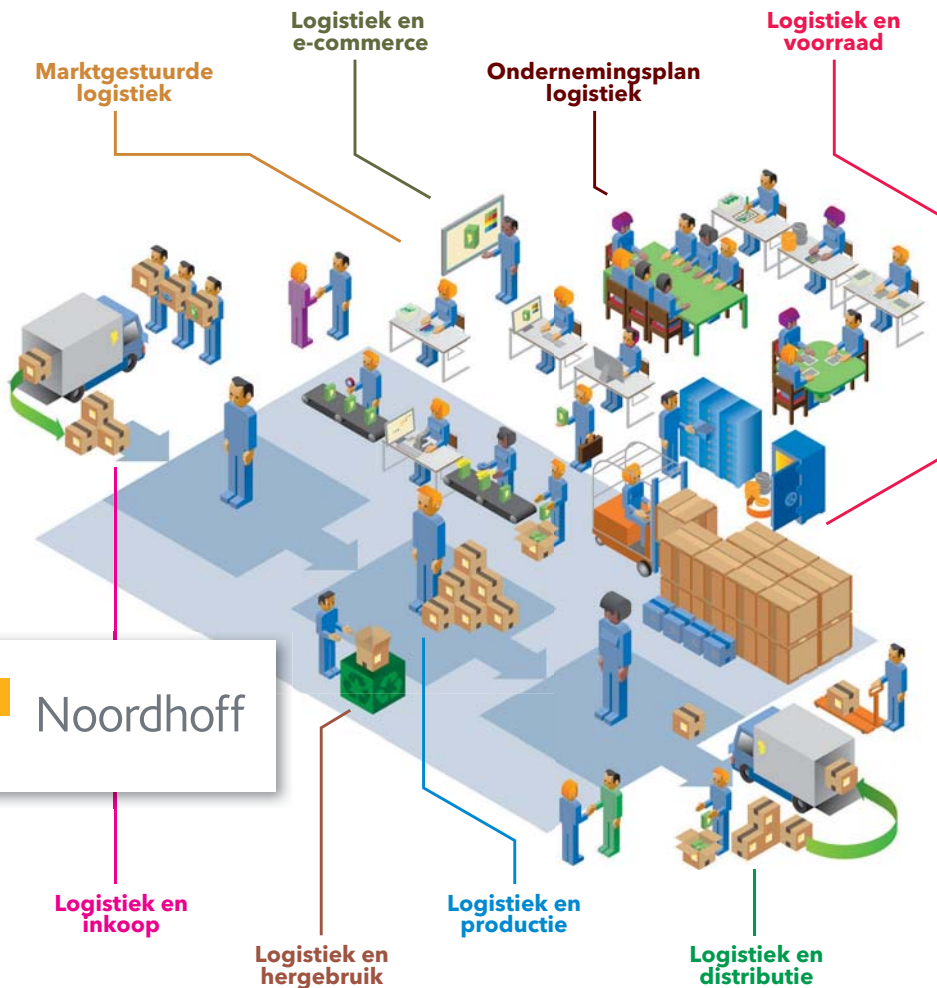


Basisboek Logistiek



Noordhoff

Ad van Goor & Hessel Visser

3^e druk

Basisboek Logistiek

Ad van Goor, eindredactie

Hessel Visser, eindredactie

Muriël van Alphen
Bob van Halteren
Pieter van der Hoeven
Gerrit Keizer
Gerrit Nieuwenhuis
Paul Postmes
Marco Oteman
Lenny Visser

Derde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Hessel Visser

Omslagillustratie: Hessel Visser

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen
of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff bv is required to (re)use the information in this publication.

ebook ISBN 978-90-01-74998-9

ISBN 978-90-01-74997-2

NUR 804

Woord vooraf bij de derde druk

De voorbereidingen van dit boek zijn midden in de coronacrisis van 2020 gestart. In die crisis is duidelijk geworden hoe lastig en onvoorspelbaar de behoefte aan goederen, met name in de gezondheidszorg kan zijn.

De keerzijde van deze crisis manifesteerde zich in een uiterst sterke stijging van het aantal bestellingen via e-commerce. En precies aan de logistiek van e-commerce is dit boek gewijd. Daarom is het actueler dan ooit!

Basisboek Logistiek richt zich op het midden- en klein bedrijf (mkb). Of je nu werknemer bent of 'eigen baas', je krijgt met logistiek te maken. Een 'logistieke bril' helpt je bij het leveren van een betere service aan jouw klanten en bij het besparen van kosten in jouw bedrijf.

Het is voor iedere hbo-student belangrijk om in een vroeg stadium kennis te maken met logistiek. Door het *Basisboek Logistiek* te bestuderen, krijg je een antwoord op vele logistieke vragen waarmee je te maken krijgt. Veel van die vragen hebben raakvlakken met alle andere functies binnen een bedrijf. *Basisboek Logistiek* bespreekt vooral de basis van de logistiek. Voor een verdieping verwijzen we naar het leerboek *Werken met Logistiek*. De vele casussen en praktijkvoorbeelden tonen aan dat logistiek de bloedsomloop van ieder bedrijf vormt. 'Zonder logistiek staat alles stil.'

Basisboek Logistiek is het resultaat van een unieke samenwerking tussen docenten van verschillende hbo-opleidingen Logistiek. De eindredacteuren danken alle auteurs voor hun inbreng en de prettige samenwerking gedurende het gehele creatieproces. Voor de ondersteuning en het vertrouwen in dit project danken we Bert Deen van Noordhoff en alle docenten die feedback hebben gegeven. In de derde druk zijn alle openingscasussen en de meeste praktijkvoorbeelden geactualiseerd. Daarnaast is er een volledig hoofdstuk opgenomen over logistiek en e-commerce.

Tot slot: *Basisboek Logistiek* legt een goed fundament voor een minor logistiek, voor een Advanced Degree-programma en voor afstudeerrichtingen als Logistiek Management, Logistics Engineering, Technische Bedrijfskunde en Facility Management. *Basisboek Logistiek* is breed inzetbaar in elke vorm van onderwijs waar in een kort bestek begrippen uit inkoop, productie, distributie en hergebruik duidelijk gemaakt moeten worden. We hopen je met *Basisboek Logistiek* te inspireren en te laten zien dat je met logistiek een belangrijke bijdrage binnen jouw bedrijf kunt leveren, zodat je na jouw studie met voldoende logistieke kennis aan de slag gaat of een eigen bedrijf start.

Ad R. van Goor

Hessel M. Visser (hesselvisser@chello.nl)

Najaar 2020

Wij dragen deze derde druk op aan prof. dr. Ad van Goor die ons in de eindfase van de tot standkoming van deze derde druk op te jonge leeftijd is ontvallen. Hij was mede drijvende kracht achter deze uitgave. Wij eren hem.

Hessel Visser, Muriel van Alphen, Bob van Halteren, Pieter van der Hoeven, Gerrit Keizer, Gerrit Nieuwenhuis, Marco Oteman, Paul Postmes, Lenny Visser, Bert Deen

Serie Werken met logistiek

- *Basisboek Logistiek*, Van Goor en Visser, derde druk 2021
- *Distributielogistiek*, Van Goor en Ploos van Amstel, derde druk, 2009
- *Fysische distributie*, Van Goor, Ploos van Amstel en Ploos van Amstel, derde druk 2018
- *Inkoop: werken vanuit een ketenbenadering*, Faber, Pieters, Weijers, derde druk, 2019
- *Logistiek in de zorg*, Glöckner, Weijers (red.), eerste druk, 2009
- *Werken met logistiek*, Visser en Van Goor, achtste druk 2019
- *Werken met supply chain management*, Van der Meer en Van Goor, derde druk 2020

Inhoud

- 1 Marktgestuurde logistiek 11**
 - 1.1 Van markt naar logistiek 14
 - 1.2 De logistiek van een onderneming 17
 - 1.3 Marketinginstrumenten en productlevenscyclus 24
 - 1.4 Behoeftetepeiling en vraagvoorspelling 31
 - 1.5 Kosten van commercie en verkoop 37

- 2 Logistiek en e-commerce 41**
 - 2.1 E-commerce blijft stijgen 43
 - 2.2 Logistiek concept e-commerce 50
 - 2.3 E-logistics en last mile 58
 - 2.4 Retourlogistiek en uitbesteden 64
 - 2.5 Kosten e-commercelogistiek 69

- 3 Logistiek en inkoop 73**
 - 3.1 Van idee naar ontwerp 75
 - 3.2 Inkopen of zelf produceren 78
 - 3.3 Twee methoden om inkoopbeleid te formuleren 86
 - 3.4 Bestellen: traditioneel of via e-procurement? 93
 - 3.5 Inkoopkosten en ontwikkelkosten 97

- 4 Logistiek en voorraad 103**
 - 4.1 Soorten voorraden 105
 - 4.2 Voorraadbeheer volgens de bestelpuntmethode 108
 - 4.3 Klantenorderontkoppelpunt (KOOP) 113
 - 4.4 Aansturen van uitbestede productie 116
 - 4.5 Kosten van voorraden en uitbesteden 120

