeds heeft voorgedaan. Vanuit vaak kleinere, transportondernemingen moet de logistiek dienstverlener een lange weg afleggen om op enigszins vergelijkbaar niveau met de industrie te komen. Bovendien zijn de kennis van de logistiek en de ontwikkelingen daarin vaak sterker aanwezig bij de producenten dan bij de ondernemingen in de logistieke dienstverlening. Toch kunnen de meest efficiënte oplossingen gevonden worden als beide partijen meer gelijkwaardig met elkaar omgaan. Vanzelfsprekend moeten we gericht werken aan de ontwikkeling van de transport- en distributiesector. Ook in de ons omringende landen zit men bepaald niet stil. We hebben als Nederland Distributieland een aantal sterke punten: goede mainports, een goede internationaal erkende reputatie, een strategisch gunstige ligging voor verladers in andere continenten en de politieke consensus voor ondersteuning. De mogelijkheden en de wilskracht zijn

**Nederland
Distributieland**

aanwezig om in de betreffende sector te scoren. Er is geen reden te bedenken om de sector niet tot grotere ontwikkeling te brengen. Een logistieke uitdaging voor de komende jaren.

TUSSENVRAAG 1.2

Welke relatie bestaat er tussen de toenemende eisen van de klant en de productlevenscyclus en welke invloed hebben beide op zowel de verlader als de logistiek dienstverlener?

1.3 Marketing en logistiek: customer service

Hoe kunnen we invulling geven aan het raakvlak tussen marketing en logistiek?

Tevreden klanten bestaan. Klanten van autoverhuurder Greenwheels, online-winkel Bol.com en kantoorleverancier Corporate Express laten bij klantenonderzoek zien dat ze tevreden zijn. Maar het hebben van tevreden klanten is niet altijd vanzelfsprekend. Denk maar eens aan de ellende met Internet-PlusBellen bij Ziggo, lege schappen in de winkel en de leverproblemen van Dell. Als het fout gaat mag je bellen. Toets 1 voor makkelijke klanten, toets 2 voor lastige klanten... Een klant mag zijn eigen bankfiliaal, huisarts, politiebureau, lokale treinstation en systeembeheerder niet meer direct bellen. Alles moet via dat ene helpdesknnummer. Maar zijn ze de klant daarmee nu echt beter van dienst?

Klanttevredenheid

Logistiek draait om klanttevredenheid. Dat is de mate waarin de logistieke prestaties ook echt voldoen aan de verwachtingen van de klant. Als die prestaties niet aan de verwachtingen voldoen dan is de klant ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die zelfs overtreffen, dan is de klant tevreden of zelfs opgetogen. Deze paragraaf gaat over de rol van de klant in logistiek: wat is customer service?

Commerciële distributie versus fysieke distributie

Marketing

Er is een directe relatie tussen distributielogistiek en marketing. Marketing gaat over het begrijpen van de verwachtingen van de klanten en marketing is nodig om de klanten te verleiden juist het product of de dienst van de onderneming te kopen. De marketingmix kent vier instrumenten, namelijk product, promotie, prijs en plaats. Onderdelen van het marketinginstrument 'plaats' zijn onder meer commerciële distributiekkanalen, dekking, assortiment, locatie, voorraad en transport. 'Plaats' als instrument is van belang voor ondernemingen die zich richten op een grote groep klanten. Distributiekkanalen bepalen de kansen om alle mogelijke klanten te bereiken, op het niveau van de dienstverlening, de zichtbaarheid in de markt en de distributiekosten. Bovendien is een marktpositie op basis van goede distributiekkanalen relatief duurzaam in vergelijking met een concurrentievoordeel dat is gebaseerd op een kortstondige succesvolle advertentiecampaagne of op prijsacties.

Commerciële distributie

De fysieke goederenstroom van producten staat in beginsel los van de commerciële distributie. Commerciële distributie gaat over de wijze waarop de klant de order kan plaatsen: in een winkel, via de telefoon of internet.



McDonalds heeft customer service hoog in het vaandel staan

Ondernemingen kunnen kiezen voor een lang indirect distributiekanaal met veel schakels tussen de onderneming en de uiteindelijke klant, een kort indirect distributiekanaal met een of enkele schakels of een direct distributiekanaal zonder tussenschakels. Douwe Egberts en Inbev hebben gekozen voor indirecte distributie, via winkels, van respectievelijk de koffiepads en de biervaatjes. Computerproducent Dell kiest voor directe distributie. Elke schakel moet een steentje bijdragen om het product met succes naar de consument te brengen, anders voegt een schakel geen waarde toe. Elk distributiekanaal kent zijn eigen sterktes en zwaktes, maar ook eigen logistieke kenmerken. Met de vele mogelijkheden van die distributiekanaalen kiezen ondernemingen vaak voor een distributiesysteem met diverse kanalen, korte en lange indirecte distributiekanaalen naast directe distributiekanaalen.

Voor ondernemingen zijn commerciële distributiekanaalen de belangrijkste verbinding met klanten. Bose heeft, als leverancier van hoogwaardige geluidssystemen, gekozen voor samenwerking met slechts enkele, exclusieve commerciële distributiekanaalen (speciale elektronikawinkels). Daarmee versterkt Bose haar merkimago en houdt Bose greep op de hoge prijs van de producten. De producten van concurrent Philips staan in nagenoeg alle commerciële distributiekanaalen, zowel in exclusieve winkels als bij prijsvechters als MediaMarkt en webwinkels die direct aan de consument leveren. Lees hierover meer in de marketingliteratuur. De keuze van een commercieel distributiekanaal heeft ook invloed op de logistiek. Bose kan zich een 'luxe' logistiek veroorloven. Philips moet daarnaast een 'goedkope' logistiek regelen om in de markt met prijsvechters nog winst te kunnen maken.

Veel ondernemingen, zeker op internet, zien de fysieke producten voor hun klanten niet zelf. De klant bestelt op hun website en de order wordt direct

**Distributie-
kanaal**

**Commercieel
distributie-
kanaal**

door hun leverancier aan hem of haar geleverd. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de groothandel voor bouwmaterialen. De aannemer bestelt alles voor zijn bouwproject bij de groothandel. En de groothandel laat de leveranciers van stenen of dakpannen rechtstreeks op de bouwplaats leveren, om zo transportkosten te voorkomen. Apple gaat met de iTunes Store zelfs verder. Het echte product, vroeger de cd en dvd, komt nu digitaal via internet bij de consument binnen. De fysieke goederenstroom is geheel verdwenen.

Verwachtingen van klanten

Brevé (1988) stelt dat de logistieke doelstelling een relatief nieuwe doelstelling is in vele organisaties. Hij formuleert die doelstelling als volgt:

Logistieke doelstelling

De logistieke doelstelling is de verbetering van het customer service level bij een verlaging van de integrale kosten.

Deze doelstelling moet naar onze mening juist worden geformuleerd in de vorm van: óf het verbeteren van customer service bij het huidige niveau van integrale kosten, óf het verlagen van de integrale kosten die bij het huidige customer-serviceniveau behoren.

Customer service is het raakvlak tussen marketing en logistiek. Een product heeft pas waarde wanneer het in handen van de klant is op het moment dat deze het product nodig heeft.

Customer service

Customer service houdt in een klantgerichte ondernemingsfilosofie die alle elementen betreffende het raakvlak met de klanten integreert en beheerst, binnen een vooraf vastgesteld optimum van kosten en service.

De door klanten gewenste customer service is een bepalende factor voor de distributielogistiek. Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich van hun concurrenten door onder meer een betere kwaliteit van hun customer service. Producenten als Toyota en de Nederlandse fabrikanten Heineken en ASML, handelsbedrijven als Ricoh, Albert Heijn en Overtoom, maar ook dienstverlenende bedrijven als McDonald's, Mojo Concerts en Bloemenveiling Aalsmeer en logistiek dienstverleners als DHL, TNT en CEVA Logistics hebben door hun customer service een sterke marktpositie kunnen verwerven.



Evaluatie van de customer service, en meer in het algemeen het logistiek functioneren van een organisatie, heeft twee hoofdaccenten, te weten:

- 1 De **'externe' logistieke prestatie**. Dat wil zeggen, dat wat voor de klant direct merkbaar is. Deze logistieke prestatie manifesteert zich in elementen als levertijd, betrouwbaarheid, compleetheid en beschikbaarheid van logistieke informatie.
- 2 De **'interne' logistieke inspanning**. Dat is de inspanning die een organisatie zich moet getroosten om de door de klanten gewenste service op niveau te houden. Om dat te bereiken kan de logistieke inspanning relatief te groot worden. Dit kan tot uiting komen in bijvoorbeeld het werkkapitaal in de distributielogistiek, de logistieke kosten, de mate van incurantheid van de voorraden en de doorlooptijd in het distributieproces.

Ontwikkeling van het begrip customer service

Het begrip customer service heeft een ontwikkeling doorgemaakt waarbij drie stadia kunnen worden onderscheiden (La Londe, 1988).