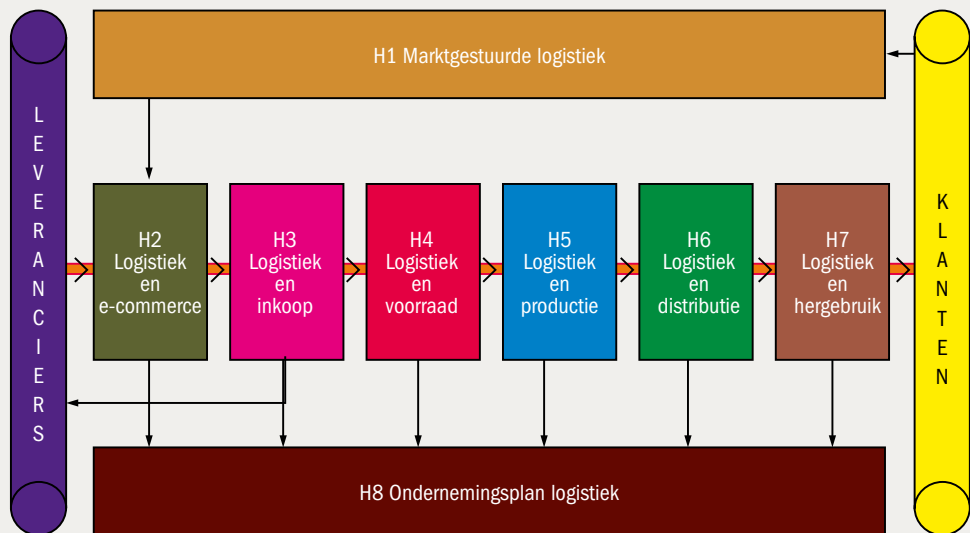
- 5 Logistiek en productie 125**
 - 5.1 Grondvorm van de productie 127
 - 5.2 Planning en besturing 132
 - 5.3 Productieplanning via MRP-I 139
 - 5.4 Produceren van diensten 144
 - 5.5 Productieplan en productiekosten 147

6	Logistiek en distributie	155
6.1	Productkenmerken	157
6.2	Distributiekanaal en vestigingsplaats	161
6.3	Voorraadbeheer, magazijnen en transport	167
6.4	Uitbesteden van distributieactiviteiten	178
6.5	Distributieplan en distributiekosten	181
7	Logistiek en hergebruik	185
7.1	Duurzame logistiek	187
7.2	Soorten retourstromen	194
7.3	Inzamelen en distribueren	197
7.4	Hergebruikproces: zelf doen of uitbesteden?	204
7.5	Hergebruikplan en hergebruikkosten	207
8	Ondernemingsplan logistiek	211
8.1	Doel en inhoud van een ondernemingsplan	213
8.2	Verdienmodel	217
8.3	Break-evenanalyse en verkoopprijsbepaling	220
8.4	Samenwerken door informatie	225
8.5	Totale ondernemingskosten logistiek	230
	Literatuur	234
	Illustratieverantwoording	236
	Register	237
	Over de auteurs	241

Inleiding/studiewijzer

In *Basisboek Logistiek* staat de klant centraal. In zeven stappen (hoofdstukken) leer je welke activiteiten plaatsvinden om te zorgen dat de klant het bestelde product of de bestelde dienst daadwerkelijk ontvangt. Wie doet wat, waarom, hoe en wanneer? In het laatste hoofdstuk krijg je de bouwstenen voor een ondernemingsplan. De rode draad door het basisboek is in figuur 0.1 weergegeven. Het is uiteraard mogelijk dat jouw docent een andere route door het basisboek kiest, om de aansluiting op jouw opleiding te waarborgen.

FIGUUR 0.1 De rode draad van het Basisboek Logistiek

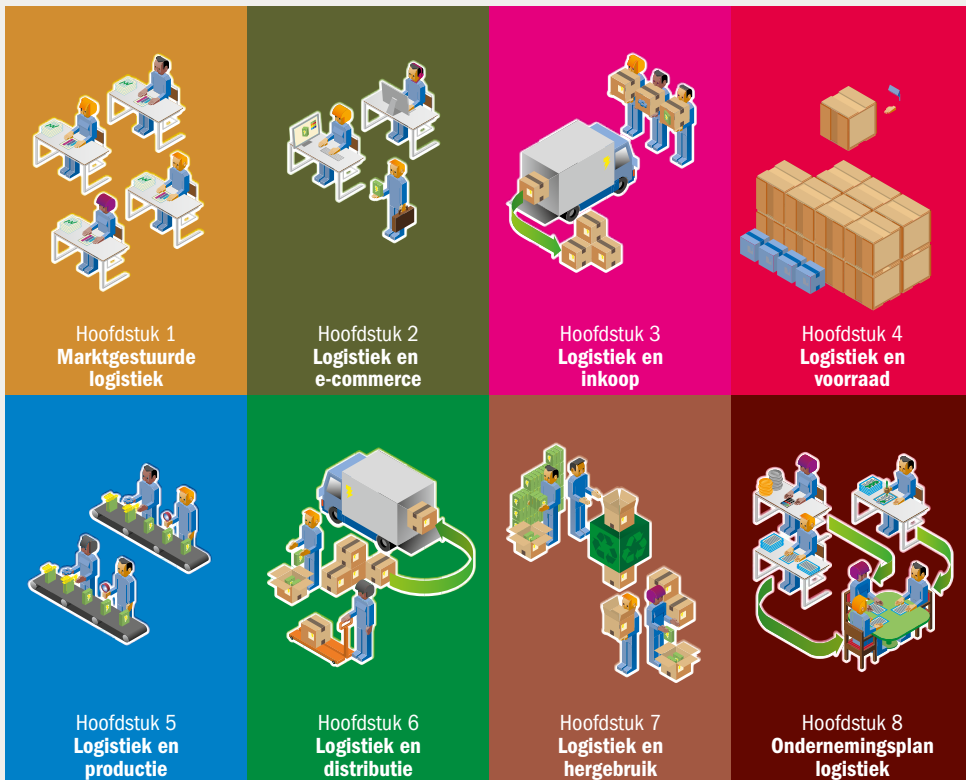


Bij het bestuderen is het belangrijk dat je weet hoe dit *Basisboek Logistiek* is opgebouwd. Hoe zijn de hoofdstukken ingedeeld? Wat is de relatie tussen leerdoelen, tussenvragen en samenvatting? Hoe kun je met navigatiewoorden en het register belangrijke logistieke begrippen opzoeken? Door casussen en voorbeelden wordt de praktijk van de logistiek behandeld. Het belang van inzicht in de logistieke kosten neemt toe. Uiteindelijk komen al deze zaken bij elkaar in een ondernemingsplan.

Indeling van de hoofdstukken

Elk hoofdstuk begint met een opsomming van de te behandelen paragrafen, zodat je de rode draad in het basisboek kunt volgen. Elk hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen. Aan het begin van ieder hoofdstuk tref je een inleiding aan die een antwoord geeft op de vraag waarom dat hoofdstuk deel uitmaakt van het *Basisboek Logistiek*. Elk hoofdstuk sluit af met een samenvatting, waardoor je langzamerhand vertrouwd raakt met alle facetten van het logistieke proces. In het figuur 0.2 zie je de aspecten die in elk hoofdstuk behandeld worden.

FIGUUR 0.2 Overzicht van de hoofdstukken



Leerdoelen, tussenvragen en samenvatting

Ieder hoofdstuk en elke paragraaf beginnen met een leerdoel. Elke paragraaf sluit af met een tussenvraag, waarvan het antwoord op de website is opgenomen (www.basisboeklogistiek.noordhoff.nl). Je leert het meeste als je eerst zelf het antwoord formuleert en pas daarna op de website kijkt wat het antwoord van de auteurs is. De tussenvraag is als het ware een antwoord op het leerdoel per paragraaf. Elk leerdoel wordt aan het eind van ieder hoofdstuk samengevat.

Navigatiewoorden en register

Aan het begin van elk hoofdstuk vind je de belangrijkste begrippen. Omdat achter elk begrip het paginanummer staat vermeld, kun je zelf navigeren naar het door jou geselecteerde begrip in het betreffende hoofdstuk. Ook kun je zo zien welke begrippen de auteurs willen benadrukken. In het register achter in het basisboek vind je een overzicht van alle belangrijke begrippen, waaronder de navigatiewoorden, met een paginaverwijzing.

Casussen en praktijkvoorbeelden

Elk hoofdstuk start met een openingscasus en elke paragraaf kent een praktijkvoorbeeld waarin de theorie wordt verduidelijkt. Zo krijg je ook vanuit de dagelijkse praktijk inzicht in logistiek.

Kosten en ondernemingsplan

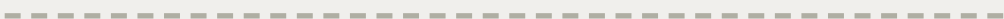
Het is voor iedere organisatie belangrijk om inzicht te hebben in de bedrijfskosten, of het nu gaat om een bestaande of om een startende organisatie. Daarom gaat de laatste paragraaf van elk hoofdstuk over de kosten. Achtereenvolgens zijn dat de:

- 1 kosten van commercie en verkoop
- 2 kosten van e-commercelogistiek
- 3 inkoop- en ontwikkelkosten
- 4 kosten van voorraden
- 5 productiekosten
- 6 distributiekosten
- 7 hergebruikkosten

Inzicht in deze kosten is ook de opmaat voor het ontwikkelen van het ondernemingsplan dat in het laatste hoofdstuk centraal staat. Veel startende ondernemers gaan ten onder omdat ze onvoldoende inzicht hebben in de markt en te weinig besef hebben van de totale bedrijfskosten.