- 1 **Customer service als activiteit**. Ondernemingen hanteren het begrip customer service om activiteiten te omschrijven die verband houden met onder meer de orderverwerking en de afhandeling van klachten. Customer service wordt eerder gezien als een activiteit die als losstaand moet worden beheerst dan als een integraal onderdeel van de totale ondernemingsdoelstelling.
- 2 **Customer service als prestatie maatstaf**. Sommige bedrijven zien customer service als een prestatie maatstaf; bijvoorbeeld 'wij leveren 95% van onze orders binnen 24 uur compleet uit'. Deze prestatie maatstaven zijn vaak goede maatstaven voor de effectiviteit van een distributiesysteem, maar ze geven een onvolledig beeld van de werkelijke customer-serviceprestatie. Deze maatstaven zijn vastgesteld vanuit de organisatie en niet gezien door de ogen van de klant. De prestatie maatstaven kunnen een doel op zichzelf worden, zonder dat de organisatie echt kijkt naar de feitelijke wensen van klanten.
- 3 **Customer service als managementfilosofie**. In de jaren vijftig van de twintigste eeuw is het marketingconcept ontwikkeld. De filosofie achter het marketingconcept is dat de totale 'mission' van de organisatie wordt bepaald door de effectiviteit waarmee de organisatie in staat is de behoefte van de klanten te begrijpen, hieraan te voldoen en daarmee voor de organisatie winst te behalen. Customer service is nauw verbonden met het marketingconcept. Net zoals dat het geval is bij het marketingconcept moet het customer-serviceconcept in de gehele organisatie doordringen en is het niet de exclusieve verantwoordelijkheid van één functionele afdeling.

Elementen van customer service

Een van de belangrijkste taken is het operationeel maken van customer service. Vaak ontbreekt het aan een operationele definitie van customer service in termen van concrete meetbare doelstellingen voor de distributielogistiek.

Customer service is meer dan alleen levertijd, leverbetrouwbaarheid en levercompleetheid. Customer service omvat activiteiten voorafgaand aan (pretransactie), tijdens (transactie) en na (posttransactie) de daadwerkelijke overdracht van de goederen. Een succesvolle customer service vereist een goede prestatie, niet alleen in levertijd en complete en tijdige levering,

maar ook in het kunnen realiseren van specifieke wensen en eisen (over levertijdstip, verpakking, transport, documenten, barcodering), beantwoorden van vragen van klanten (orderstatusinformatie, informatie bij verträgen), corrigeren van fouten (snel opnieuw leveren bij onjuiste of defecte producten) en reageren op de behoefte aan after sales (documentatie, beschikbaarheid onderdelen).

Voorbeelden van elementen van customer service (La Londe, Zinser, 1976) staan in tabel 1.1.

TABEL 1.1 Elementen van customer service

Voordat de klant de order plaatst moeten de volgende zaken duidelijk zijn:

- De manier waarop het bedrijf het logistieke servicebeleid aan klanten bekendmaakt.
- Het gemak waarmee de klant kan bestellen via een winkel, website, telefoon of orderformulier.
- De telefonische en elektronische bereikbaarheid.
- Het hebben van bijvoorbeeld een keurmerk voor veilig betalen of een ISO-certificaat als kwaliteitsgarantie.
- De informatie over voorraden, levertijden en assortiment.
- De snelheid waarmee de klant een offerte krijgt.
- De leveringscondities. Wie moet bijvoorbeeld voor het transport betalen?

Bij het plaatsen van de order moeten onderstaande zaken helder zijn:

- De leverbetrouwbaarheid. Komt het bedrijf de afgesproken levertijd na?
- Levert het bedrijf de gevraagde hoeveelheid en wordt de order compleet geleverd?
- Kan het bedrijf informatie geven over de ordervoortgang? Bijvoorbeeld: op welke dag en hoe laat komt Ikea de meubelen leveren?
- De administratieve procedures. Sluit de factuur goed aan bij de orderdocumenten en klopt die factuur?
- De installatie thuis of op het werk en de opleiding van medewerkers.
- De verpakking van het product. Blijft de klant zitten met de verpakking of wordt die meegenomen?

Na de levering zijn belangrijk:

- De garantiebepalingen. Wat moet de klant doen als het product kapot is?
- De afhandeling van klachten.
- De beschikbaarheid van reserveonderdelen en andere onderdelen die nodig zijn om het product te laten werken (denk aan tonercartridges voor de Epson printer of capsules voor de Nespresso koffiemachine).
- Het onderhoud van producten.
- De afhandeling van retouren en emballage (lege kratten, pallets en dergelijke).

• www.reclameweek.nl

Michel Schaeffer Direct Marketing manager van Bol.com

Michel Schaeffer kan als marketingverantwoordelijke van een van Nederlands succesvolste webwinkels tevreden terugkijken op een spectaculaire omzetgroei van Bol.com de afgelopen jaren. Hij is in 2008 gekozen tot DM Man van het Jaar en Bol kreeg de Thuiswinkel Award als beste webwinkel.