Website

Bij *Basisboek Logistiek* hoort de website www.basisboeklogistiek.noordhoff.nl. Daar kun je antwoorden op de tussenvragen en een casus met drie open vragen vinden, alsmede meerdere toetsvragen per hoofdstuk, om jouw kennis te testen.





1

Marktgestuurde logistiek

1

- 1.1 Van markt naar logistiek**
- 1.2 De logistiek van een onderneming**
- 1.3 Marketinginstrumenten en productlevenscyclus**
- 1.4 Behoeftetepeiling en vraagvoorspelling**
- 1.5 Kosten van commercie en verkoop**

Leerdoelen

Hoe brengen we een product op de markt?

- Voor welke commerciële vraagstukken moet logistiek facilitair zijn?
- Wat zijn de logistieke aspecten van het product of de dienst?
- Welke marketinginstrumenten gebruik je bij de productlevenscyclus?
- Hoe bepaal je of er een markt is voor jouw product of dienst?
- Met welke kosten voor commercie en verkoop moet je rekening houden?

Logistiek 15

Inkooplogistiek 20

Productielogistiek 20

Distributielogistiek 21

Integraal logistiek concept 23

Verkoopkanaal 25

Marketinginstrumenten 25

Levenscyclus 27

Optimale kwaliteit 31

Vraagvoorspelling 33

Snelgroeiend Greetz zoekt grip op de supply chain

Maar liefst drie miljoen consumenten zijn bekend met Greetz. Zij hebben gebruikgemaakt van de mogelijkheid om een vriend, familielid of collega te verrassen met een kaartje of een cadeautje. Inmiddels heeft ook het bedrijfsleven deze service ontdekt, wat de nodige uitdagingen oplevert. 'Het belangrijkste verschil is de seriegrootte', verklaart Ronald van Hekezen, director supply chain & operations bij Greetz. 'In de B2C bedraagt die doorgaans één, maar in de B2B kan het gebeuren dat een bedrijf vijf minuten voor de cut-off-tijd een bestelling plaatst voor 7.500 dozen chocoladebonbons. Met name in de periode voor de kerstperiode vergt dat behoorlijk wat aanpassingsvermogen.'

Vraagvoorspellen

Dit is een van de redenen waarom Greetz moeite heeft om te voorspellen hoeveel er op voorraad moet liggen. Een andere reden is het weer. 'Als buiten de zon schijnt, zien we het aantal orders meteen met twintig procent afnemen. Maar gelukkig gaat het meestal om uitgestelde orders. Later worden die alsnog geplaatst', verklaart Van Hekezen, die sinds januari Slim4 inzet voor voorraadoptimalisatie. 'De eerlijkheid gebied te zeggen dat de logistieke basisprocessen nog lang niet op orde zijn. Natuurlijk halen we een artikel meteen van de website af als het laatste exemplaar is besteld, maar dan moet de voorraad wel kloppen. Juist op het vlak van voorraadbetrouwbaarheid moeten we nog wel wat stappen zetten.'

Langdurig samenwerken

In de supply chain-strategie van Greetz speelt ketensamenwerking een belangrijke rol. 'Met veel leveranciers werken we langdurig samen, zoals met de wijnleverancier die bij ons om de hoek zit. Die weet ook wanneer het Valentijnsdag is en wanneer hij een piek kan verwachten. Dat hoeven we hem echt niet meer te vertellen', stelt Van Hekezen, die eraan toevoegt dat alleen een piek voorspellen niet genoeg is. 'Wij groeien met zo'n dertig procent per jaar. We kunnen met onze forecasts dus niet alleen afgaan op historische data. Bovendien zit die groei met name in de nieuwe producten die we voortdurend aan ons assortiment toevoegen. Denk aan bloemen, een productcategorie die veertig procent groeit.'

Briefje verscheurd

De grootste uitdaging betreft vooralsnog de 'last mile'. 'Wat die zo lastig maakt, is dat in ons geval de ontvanger vaak niet de besteller is. Sterker nog: de ontvanger weet vaak niet dat hij iets krijgt. Het gebeurt dat een ontvanger 's avonds bij thuiskomst een briefje van de bezorger in zijn brievenbus aantreft en dat meteen verscheurt. Hoezo een pakket ophalen? Hij heeft toch niets besteld? We werken met grote pakketvervoerders, maar ook met Redjepakketje voor de last mile. En een taart moet gekoeld worden vervoerd, een vaas bloemen moet rechtop in de auto. Dat kunnen we echt niet overlaten aan DHL.'

Bron: Nationale voorraaddag, www.slimstock.nl,
14 juni 2018 (bewerkt)



Bloemenlevering via Greetz

Greetz is een prachtig voorbeeld van een start-up in e-business. En het bedrijf is ook direct heel open over haar logistieke problemen. Om met succes een bedrijf te starten en te ontwikkelen, moet je met heel veel aspecten rekening houden. De bank zal je vragen om een businessplan of in gewoon Nederlands een ondernemingsplan te maken.

Voor elk bedrijf en voor elke organisatie is het van belang om zich te verdiepen in de wensen en verlangens van huidige en potentiële klanten. Of het nu gaat om consumenten of industriële afnemers, groothandelaren of detaillisten: de klant bepaalt zelf waarvoor hij wel of niet wil betalen. Dat geldt ook voor de logistiek. Deze wordt aangestuurd door de wensen en eisen van klanten, zoals we in dit hoofdstuk zullen laten zien.

In paragraaf 1.1 geven we een overzicht van vele vragen op het terrein van markt en logistiek, waar je als (startende) ondernemer een antwoord op zult moeten formuleren bij iedere strategische discussie over de toekomst van jouw bedrijf. Paragraaf 1.2 verschaft een beknopt overzicht van het vakgebied logistiek en haar deelgebieden en vormt daarmee ook een soort outline van hetgeen dit basisboek kan bieden.

Het 'gouden idee' voor een product of dienst is voor jouw onderneming hopelijk het begin van succes op de markt. Markt-/marketinginstrumenten zijn hulpmiddelen om dat succes te bereiken. Maar de inzet verschilt per fase van de productlevenscyclus; het thema van paragraaf 1.3. De mogelijkheden om de vraag naar een product of dienst te voorspellen, aannemende dat er behoefte is aan dat product of die dienst, bespreken we in paragraaf 1.4. Met een indicatief overzicht van de verkoopkosten van een nieuw product of dienst besluiten we het eerste hoofdstuk in dit boek.

1.1 Van markt naar logistiek

Voor welke commerciële vraagstukken moet logistiek facilitair zijn?

Het begin van iedere onderneming en/of ieder ondernemingsplan start met de vraag welk product of welke dienst jij wilt gaan verkopen. Daartoe zul je uitgebreid marktonderzoek moeten (laten) doen, zowel op de traditionele markt als in een e-businessomgeving.

Het antwoord op heel veel commerciële, maar zeker ook financiële vragen kan gegeven worden door gedegen marktonderzoek.

In deze paragraaf beginnen we met een aantal vragen over jouw markt. Vervolgens enige aandacht voor vragen over verkoopkanalen. En tot besluit van deze paragraaf vele logistieke vragen voor jou als startende ondernemer.

Markt

Zonder nu volledig te willen zijn, kom je als startende ondernemer vele vragen tegen op logistiek en niet-logistiek gebied. We noemen eerst een aantal commerciële vragen:

- Ga je je richten op consumenten of ook op bedrijfsmatige klanten?
- Welke behoeften aan producten en/of diensten leven er bij die afnemers?
- Welke problemen hebben die afnemers met producten of diensten die reeds op de markt zijn?
- Vraagt de markt om standaardproducten of specifieke oplossingen?
- Hoe omvangrijk is die markt? Door welke producten of diensten kan jouw bedrijf zich onderscheiden?

Verkoopkanalen

Na een eerste schets over de aard en omvang van de door jou te bedienen markt, komt de vraag hoe je de verkoop wilt gaan organiseren.

- Welke levertijd/servicegraad verwachten jouw klanten?
- Ga je zelf de distributie ter hand nemen – zoals Coolblue – of schakel je wederverkopers/handelaren in?
- Sluit je je aan bij een verkoopplatform – zoals bol.com – of wil je alles in eigen regie houden?
- Heel vaak zul je ervaren dat jij als startende ondernemer nog geen ‘macht’ bezit of een vuist kunt maken in bestaande verkoopkanalen en dus ‘gedwongen’ zult worden tot samenwerking met andere partners in dat verkoopkanaal.
- Wil je alleen in Nederland verkopen of ook cross-border?



Filiaal van Action

PRAKTIJKVOORBEELD 1.1

Action kampt met logistieke problemen

Logistieke problemen bij Action remmen de groei van de discounter. Dat schrijft Quote. Het blad baseert zich op bronnen rond de discounter. Die stellen dat het bedrijf harder groeit dan het aankan. Door distributieproblemen opende Action vorig jaar 230 winkels, in plaats van de geplande 250 filialen. De kritiek van insiders richt zich met name op de dividendbedragen die Action ondanks de operationele druk uitkeerde. Daardoor is de hele organisatie onnodig onder druk komen te staan.

Action erkent druk op de supply chain

Een rondgang van het blad langs verschillende Action-filialen laat zien dat ook de bestaande winkels kampen met distributieproblemen. Talloze schappen van de keten werden leeg aangetroffen. Action erkent de problemen, veroorzaakt door de exponentiële groei in winkels en geografie. Dat zet veel druk op de supply chain, aldus een woordvoester: 'Het aantal nieuwe winkels groeide zo snel dat het qua logistiek krap begon te worden.'

Nieuwe distributiecentra

De komende tijd zet Action in op uitbreiding van de logistieke capaciteit. In 2019 opent de retailer een distributiecentrum (DC) in Polen. In 2020 volgen er nog twee. 'We hebben een versnelling ingezet. We willen met onze distributiecentra vooruitlopen op de winkelopeningen.'

Bron: Redactie LogistiekProfs, 15 februari 2019 (bewerkt)

Logistiek

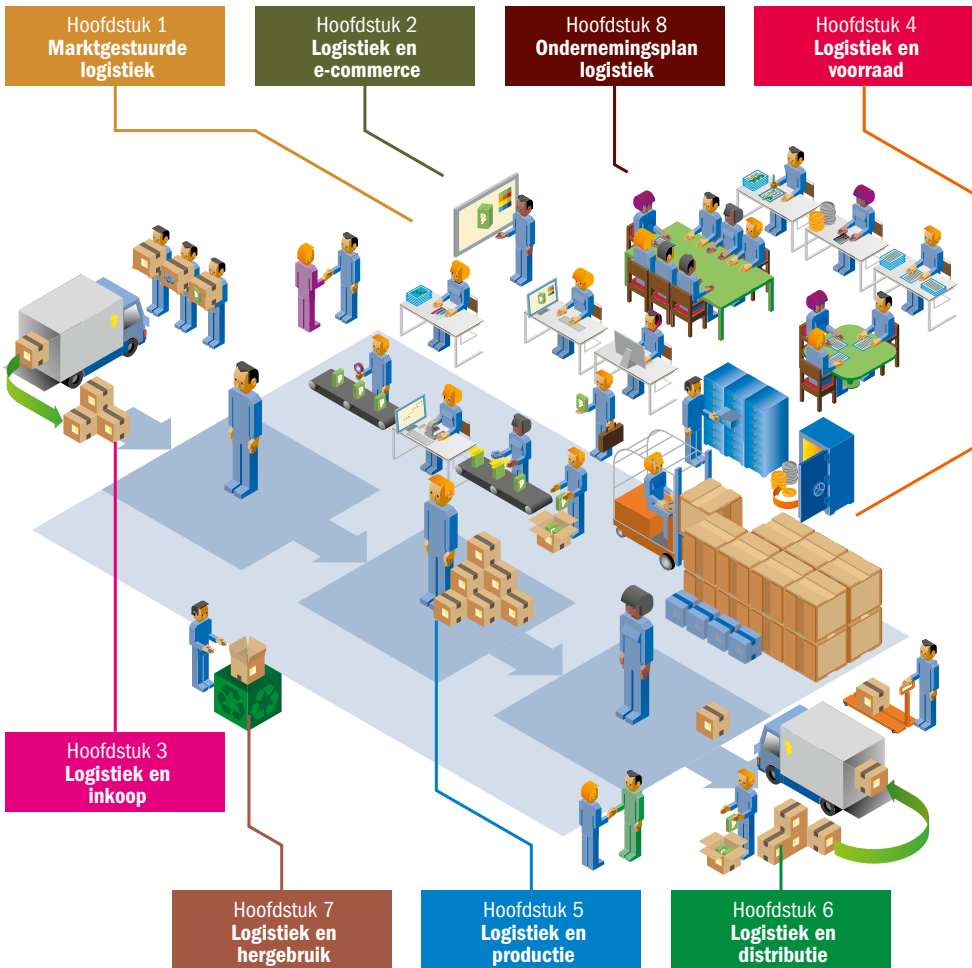
Met de nodige opgedane kennis over de markt en de verkoopkanalen, zul je vervolgens vele logistieke beslissingen moeten nemen. Een belangrijke vraag daarbij is de keuze tussen zelf doen of uitbesteden. Je kunt zelf inkopen, zelf produceren en zelf distribueren. Je kunt de inkoop, productie, distributie of delen daarvan gaan uitbesteden. Laten we maar eens een aantal vragen formuleren:

- Waar ga je de door jou ontworpen producten laten maken?
- Wie koopt de grondstoffen waar in?
- Waar leg je de voorraden neer van grondstoffen en verpakkingsmaterialen?
- Welke hoeveelheden moet je inkopen / produceren / op voorraad leggen om aan de door de klant gewenste servicegraad te kunnen voldoen?
- Hoe organiseer je het transport (in-bound) naar jouw bedrijf? Eigen vervoer of uitbesteden?
- Kies je ervoor om voorraden op te slaan in een eigen magazijn of huur je ruimte in het distributiecentrum van een logistiek dienstverlener?
- Ga je zelf orders verzamelen of besteed je dat uit aan een fulfilment center?
- Gebruik je standaard verpakkingsmaterialen of eigen ontwerp?
- Hoe organiseer je het (out-bound) transport naar de klant? Eigen vervoer of keuze uit zeer vele externe koeriers en vervoerders?
- Zijn er voldoende transportaanbieders die passen bij het imago van jouw product?

- Een duurzaam product vraagt om milieuvriendelijk vervoer (ook in de stad). Hoe ga je dat organiseren?
- Hoe ga je het product installeren bij jouw klant? (zonnepanelen)
- Hoe organiseer je service en onderhoud? (gasloze verwarming)
- Hoe organiseer je de retourstroom van jouw producten?
- Ga je retouren zelf (laten) ophalen bij klanten of moet de klant het eerst brengen naar een inleverpunt?
- Neem je geretourneerde goederen zo weer op in jouw voorraad of laat je ze vernietigen c.q. verkoop je ze als partij aan (buitenlandse) handelaren?

Dit gehele proces van idee tot klant kan worden uitgebeeld in een aantal stappen. Deze zijn terug te zien in figuur 1.1. Let erop dat je de verschillende hoofdstukken in dit figuur ziet terugkomen.

FIGUUR 1.1 Het basisproces in de logistiek: van idee tot klant



Voorlopige conclusie

Er zijn veel vragen die beantwoord moeten worden en/of beslissingen die moeten worden genomen alvorens je als (beginnende) ondernemer daadwerkelijk aan de slag kunt gaan. Maar laat je niet gek maken. In de literatuur tref je heel veel cases aan van bedrijven die motiveren waarom ze bepaalde beslissingen wel of niet hebben genomen. In dit boek tref je openingscases en praktijkvoorbeelden aan waarvan je echt veel kunt leren. Kijk daar vooral naar en doe inspiratie op. Want niets is zo frustrerend voor een startende ondernemer om steeds het wiel opnieuw te moeten uitvinden.

Op de meeste van de opgesomde vragen zul je in dit boek beknopt antwoord krijgen. We bekijken de logistiek met name vanuit het perspectief van de klant en/of de markt.

Marktgestuurde logistiek of Marketing Logistics is voor ons daarmee een logische start van een basisboek logistiek. Echter: dit is geen marketingboek of financiële publicatie. Daarover kun je als startende ondernemer voldoende vinden in de literatuur, op social media of bijvoorbeeld in publicaties door banken.

Marketing
Logistics

TUSSENVRAAG 1.1

Maak eens een overzicht van alle logistieke stappen die je moet zetten voor het organiseren van een groot feest.

1.2 De logistiek van een onderneming

Wat zijn de logistieke aspecten van het product of de dienst?

Je gaat in dit boek kennismaken met de logistieke aspecten van een onderneming. Of je nu te maken hebt met een grote en al jaren bestaande onderneming of een kleine webwinkel wilt starten, logistiek is overal.

In deze paragraaf over de logistiek van een onderneming bespreken we drie onderwerpen, namelijk de vier onderdelen van de bedrijfslogistiek, gevolgd door de vraag wat logistiek kan betekenen voor diensten en tot slot de introductie van het begrip: logistiek concept.

Logistiek

In de openingscasus van Greetz heb je al kennism gemaakt met enkele logistieke vraagstukken. Het bedrijf wil een ruim assortiment van alle producten kunnen leveren. Door voorraden bij bijvoorbeeld de wijnleverancier is Greetz in staat aan die klantenwensen te voldoen. Krijg je de producten snel en in goede staat thuis afgeleverd, dan ben je tevreden, en een tevreden klant zal ook bij een volgende gelegenheid weer bij jouw onderneming gaan bestellen. Voorraadbeheer is daarmee van groot belang. Voorraadbeheer is een typisch logistiek probleem: hoe groot moet jouw assortiment zijn? Hoeveel producten moet je in voorraad hebben? Hoe organiseer je de opslag van de voorraad? En hoeveel producten moet je per keer zelf produceren of bestellen bij de fabrikant? Naast het voorraadbeheer hebben Greetz en bijvoorbeeld bol.com een zeer goed distributieproces nodig: hoe verstuur je de bestelde producten naar jouw klanten? En welke verpakking is daarbij nodig? Voor een webwinkel is het bovendien heel belangrijk om ook het eventueel terugsturen van producten goed te regelen.