Wat heeft het succes van Bol het afgelopen jaar gebracht?

'Het is natuurlijk altijd leuk dat prestaties worden opgemerkt door een vakjury. Heel veel voldoening, en voornamelijk heel veel nieuw werk! In de afgelopen jaren zijn we heel hard gegroeid, zowel in omzet als in mensen. Die sterke groei stelt ons in staat om weer een tandje erbij te kunnen zetten, en sneller te gaan innoveren. Ik heb een heel helder beeld over wat online winkelen kan toevoegen aan het winkellandschap en daar samen met al mijn collega's heel hard aan gewerkt om dit waar te maken. Een van die aspecten is dat ik erin geloof dat de vraag naar mediaproducten eigenlijk oneindig is, maar dat traditionele winkels er niet in slagen om vraag en aanbod goed bij elkaar te brengen. Daarom heb ik een grote focus op het zo veel mogelijk beschikbaar maken van alles wat er ooit verschenen is (in ons geval nu zo'n 1,8 miljoen producten), én het ontwikkelen van zo veel mogelijk manieren om je uit deze enorme hoeveelheid de producten te laten ontdekken die voor jou relevant zijn. Dit onder andere door goede zoek- en browsmogelijkheden te bieden, maar ook door de inzet van veel technologie om producten, artiesten en schrijvers aan elkaar te relateren, en op basis van koopgedrag persoonlijke aanbevelingen te presenteren. En als je dan een mooi product gevonden hebt, zorgen we er ook nog eens voor dat je het de volgende dag al in huis hebt, en pas twee weken later hoeft te betalen!'

TUSSENVRAAG 1.3

In hoeverre is de voorraadbeschikbaarheid een juiste prestatie maatstaf voor de customer service?

1.4 Logistieke trajecten en deelsystemen

Hoe kunnen we het logistieke vakgebied onderverdelen in vier deeltrajecten?

In dit boek bespreken we beknopt hoe het vakgebied logistiek kan worden gekenschetst. Uitgebreide verhandelingen over historie en definities treft u aan in andere boeken in deze reeks.

De hoofddoelstelling van logistiek (management) of integrale goederenstroombesturing kan worden omschreven als het zodanig op de afnemersmarkt afstemmen van de informatie- en goederenstromen, dat tegen optimale kosten aan de wensen van de afnemers kan worden voldaan.

Logistiek

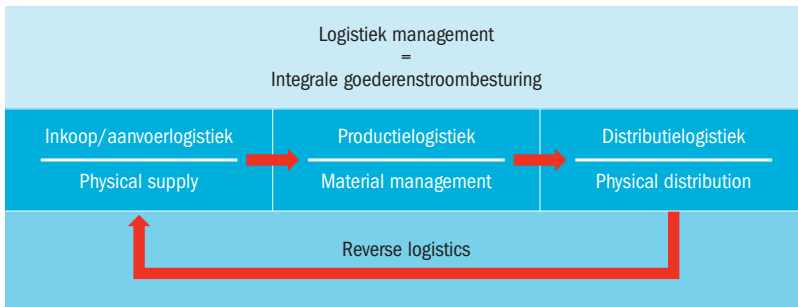
De wensen van de afnemers hebben betrekking op het leveren van goederen en diensten in de juiste hoeveelheden, op de juiste plaats, in de juiste kwaliteit en tegen marktgerichte levertijden. De marktfocus speelt een bepalende rol in de hedendaagse logistiek. Vandaar dat customer-service-onderzoek niet meer weg te denken valt bij iedere poging om de interne en externe logistieke prestatie van een organisatie te verbeteren. Het is de markt vraag die de oorzaak is van het stromen van goederen; ook is het de markt waar de bestemming ligt van die goederen.

Customer-service-onderzoek

Distributie- logistiek

Gezien vanuit de afnemersmarkt kunnen we vier deeltrajecten onderkennen binnen de integrale goederenstroombesturing. Zie figuur 1.1. De distributielogistiek (externe logistiek of physical distribution) is het logistieke traject dat direct aansluit op de markt; vandaar dat hiervoor ook wel eens de term marketing logistics wordt gebruikt. Dit traject heeft betrekking op de besturing en beheersing van de goederenstromen gereed product, vanaf het einde van het productieproces tot en met de uiteindelijke afnemer. Het betreft dus de uitgaande goederenstromen van een producent, alsmede de goederenstromen naar, door en vanaf handels- en distributiebedrijven, plus de bijbehorende informatiestromen.

FIGUUR 1.1 Logistieke (deel)trajecten



Distributie- logistiek

Onder distributielogistiek verstaan wij de effectieve en efficiënte voortstuwing van goederenstromen en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gereed product op de juiste plaats en het juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij die afnemers.

Productie- logistiek

De productielogistiek (industriële logistiek of material management) heeft betrekking op het geheel van activiteiten, dat ontplooid wordt om de grondstoffen- en halffabricatenstromen zo effectief en zo efficiënt mogelijk naar en door het productieproces te voeren. Ook heeft productielogistiek betrekking op de werkzaamheden die verricht worden om een optimale benutting van het productie-apparaat te bewerkstelligen.

Met name wanneer we vanuit inkoopgezichtspunt kijken naar goederenstroombesturing, dan zou men het material management nog nader kunnen onderscheiden in physical supply en productiebesturing.

Physical supply

Physical supply – als evenbeeld van physical distribution – betreft het beheersen van de goederenstromen (en de daarmee verbonden informatiestromen) vanaf de (oer)producenten van grondstoffen en halffabricaten tot aan het begin van het productieproces.

Inkooplogistiek

We stellen voor om dit traject aan te duiden met de naam inkooplogistiek. Maar ook de term aanvoerlogistiek wordt wel gebruikt.

Aandacht voor duurzaamheid en milieu vormt de oorsprong van het jongste deeltraject van de logistiek, genaamd reverse logistics.

Reverse logistics betreft de logistieke beheersing van retoursystemen ten behoeve van het hergebruik van materialen en producten.

Reverse
logistics

Het hergebruik kan zowel betrekking hebben op repareerbare producten als op stromen goederen die om milieutechnische redenen teruggaan naar een bron (resource). Wij zijn van mening dat verpakkingsafval vaak eenzijdig als een voorbeeld van noodzakelijke reverse logistics wordt aangevoerd. Met name door het creëren van grondstofmarkten voor verbruikte kapitaal- en consumentengoederen heeft het onderwerp reverse logistics meer en meer bekendheid gekregen voor andere stromen dan alleen verbruikte verpakkingsmaterialen.



Van de vier genoemde trajecten zal alleen het traject distributielogistiek in dit boek nader worden beschouwd. Zowel vanuit het perspectief van een individuele onderneming als vanuit een ketenvisie.

Deelsystemen van de distributielogistiek

Distributielogistiek vervult haar taak in samenwerking met en voor andere functies (bijvoorbeeld productie en verkoop) in de organisatie. In termen van een systeembenadering stelt men dat de relaties tussen de verschillende functies belangrijker zijn dan het functioneren van iedere functie op zich. Alleen op die wijze kan een resultaat worden bereikt dat beter is dan een optelsom van de resultaten van alle functies afzonderlijk. Spreken wij aldus over het distributielogistieke systeem van een organisatie, dan kan

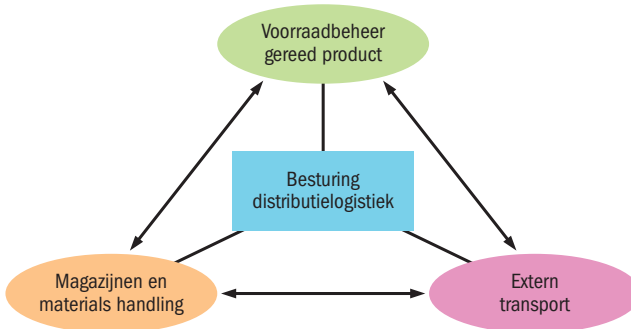
Systeem-
benadering

Drie deel- of subsystemen

met behulp van figuur 1.2 worden uitgebeeld dat er binnen de distributielogistiek drie deel- of subsystemen kunnen worden onderscheiden, namelijk:

- 1 het **voorraadbeheer**: beslissingen over de optimale hoogte van voorraden gereed product per schakel in een distributiekanaal;
- 2 de **magazijnproblematiek**: beslissingen over de keuze van de optimale vestigingsplaats voor een depot of magazijn en de meest efficiënte wijze waarop de functies binnen een magazijn worden vervuld;
- 3 het **transportsysteem**: de keuze van het juiste transportmiddel en de optimale planning van de routes die de transportmiddelen moeten afleggen.

FIGUUR 1.2 Deelsystemen van de distributielogistiek



In tabel 1.2 geven we een aantal voorbeelden van beslissingen binnen ieder deelsysteem van de distributielogistiek.