Voorraadbeheer, productie, distributie en retouren zijn slechts enkele aandachtsgebieden van de logistiek. Visser en Van Goor (2019) definiëren logistiek als volgt:

Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing van de feitelijke goederenstroom vanaf de ontwikkeling van een product en inkoop van grondstoffen, via productie en distributie van het eindproduct naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen.

In de logistiek ligt de nadruk op de goederenstroom, maar er is ook sprake van een informatiestroom waarin de verschillende partijen in een keten informatie met elkaar uitwisselen en een geldstroom, die betrekking heeft op de betaling van geleverde diensten of producten.



Boekenwinkel

PRAKTIJKVOORBEELD 1.2**Voorraden bij autodealers en boekenleveranciers**

Wanneer je autodealer wilt worden, zul je een showroom met de modellen van nieuwe auto's moeten inrichten. Het is echter niet noodzakelijk dat je direct ook van alle modellen een voorraad met alle mogelijke kleuren, uitvoeringen en accessoires opbouwt. Voor een ondernemer is dit een te groot risico. Een klant die een auto wil kopen, zal altijd een redelijke levertijd accepteren. Voor andere producten zal de klant geen lange levertijd accepteren. Een boek wil hij het liefst direct kunnen kopen. De leverancier (CB Logistics) van bol.com moet er daarom voor zorgen dat alle mogelijke boeken op voorraad zijn. De levertijd is dan over het algemeen kort. Voor veel producten geldt: vandaag bestellen, morgen leveren.

Behalve de goederenstroom zijn ook de informatiestroom en de geldstroom van belang. Tussen de verschillende schakels in de keten vindt uitwisseling van informatie plaats. Je kunt hierbij denken aan informatie over de vraag naar een product, de nog beschikbare voorraad of de lopende bestellingen. De afnemer betaalt voor de aankoop van een goed of dienst. Die opbrengst komt via het verkoopkanaal bij de producent terecht. De producent betaalt met de opbrengsten weer zijn leveranciers.

Een belangrijk doel van de logistiek is de goederenstroom zodanig te organiseren dat de kosten zo laag mogelijk zijn en dat de klant zo tevreden mogelijk is over het product dat hij koopt.

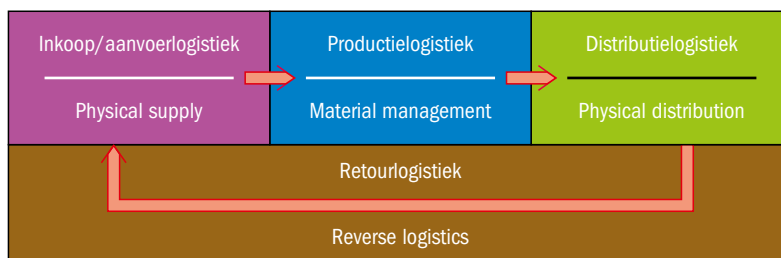
Bedrijfslogistiek

De bedrijfslogistiek omvat vier deelgebieden (Visser en Van Goor, 2019), namelijk:

- 1 inkooplogistiek
- 2 productielogistiek
- 3 distributielogistiek
- 4 circulaire of retourlogistiek

Bedrijfslogistiek

In figuur 1.2 zijn de vier deelgebieden van de logistiek opgenomen. Zowel de Nederlandse benamingen als de Engelse termen zijn daarbij vermeld.

FIGUUR 1.2 De deelgebieden van de logistiek

Bron: Visser en Van Goor (2019)

*Ad 1 Inkooplogistiek***Inkooplogistiek**

Bij inkooplogistiek kun je denken aan alle activiteiten die te maken hebben met het aanschaffen van de materialen die nodig zijn om jouw product te fabriceren.

Als je een product zelf gaat produceren of een dienst zelfstandig wilt ontwikkelen, dan moet je grondstoffen, componenten en andere materialen eerst inkopen. Een fietsfabrikant zal voor het produceren van een nieuw type fiets de stalen frames van de fiets moeten inkopen. Daarnaast zal de fabrikant allerlei bijpassende componenten moeten inkopen, zoals remsystemen, verlichting, zadels en banden.

Wil je jouw rol beperken tot de rol van handelaar, dan zul je een reeds elders geproduceerd eindproduct of dienst moeten inkopen. Een antiekwinkel koopt een aantal historische producten in om ze in een winkel te tonen voor de verkoop. Heb je plannen om een groot schoolfeest te organiseren, dan moet er van alles ingekocht worden, zoals een locatie, artiesten en eten en drinken.

Commerciële inkoop

Het inkoopproces van een onderneming kun je onderscheiden in de commerciële inkoop en de inkooplogistiek. De commerciële inkoop richt zich op de handelsrelatie met de leverancier. Hieronder vallen onder meer het selecteren van een leverancier, het beoordelen van offertes en het afsluiten van een contract. De inkooplogistiek begint feitelijk met het bestellen en vervolgens ontvangen van goederen. De inkooplogistiek richt zich daarbij op het ter beschikking komen van de juiste hoeveelheid producten in de afgesproken kwaliteit tegen de juiste prijs en op de juiste plaats. De inkoopvraagstukken worden in dit boek behandeld in hoofdstuk 3.

Inkooplogistiek**Inkoopmarkt**

Zowel bij het zelf produceren of het alleen handelen als inkoper moet je op de inkoopmarkt marktonderzoek doen om te weten wat er te koop is. Ook moet je uitzoeken welke leveranciers geschikt zijn om jou te helpen. Leveranciers worden met elkaar vergeleken en je maakt een keuze. Het is van groot belang om je te realiseren wat de levertermijnen zijn. Als je erachter komt dat die van de verschillende onderdelen sterk uit elkaar lopen, dan moet een goede planning gemaakt worden. Wil je vakantiehuizen naar Griekenland aanbieden en je kunt bij een hotel tegen aantrekkelijke voorwaarden kamers vastleggen, dan is het van belang of die kamers ook in het hoogseizoen beschikbaar zijn. Tevens is het belangrijk om vast te stellen of je in die periode eveneens vliegtuigstoelen kunt inkopen.

Bestelling

Zodra je hebt ingekocht, volgt een bestelling en komen goederen na een levertijd binnen. Is er voldoende opslagruimte gereserveerd om alle producten op te slaan? Vooral beginnende webwinkels lopen vaak tegen het probleem aan dat ze snel willen kunnen leveren, daarom een grote hoeveelheid producten inkopen en vervolgens een opslagprobleem hebben. Bol.com lost dit op door voor boeken de bestaande opslagmogelijkheden bij CB Logistics te gebruiken en voor de meeste overige producten Micro Ingram/Docdata in Waalwijk in te schakelen.

*Ad 2 Productielogistiek***Productielogistiek****Productiebeheersing****Material management**

De productielogistiek richt zich op de inrichting en organisatie van het productieproces. Je kunt hierbij onderscheid maken tussen de productiebeheersing en het material management. Bij productiebeheersing gaat het over de noodzakelijke capaciteit aan mensen, gereedschappen en machines. Ook de efficiënte inrichting van een fabriek heeft te maken met productiebeheersing. Bij het material management gaat het om de tijdige aanvoer naar de

verschillende machines van de juiste hoeveelheden grondstoffen, onderdelen en halffabricaten. In hoofdstuk 5 lees je hier meer over.

Met betrekking tot het productieproces moet je stilstaan bij de vraag: 'Hoe moet dat opgezet worden?' Wat is de meest efficiënte routing van de goederenstroom door de productielocatie? Hoe zorg je ervoor dat de grondstoffen en componenten op het juiste moment bij de juiste machines aanwezig zijn? Hoe groot moet de productielocatie zijn? Hoeveel mensen heb ik daar bij nodig? Het zijn allemaal vragen waarop je een antwoord moet geven voordat je aan de slag kunt.

Productieproces

1

Ad 3 Distributielogistiek

Bij distributielogistiek gaat het over drie onderwerpen, namelijk de (locatie en inrichting van) magazijnen, het beheren van de voorraden (gereed product) en het (externe) transport. Evenals bij de inkoop kun je ook bij de distributie een onderscheid maken tussen de commerciële en de logistieke distributie. De commerciële distributie heeft te maken met de verkoopkanalen en dat onderwerp komt in paragraaf 1.3 aan de orde. De logistieke distributie richt zich op de feitelijke goederenstroom van eindproducten; over dit onderwerp lees je meer in hoofdstuk 6.

Distributielogistiek

Commerciële distributie

Een bijzonder distributievraagstuk is ook de wijze waarop de ingekochte producten of de geproduceerde producten of diensten bij de klant terechtkomen. Welk distributiekanaal heb je daarvoor nodig? Hoe organiseer je het transport van de goederen? Heb je een magazijn nodig om de goederen tijdelijk op te slaan?

Distributiekanaal

Ad 4 Circulaire of retourlogistiek

Bedrijfsklanten en consumenten kunnen verschillende redenen hebben om een ontvangen product terug te sturen. Het product is misschien niet wat de klant ervan verwacht had. Mogelijk blijkt het product niet goed te werken en/of defect te zijn, of heeft hij niet het juiste product ontvangen. Dit is een vorm van retourlogistiek. Daarnaast heb je misschien nog met statiegeld op bijvoorbeeld pallets te maken. Ook het organiseren van de retourstromen vraagt om een logistieke aanpak.