TABEL 1.2 Beslissingen distributielogistiek

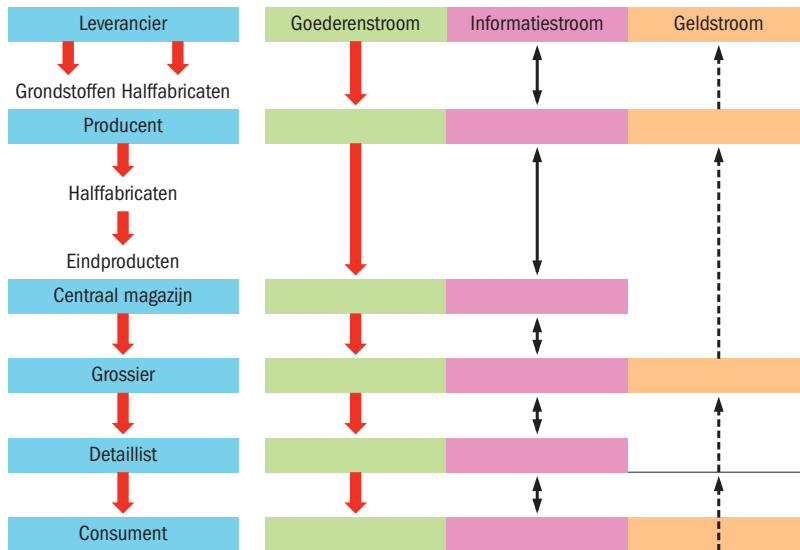
Voorraadbeheer gereed product	Magazijnen en materials handling	Extern transport
Hoeveel bestellen	Functie in distributiekanaal	Keuze transportmiddel
Optimale bestelhoeveelheid	Optimale vestigingsplaats	Intermodaal vervoer
Optimaal bestelmoment	Lay-out en inrichting	Eigen vervoer of beroeps- goederenvervoer
Keuze bestelsysteem	Intern transport	Routeplanning
Vraagvoorspelling	Orderverzamelssystemen	Traffic management DRP-I

De besturing van de distributielogistiek moet resulteren in een balans, een evenwicht tussen de drie deelsystemen uit figuur 1.2. Afhankelijk van de branche en afhankelijk van het product krijgt elk deelsysteem uit figuur 1.2 meer of minder gewicht. Een uitgebreide behandeling van de beslissingen die genoemd staan in tabel 1.2 staat in het boek *Fysieke Distributie, werken aan toegevoegde waarde* (2009).

Bedrijfskolom

In de opbouw van figuur 1.1 is de basisgedachte van een bedrijfskolom te herkennen. Schematisch kan men een bedrijfskolom tekenen zoals we dat in figuur 1.3 hebben gedaan.

FIGUUR 1.3 Een bedrijfskolom



In figuur 1.3 komt tot uitdrukking dat de grondstoffen worden verwerkt tot halffabricaten, die vervolgens moeten worden verwerkt tot eindproducten. Deze fasen in de bedrijfskolom hebben met name betrekking op productie naar vorm: door de combinatie en transformatie van grondstoffen en halffabricaten ontstaat er een eindproduct.

De functie van groot- en detailhandel kan vanuit logistiek gezichtspunt het beste worden omschreven als productie of transformatie naar plaats en tijd. Productie naar plaats heeft vooral betrekking op het transport: het verplaatsen van de goederen. Productie naar tijd betreft het opslaan van de goederen tot ze geschikt zijn voor consumptie (wijn) of het in voorraad houden van productie tot de afnemers ernaar vragen (sinterklaas- of kerstartikelen).

Zo omschreven voegt elke schakel in de bedrijfskolom waarde toe aan een product, vandaar het begrip toegevoegde waarde. De toevoeging van waarde kan betrekking hebben op de productie of transformatie naar vorm, plaats en tijd of een combinatie van deze drie.

Tot nu toe hebben we slechts gesproken over de goederenstromen in een bedrijfskolom. Het spreekt vanzelf dat bestelde grondstoffen, halffabricaten of eindproducten moeten worden betaald. Vroeg of laat (leverancierskrediet) kan er in de bedrijfskolom dus een geldstroom worden onderscheiden. Hoeveel goederen er moeten worden verzonden of gemaakt en hoeveel geld er moet worden betaald, zijn gegevens die door middel van communicatie

Productie naar vorm

Productie naar plaats
Productie naar tijd

Toegevoegde waarde

Geldstroom

Informatiestromen

tussen de schakels in een bedrijfskolom worden uitgewisseld. Deze informatiestromen hebben dus het karakter van verkeer in twee richtingen. Op de aldus omschreven wijze is het duidelijk dat de relaties tussen een onderneming, haar leveranciers en haar afnemers kunnen worden onderscheiden in goederenstromen, geldstromen en informatiestromen.

TUSSENVRAAG 1.4

Is reverse logistics meer vergelijkbaar met physical supply of met physical distribution?