Retourlogistiek

Je moet ook stilstaan bij de vraag hoe klanten producten terug kunnen sturen indien het product niet voldoet of defect raakt. Wie haalt het product op? Hoe administreer je dat in het voorraadbeheer? Dit is het terrein van de retourlogistiek, waarover je in hoofdstuk 2 meer zult lezen als het over e-commerce-retouren gaat.

Maar retouren kunnen ook betrekking hebben op het hergebruik van verpakkingsmaterialen en producten. Om vervolgens weer input te zijn voor een productieproces van een nieuw product.

Dat is het terrein van de circulaire of duurzame logistiek, waarover meer in hoofdstuk 7.

Duurzame logistiek

Zodra je een antwoord hebt op alle logistieke vragen ben je in staat om een definitief ontwerp te maken van jouw product of dienst, inclusief een planning van de bijbehorende logistieke activiteiten. Het logistieke onderdeel van jouw ondernemingsplan begint dan aardig vorm te krijgen.

Diensten en logistiek

Behalve op tastbare goederen, zoals een boek, kan logistiek ook betrekking hebben op diensten. Je kunt hierbij denken aan de dienstverlening door een arts, de hypotheek van een bank of het werk van een onderhoudsmonteur die de ketel van de centrale verwarming komt schoonmaken. Een dienst is iets anders dan een product. Je kunt het begrip dienst als volgt definiëren.

Diensten zijn niet-tastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de gelijktijdige consumptie directe behoeftebevrediging centraal staat.

Uit deze definitie blijkt dat diensten vier kenmerken bezitten (De Vries c.s., 2016):

- 1 ontastbaarheid
- 2 vergankelijkheid
- 3 heterogeniteit
- 4 gelijktijdige consumptie

Ad 1 Ontastbaarheid

Een dienst is een ervaring en niet zozeer een ding of een goed. Een dienst kun je niet vastpakken en is daarmee niet tastbaar. Een dienst kun je niet bezitten, maar slechts ervaren of ondergaan. Een dienst is ongrijpbaar, vandaar dat een dienst 'niet op je voet kan vallen'.

Ad 2 Vergankelijkheid

Een dienst is tijdelijk of vergankelijk. Je kunt hem niet van tevoren maken, bewaren en opslaan. Op voorraad produceren en voorraadvorming zijn veelal onmogelijk. Een kapper kan bijvoorbeeld niet met knippen beginnen voordat de klant is gearriveerd. Hetzelfde geldt voor een chirurg, een tandarts, een docent en een maatschappelijk werker.

Ad 3 Heterogeniteit

Diensten zijn heterofoon: elke dienst is weer anders. Heterogeniteit ontstaat vooral door de interactie tussen de dienstverlener aan de ene kant en de klant aan de andere kant. Iedere dienstverlener levert zijn dienst op een eigen manier. Hierdoor ontstaan verschillen in de voortgebrachte diensten.

Ad 4 Gelijktijdige consumptie

Bij een dienst is vaak sprake van directe consumptie. Dit betekent dat je aanwezig bent bij het verlenen van de dienst. Een chirurgische ingreep kan niet tot stand komen zonder dat je zelf aanwezig bent. Een zekere medewerking en betrokkenheid van jou is daarom gewenst. Je hebt zicht op het tot stand komen van de dienst en het daarbij behorende dienstverleningsproces. De deelgebieden van de logistiek zijn evenzeer van toepassing op fysieke producten als op diensten (zie praktijkvoorbeeld 1.3).

PRAKTIJKVOORBEELD 1.3

Vakantie boeken bij een reisbureau

Een vakantie begint met het boeken van een reis bij een reisbureau of via internet. Ook die organisaties moeten een logistiek proces volgen om de vakantieganger op reis te kunnen laten gaan. Allereerst is er sprake van *inkooplogistiek*, namelijk de inkoop van overnachtingsplaatsen in hotels, het

vervoer per vliegtuig of bus en andere zaken die in een reis aangeboden moeten worden. De *productie* van de vakantiereis is het zo slim mogelijk combineren van alle elementen, zodat de ingekochte capaciteit zo goed mogelijk wordt gebruikt. De *distributie* betreft het inrichten van de verkoopkanalen via reisbureaus en via de website, en uiteindelijk het verzorgen van alle documentatie en reispapieren voor de vakantieganger. Ook bij vakantie-reizen speelt nazorg een rol, wat je dus *retourlogistiek* zou kunnen noemen. Je kunt daarbij denken aan het afhandelen van de klachten en schadeclaims.

Logistiek concept

Om de logistieke processen in een onderneming te beschrijven, wordt vaak het integraal logistiek concept gebruikt. Met dit concept kun je de vier basiselementen van de logistiek in een onderneming analyseren.

Allereerst gaat het daarbij om de grondvorm van de logistiek. Hierbij worden alle logistieke processen in kaart gebracht: van de levering van de grondstoffen via de productie en de verkoop aan de consument tot en met de nazorg. Daarbij worden ook de voorraadpunten in de keten in beschouwing genomen.

Na de grondvorm wordt gekeken naar de besturing van de processen. De centrale vraag hierbij is: wie geeft de impuls tot een transactie in de keten?

De termen push en pull komen hierbij aan de orde. Over deze termen lees je meer in hoofdstuk 5. Tevens is het hier van belang om te bepalen waar voorraad in de keten dient te worden aangehouden om op tijd te kunnen voldoen aan de klantenwensen.

Het derde element betreft de inrichting van het informatiesysteem waarmee de logistieke processen worden aangestuurd.

Het vierde element is de logistieke organisatie. Op welke wijze zijn de verantwoordelijkheden met betrekking tot de logistiek geregeld? Wie is verantwoordelijk voor welk gedeelte van de grondvorm: het proces, de besturing en de informatie? Veel bedrijven hebben tegenwoordig een logistiek manager die verantwoordelijk is voor alle logistieke processen of delen daarvan. In figuur 1.3 zijn deze vier basiselementen van het integraal logistiek concept weergegeven. Je zult vele elementen daarvan herkennen in de komende hoofdstukken.

Integraal
logistiek concept

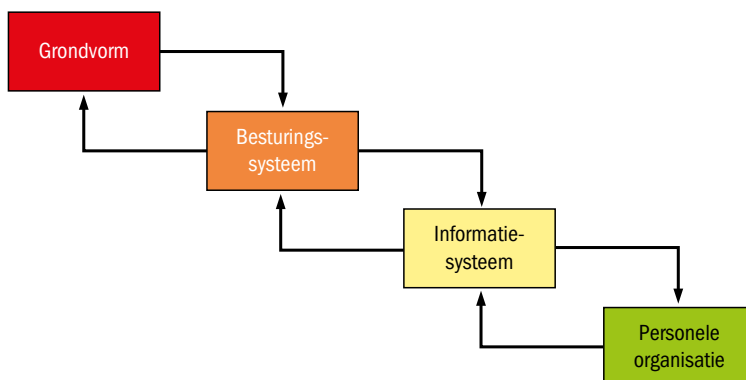
Grondvorm

Besturing

Informatie-
systeem

Logistieke
organisatie

FIGUUR 1.3 Vier elementen van een integraal logistiek concept



Steeds vaker werken bedrijven met elkaar samen in een keten of supply chain. De logistieke concepten van ieder van die samenwerkende bedrijven moeten dan op elkaar worden afgestemd.

De invulling van het logistiek concept is afhankelijk van de verkoopstrategie van jouw bedrijf. Wil je standaardproducten gaan leveren tegen zo laag mogelijke kosten of kies je voor producten met veel toegevoegde waarde die een hogere verkoopprijs rechtvaardigen? Zie praktijkvoorbeeld 1.4.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.4

Belang van differentiatie

Tijdens de Nationale Voorraadtag heeft Walther Ploos van Amstel verteld over het belang om te differentiëren in de verkoopstrategie. ‘Neem bijvoorbeeld dagverse melk: een product met een heel lange levenscyclus en een lage marge. Dat vraagt om een strategie die gericht is op het verlagen van de ketenkosten, op een zo efficiënt mogelijke supply chain. Dan praat je over lange levertijden voor de kartonnen verpakkingen. Dat is anders bij een product als Breaker, de zakjes yoghurt die vooral in de out-of-home-kanalen liggen. Dat is een product met een heel korte levenscyclus, sommige smaken liggen maar een paar maanden in de schappen. Dat vraagt om een totaal andere keten. Een supply chain met korte levertijden en een strategie die niet gericht is op het volledig benutten van de productiecapaciteit, maar ruimte biedt om snel te schakelen.’

De gekozen verkoopstrategie is bepalend voor de gewenste voorraadstrategie. Dat vraagt om voorraadplanners die op tactisch en strategisch niveau de juiste keuzes kunnen maken. ‘Strategisch voorraadbeheer gaat over de breedte en diepte van het assortiment. Bij tactisch voorraadbeheer gaat het over de servicegraad van een product. Bij airco’s moet die in de zomer hoog zijn. Consumenten willen niet een paar dagen wachten op een dergelijk apparaat, maar kiezen het merk dat direct beschikbaar is.’

Bron: Redactie Supply Chain Magazine, 15 juni 2018 (bewerkt)

TUSSENVRAAG 1.2

Geef aan hoe de vier kenmerken van een dienst van toepassing zijn op het openbaar vervoer tussen jouw woonadres en jouw studielocatie.

1.3 Marketinginstrumenten en productlevenscyclus

Welke marketinginstrumenten te gebruiken bij de productlevenscyclus?

Nadat we in de vorige paragraaf enige uitleg hebben gegeven over de logistieke begrippen in dit basisboek, zullen we nu eerst een kort uitstapje maken naar de commerciële kant. We bespreken de verkoopkanalen, de marketinginstrumenten en de productlevenscyclus.

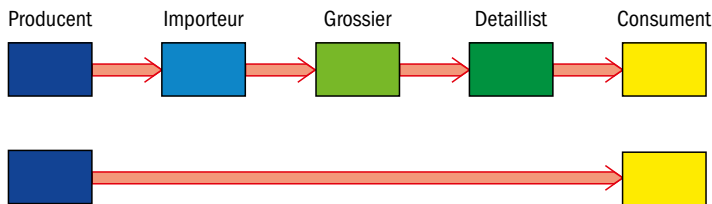
De verkoopkanalen: indirect of direct?

Producten zoals een mobiele telefoon, een iPad of een laptop kun je op verschillende manieren kopen. We bespreken de twee basisvormen, namelijk de indirecte verkoop via een winkel of de directe verkoop via een website.

Bij Coolblue is sprake van twee verschillende mogelijkheden om het product aan de klant te verkopen. Deze worden de verkoopkanalen genoemd. Het verkoopkanaal is de weg die het product volgt van de producent naar de klant. In het verkoopkanaal zijn de eventuele schakels opgenomen die bij de verkoop een rol spelen (bijvoorbeeld een importeur, een groothandel of een winkel). In hoofdstuk 6 kun je lezen hoe het verkoopkanaal gebruikt kan worden voor het inrichten van het logistieke distributieproces. Het verkoopkanaal wordt dan gewoonlijk het distributiekanaal of de grondvorm genoemd.

In figuur 1.4 zijn twee varianten weergegeven: het indirecte verkoopkanaal en het directe verkoopkanaal.

FIGUUR 1.4 Twee mogelijke verkoopkanalen



In het indirecte verkoopkanaal worden de computers van de producent via een groothandel en een detaillist (winkelbedrijf) aan de klant geleverd. Voor veel producten ga je naar een winkel. Je beoordeelt daar het product en je besluit om het al of niet te kopen. Je hebt in de winkel de mogelijkheid om advies te vragen aan het verkooppersoneel en bepaalde producten kun je zelfs even uitproberen – denk aan een proefrit met een auto of het passen van kleding. Ook kun je vaak producten met elkaar vergelijken. In een supermarkt of een warenhuis worden de producten meestal zodanig uitgesteld dat je een goed overzicht hebt om een keuze te maken.

Bij het directe verkoopkanaal vindt een levering plaats van de producent rechtstreeks aan de klant. Veel producten kun je kopen via een website, bijvoorbeeld van bol.com of Wehkamp. De afgelopen jaren is e-commerce sterk gegroeid, maar de meeste goederen worden toch nog altijd via winkels geleverd. Het gemak van thuis bestellen weegt in veel situaties nog niet op tegen de voordelen van het ‘gezellig gaan winkelen’ en het kunnen bekijken, voelen, uitproberen en passen van de producten. Ook bij e-commerce kan er sprake zijn van een combinatie van directe en indirecte distributie. Zie bijvoorbeeld Coolblue.

Marketing en logistiek

Marketing en logistiek, ook wel marketing logistics genoemd, hebben veel met elkaar te maken. Marketing levert de instrumenten om de verkoop te stimuleren, logistiek richt de processen in om de goederen te kunnen leveren. De belangrijkste marketinginstrumenten zijn de prijs van een product, het

Verkoopkanaal

Indirect
verkoopkanaal

Direct
verkoopkanaal

Marketing
logistics

Marketing-
instrumenten

product zelf, de plaats waar het product verkregen kan worden en de promotie om het product onder de aandacht te brengen. In de marketing zijn dit de zogenaamde vier P's, ook wel de marketingmix genoemd. In deze paragraaf lees je een korte toelichting op ieder van deze vier marketinginstrumenten.

De vier marketinginstrumenten zijn:

- 1 prijs
- 2 product
- 3 plaats
- 4 promotie

Ad 1 Prijs

Prijs

Met de prijs wordt de verkoopprijs bedoeld die door de consument moet worden betaald en door de ondernemer moet worden vastgesteld. Wat is de prijs die jouw klant wil betalen? De fabrikant van een massagoed, zoals melk, kan zich geen verkoopprijs permitteren die boven de prijs van zijn concurrenten ligt. Kan de producent bijzondere waarde aan zijn product toekennen, dan kan hij wel een hogere prijs rekenen. Je ziet dit bij de producten van Bang & Olufsen, die vanwege hun bijzondere design ook duurder zijn dan de producten van de concurrenten. Uiteraard moet je met die verkoopprijs alle kosten kunnen goedmaken en ook nog wat winst kunnen overhouden. De wijze waarop bol.com het hele logistieke proces heeft georganiseerd met een direct verkoopkanaal, maakt het mogelijk door lage kosten een aantrekkelijk geprijsd product op de markt te brengen.

Ad 2 Product

Product

De P van product staat voor het ontwerp en de uitvoering van het product. Hoe ziet het product eruit? Wat is de technische en logistieke kwaliteit? Het ontwerp moet de consument kunnen verleiden om het product te kopen.

Ad 3 Plaats

Plaats

Met de plaats bepaal je het verkoopkanaal. In het begin van deze paragraaf heb je gelezen wat het verschil is tussen een direct en een indirect verkoopkanaal. Coolblue heeft ervoor gekozen om zijn verkopen te stimuleren door een tweede verkoopkanaal (multichannel) op te zetten, namelijk verkoop via winkels.

Ad 4 Promotie

Promotie

Ter promotie van een product kiest een ondernemer voor bepaalde vormen van reclame, om zijn product zo onder de aandacht van de klant te brengen. Promotie is een veelgebruikte methode om de verkoop van een product te stimuleren. Er zijn allerlei vormen van reclame: via een mailing, via advertenties in kranten of tijdschriften of op social media, radio en tv, of via sponsoring van een vereniging. Voor een startende ondernemer met weinig budget zal dit vaak te duur zijn. Hij zal moeten zoeken naar andere methoden om het product onder de aandacht te krijgen, bijvoorbeeld via e-mail, social media of een banner op een website.

De onderneming kan deze vier instrumenten in verschillende combinaties (marketingmix) gebruiken, bijvoorbeeld door kortingsacties (prijsbeleid), door speciale reclame-uitingen (promotie) of door (kleine) aanpassingen aan het product (bijvoorbeeld mobieltjes in een andere kleur op de markt brengen). Behalve de vier P's die in dit hoofdstuk worden besproken, kun je

in de literatuur nog wel meer P's tegenkomen. Een vijfde P is bijvoorbeeld het personeel dat nodig is om een product in de winkel te verkopen. Vanuit de logistiek willen we altijd een goede servicegraad of leveringsbetrouwbaarheid bieden.

Personeel

Met behulp van de vier P's als marketinginstrument kun je als ondernemer de verkoopstrategie bepalen. Vervolgens moet je een verkoopplan maken, met alle instrumenten en de daarbij horende kostenramingen.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.5

Greetz is Logistieke Webshop van het Jaar

Greetz heeft de titel Logistieke Webshop van het Jaar in de wacht gesleept. De cadeaushop gooide hoge ogen met een complex logistiek proces dat draait om gepersonaliseerde producten.

Greetz liet medefinalisten Omoda en Your Surprise achter zich tijdens het eCommerce Live! event. De jury beoordeelde de finalisten op vijf criteria: klantgerichtheid, ketenregie, duurzaamheid, innovatie en algehele prestatie. Greetz verkoopt gepersonaliseerde cadeaus en daar komt een complex logistiek proces bij kijken, lichte juryvoorzitter Egbert Guis toe. 'Greetz gaat goed om met de piekvorming waar het mee te maken heeft. Daarnaast biedt het same day delivery, een ambitieuze ambitie.'

COO Ronald van Hekezen nam de prijs namens Greetz in ontvangst. 'Dit is een hele mooie beloning voor de zware piekmomenten die we met het bedrijf achter de rug hebben: Valentijnsdag, Moederdag en Vaderdag.'

De verkiezing Logistieke Webshop van het Jaar werd voor de zevende keer georganiseerd. Vorig jaar ging woonwinkel Flinders er met de titel vandoor. Flinders levert door slimme software 85 procent van zijn orders uit voorraad. De jury noemde dat 'een topprestatie in meubellogistiek'.

Bron: redactie LogistiekProfs, 26 juni 2019 (bewerkt)

De levenscyclus van een product of dienst

Bij het opzetten van een onderneming moet je jouw idee voor een product of dienst toetsen aan de behoefte onder potentiële klanten. Vervolgens dien je na te gaan of je het product of de dienst kunt ontwikkelen tot een concreet product. Voordat je de productie kunt gaan starten, is er nog een aspect waarmee je rekening moet houden: hoeveel jaren verwacht je dat je het product zult kunnen verkopen?

Een melkfabrikant maakt een relatief gemakkelijk product. Is de productie eenmaal op gang en heeft de melk een afzetgebied, dan kun je voor langere tijd doorgaan met het produceren en verkopen van de melk. De vraag naar melk zal niet zomaar ingrijpend veranderen en de kans dat melk door een ander product van de markt wordt verdreven, is niet zo groot. Bij melk is daarmee sprake van een lange levenscyclus.