1.5 Kosten distributielogistiek

In hoeverre hebben ondernemingen zicht op de logistieke kosten in hun sector?

Totale logistieke kosten

Productiewaarde

Verkoopwaarde

Toegevoegde waarde

Een manier om het relatieve belang van de distributielogistiek aan te tonen, is een beschouwing over de kosten van de distributielogistiek. Distributielogistieke kosten vormen een bestanddeel van de totale logistieke kosten.

De logistieke kosten van een onderneming kunnen op verschillende manieren worden berekend. Zo is het bij productiebedrijven gebruikelijk om de logistieke kosten uit te drukken als een percentage van de productiewaarde of als een percentage van de verkoopwaarde (omzet) van het eindproduct. Handelsbedrijven berekenen de logistieke kosten bij voorkeur als een percentage van de toegevoegde waarde of als een percentage van de omzet, uitgedrukt in verkoopprijzen.

Naar de kosten van distributielogistiek is in beperkte mate onderzoek verricht. We zouden voor benchmarkdoeleinden graag de beschikking willen hebben over veel recente gegevens. Maar we moeten helaas roeien met de riemen die we hebben en werken met wat gefragmenteerde cijfers. Het betreft vaak een beschouwing over het aandeel van distributielogistieke kosten in de verkoopprijs aan de eindafnemer van een product.

Tijdens het jaarlijkse congres van de Council of Supply Chain Management Professionals verschaft Davis (2007) inzicht in de recente ontwikkelingen omtrent logistieke kosten in de Verenigde Staten en Europa (zie tabel 1.3).

TABEL 1.3 Logistieke kosten als percentage van de omzet

	U.S.	EU
Transportation	4.40%	3.18%
Warehousing	1.99	3.07
Order Entry/Customer Service	1.01	0.37
Administration	0.39	0.47
Inventory Carrying	1.95	1.30
<i>Total Logistics Costs</i>	<i>9.74%</i>	<i>8.39%</i>

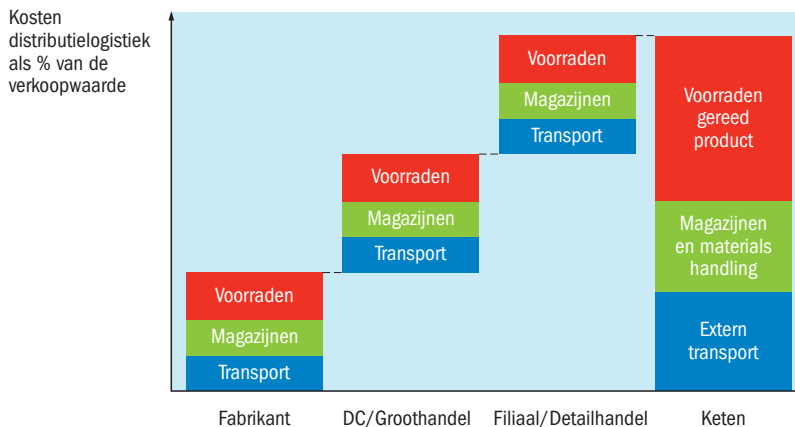
Bron: Davis, 2007

Een bezwaar van het onderzoek van Davis (2007) wordt gevormd door het feit dat alleen gevraagd wordt naar de logistieke kosten, gezien vanuit de schakel in de bedrijfskolom waarin de respondent zich bevindt. Fabrikanten berekenen gewoonlijk alleen de distributielogistieke kosten tussen het einde van hun fabricageproces en het moment waarop de goederen worden afgeleverd bij het distributiecentrum van de groothandel of een grootwinkelbedrijf (levering franco huis).

Vanuit de optiek van de groothandel treffen we in dergelijke onderzoeken doorgaans alleen de logistieke kosten aan die gemaakt worden in het eigen magazijn, alsmede de kosten die gepaard gaan met het transport naar de detailhandel. Daarnaast kent de detailhandel binnen de muren van een winkeloperatie uiteraard ook logistieke kosten.

Voor een berekening van de totale logistieke kosten in een distributieketen moeten we de afzonderlijke logistieke kosten van fabrikant, groothandelaar en detaillist dus optellen. In figuur 1.4 wordt dit principe uitgebeeld.

FIGUUR 1.4 Distributielogistieke ketenkosten



Logistiek levert al vele jaren een belangrijke bijdrage aan het rendement van supermarkten

Een aardige illustratie van de berekeningen voor vier verschillende soorten bedrijven in de foodsector treffen we aan in het onderzoek van EFMI (2006).

TABEL 1.4 Logistieke ketenkosten Food

	Producent	Groothandel/DC	Detailhandel	Totaal
Supermarkt	5	8	4	17
Speciaalzaak	6	13	2	21
Horeca	9	15	2	26
Catering	6	13	1	20

Bron: EFMI, 2006

We concluderen uit tabel 1.4 dat de logistieke ketenkosten in de foodbranche variëren tussen de 17% en de 26% van de verkoopprijs van een product. Of anders geformuleerd: wel een kwart van de prijs aan de kassa heeft met distributiekosten te maken. Een bewijs dat beheersing van de distributie – zeker in food, maar absoluut ook in andere branches – een hoge prioriteit moet hebben om efficiënt en effectief te kunnen werken.

In tabel 1.4 zijn de distributielogistieke kosten berekend als percentage van de verkoopwaarde aan de finale afnemer. Daarnaast treft men ook onderzoek aan waarin de distributielogistieke kosten worden berekend als percentage van de toegevoegde waarde. Dit kan voor iedere schakel in een distributieketen worden gedaan. Vervolgens kan men gesommeerd over alle schakels de gemiddelde distributielogistieke kosten als percentage van de toegevoegde waarde berekenen.

TUSSENVRAG 1.5

De verkoopprijs van meubels is bijvoorbeeld als volgt opgebouwd:

- fabricage- en materiaalkosten: ± 45%;
- verkoopkosten: ± 25%;
- kosten distributielogistiek: ± 10%;
- winst: ± 20%.

- a Waaruit bestaan de kosten van distributielogistiek voor meubels?
- b Noem drie producten waarvan de distributielogistieke kosten een veel groter deel van de verkoopprijs uitmaken.
- c Noem drie producten waarvan de distributielogistieke kosten een veel kleiner deel van de verkoopprijs uitmaken.

Samenvatting

Met welke ontwikkelingen moeten verladers en logistiek dienstverleners rekening houden bij het werken in distributieketens?

Onder de titel Markttrends in de distributielogistiek hebben we in dit hoofdstuk een eerste afbakening gemaakt van het werkterrein van de distributielogistiek. Logistiek kan het succes van een bedrijf versterken. Goed inspelen op veranderingen in de omgeving is dan essentieel. Niet alleen met nieuwe producten, maar ook met slimme logistieke oplossingen. Veranderingen in de omgeving stellen nieuwe eisen aan het bedrijf. Dit kan gaan om andere logistieke verwachtingen van klanten, hogere eisen van aandeelhouders en het schaarser worden van grondstoffen en arbeid. Verladers en logistiek dienstverleners spelen hierop in.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de ketenlogistiek? We hebben vier trends besproken, namelijk

- demografische verschuivingen die andere vraagpatronen veroorzaken;
- technologische en ICT-ontwikkelingen;
- stijgende kosten van energie;
- opkomst van nieuwe productielanden.

De trends hebben gevolgen voor het consumentengedrag, de goederenstromen en de informatiestromen.

Wat zijn de gevolgen van de trends voor verladers en logistiek dienstverleners?

In veel branches verschuift de macht van de leverancier naar de afnemer. Veel verladers moeten aan hogere eisen van de klant voldoen. Vaak tegen lagere kosten. Het

uitbesteden van de logistiek kan dan een goede mogelijkheid zijn. Liberalisering van de transportsector speelt hierbij een rol.

Hoe kunnen we invulling geven aan het raakvlak tussen marketing en logistiek?

Een van de hoofddoelstellingen van logistiek is effectiviteit. Het bedrijf moet de juiste externe logistieke prestaties leveren. Dat gaat over het voldoen aan de verwachtingen van klanten. De logistiek moet zodanig worden geregeld dat de klant tevreden is en bij het bedrijf blijft kopen. Een goede logistiek begint daarom bij de verwachtingen van de klant en daarmee ligt logistiek in het verlengde van de marketing. Het management moet de verwachtingen van de klant bij logistiek goed begrijpen. We hebben customer service behandeld als raakvlak tussen marketing en logistiek.

Hoe kunnen we het logistieke vakgebied onderverdelen in vier deeltrajecten?

Er is een onderscheid tussen inkooplogistiek, productielogistiek, distributielogistiek en reverse logistics en binnen de distributielogistiek worden drie deelsystemen onderscheiden, namelijk: het voorraadbeheer gereed product, de magazijnvraagstukken en het externe transport.

In hoeverre hebben ondernemingen zicht op de logistieke kosten in hun sector?

De kosten van de distributielogistiek in de keten kunnen oplopen tot 25% van de waarde van een product. Vaak kent men het totaal van deze kosten niet. Men beperkt zich te vaak alleen maar tot informatie over transportkosten. En dat is slechts een deel van de totale logistieke kosten.