Dat ligt anders op de markt voor mobiele telefoons. De grote merkfabrikanten komen regelmatig met nieuwe modellen en nieuwe technische snufjes, waardoor de klant al snel weer gestimuleerd wordt tot het aanschaffen van een nieuwere telefoon. Hetzelfde geldt voor kleding, die eigenlijk altijd modegevoelig is. De levenscyclus van mobiele telefoons en kleding is daardoor dus kort.

Levenscyclus

Verwar de levenscyclus niet met de consumptietijd, want uiteraard is een literpak melk sneller geconsumeerd dan een mobiele telefoon of een kledingstuk. Het begrip levenscyclus moet je benaderen vanuit de fabrikant. De vraag is: hoelang kan de fabrikant zijn product ongewijzigd blijven produceren? Voor een pak melk zal dat vele jaren zijn, voor een mobiele telefoon of kleding moet de fabrikant de series relatief kort houden en snel het productieproces kunnen aanpassen aan een nieuw type telefoon of een nieuwe modelijn.

De productlevenscyclus wordt ingedeeld in vier fasen, namelijk:

- 1 introductiefase
- 2 groeifase
- 3 verzadigingsfase
- 4 vervalfase

Ad 1 Introductiefase

Introductiefase

In deze fase is het product bij de klant en soms ook bij winkeliers nog niet of nauwelijks bekend. Klanten zullen er dus niet automatisch naar vragen. Met een reclamecampagne wordt een nieuw product gelanceerd. Je kunt hierbij denken aan de bekende reeks boeken over Harry Potter, waarvan de eerste exemplaren vanaf middernacht bij de boekhandel te koop waren. Ook Steve Jobs lanceerde nieuwe producten altijd met een grote mediashow. Autofabrikanten gebruiken de grote jaarlijkse autotentoonstellingen om nieuwe modellen te onthullen. Soms worden nieuwe producten eerst selectief verkocht: voor de eerste iPads moest je naar New York. Als trendsettende consument was je bereid veel te betalen om een eerste exemplaar te kunnen bemachtigen. De fabrikant loopt in deze fase ook grote risico's, bijvoorbeeld wanneer blijkt dat het product kinderziektes vertoont. De hoge verwachtingen van de koper worden dan niet waargemaakt en de koper zal niet gauw tot herhaalaankoop overgaan. Ook zal hij zijn negatieve ervaringen verspreiden via social media. De markt kan zo 'goed verpest' worden.

Ad 2 Groeifase

Groeifase

De groeifase is voor een fabrikant van groot belang. In deze fase is het product in de markt voldoende bekend en vragen de klanten ernaar. De vraag naar het product stijgt en de fabrikant kan bij het produceren schaalvoordelen behalen. Het product moet nu winstgevend gaan worden.



Melk heeft een lange levenscyclus



Modekleding heeft een korte productlevenscyclus

PRAKTIJKVOORBEELD 1.6

Slimstock ziet doorbraak in voorspelling productlevenscyclus

Een van de moeilijkste onderdelen van voorraadbeheer is het introduceren van nieuwe producten. Er zijn nog geen historische gegevens voorhanden en niemand weet of een product wel of niet gaat aanslaan. Voor het einde van de levenscyclus geldt hetzelfde: wanneer ga je uitfaseren? Wanneer stap je af van je 'normale' bestelpatroon en ga je kleine series inkopen of, nog een stapje verder, besluit je een product helemaal niet meer op voorraad te houden? Door gebruik te maken van transactiedata uit ERP-systemen, verwacht Slimstock tot nieuwe inzichten te komen. 'We zijn in de logistiek gewend om naar kale orders te kijken en daar de forecast op te baseren. Wat wij nu zien is dat het nogal uitmaakt of deze orders allemaal door één en dezelfde klant zijn gedaan, of dat het herhaalaankopen zijn of dat het eerste orders zijn van verschillende klanten. Er is een bepaalde nog onbekende ratio tussen deze factoren op basis waarvan je kunt voorspellen of een product zijn volwassenheidsfase heeft bereikt.'

Volgens Slimstock kan het beter voorspellen van de productlevenscyclus een bedrijf heel veel geld opleveren. 'Iedereen die met productintroductions te maken heeft gehad, weet hoe lastig dit is. Je zit in het begin alleen maar risico's te managen, van optimaliseren van voorraden is geen sprake.' Pas in de verzadigingsfase van een product kan een bedrijf de optimale bestelgrootte bepalen en zijn inkooppatroon.

Bron: Harm Beerens, *Logistiek.nl*, 30 maart 2015 (bewerkt)

Ad 3 Verzadigingsfase

In deze derde fase van de productlevenscyclus wordt het moment bereikt dat het aantal nieuwe klanten niet zo hard meer groeit. Het succes van de vorige fase heeft concurrenten aangetrokken die met een vergelijkbaar product of een

Verzadigingsfase

nieuwe en verbeterde versie op de markt komen. In het geval van een product met een lange levenscyclus, zoals melk, zal de markt op een aanvaardbaar niveau blijven bestaan en kan de consumptiemelk op efficiënte wijze geproduceerd blijven worden. Wil de fabrikant toch zijn financieel resultaat verbeteren, dan moet hij met aanvullende producten komen, die betere marges opleveren. Je kunt daarbij denken aan toetjes of extra gezonde melkproducten.

Voor een fabrikant van producten met een korte levenscyclus geldt dat hij zo snel mogelijk met een nieuw type op de markt moet komen. Autofabrikanten veranderen meestal elk jaar de modellen; kledinglijnen worden vier- tot achtmaal per jaar vernieuwd.

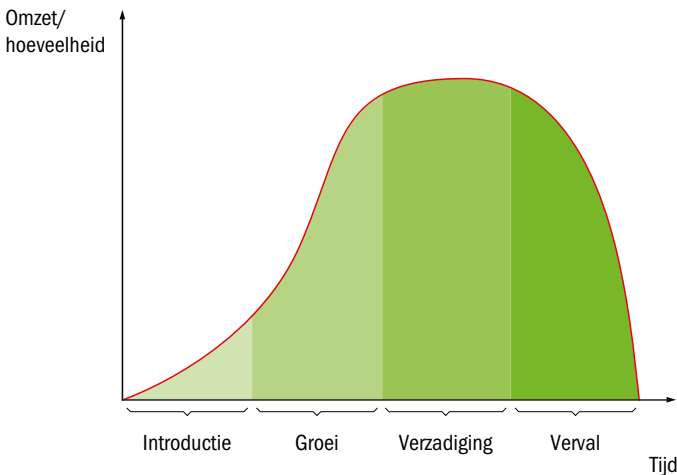
Ad 4 Vervalfase

Vervalfase

Uiteindelijk is een product of dienst niet meer in trek. De laatste voorraden worden tegen opruimingsprijzen op de markt gebracht, bijvoorbeeld via outletshops. Bij banken zie je vaak dat een bepaalde spaarvorm geen aandacht meer krijgt. Wil je als klant een rekening met deze spaarvorm aanpassen, dan krijg je altijd een andere spaarvorm aangeboden die aantrekkelijker lijkt. Ook in de dienstverlening kun je de vervalfase dus tegenkomen.

In figuur 1.5 is de productlevenscyclus in beeld gebracht. Je ziet duidelijk dat in de groeifase en in de verzadigingsfase de productie op volle toeren zal moeten draaien. Dit zijn ook de fases waarin de ondernemer moet proberen om winst te maken met het product.

FIGUUR 1.5 De levenscyclus van een product



Bron: Van Goor, Ploos van Amstel en Ploos van Amstel (2018)

Hoe korter de levenscyclus, des te sneller moet de fabrikant of de dienstverlener zijn product vernieuwen. Dit betekent ook dat alle kosten voor productontwikkeling en productie in relatief korte tijd terugverdiend zullen moeten worden.

TUSSENVRAAG 1.3

Bespreek de levenscyclus voor een boek uit de Harry Potterreeks.

1.4 Behoeftepeiling en vraagvoorspelling

Hoe bepaal je of er een markt is voor jouw product of dienst?

In deze paragraaf behandelen we drie onderwerpen. We beginnen met het peilen van de behoefte aan een door jou te introduceren product. De vraag naar dat product of die dienst is bepalend voor de inrichting van jouw logistieke proces. Tot slot van deze paragraaf bespreken we een aantal methoden om de vraag te voorspellen.

Behoeftepeiling

In 2011 overleed Steve Jobs, de topman van Apple. Die man voelde goed aan wat de markt nodig had. Hij gebruikte daarbij geen ingewikkelde wetenschappelijke onderzoeksmethoden, maar zijn eigen gevoel. Hij bedacht nieuwe producten op basis van zijn eigen wensen. Hiermee wist hij altijd weer met succes nieuwe producten op de markt te brengen. Om zijn producten extra goed onder de aandacht van potentiële klanten te krijgen, bedacht hij het concept van de Apple Stores, speciaalzaken met uitsluitend producten van Apple. De inrichting van deze winkels moest zo aantrekkelijk zijn dat klanten als het ware vanzelf naar binnen zouden lopen.

Vaak probeert een ondernemer met het idee voor een product of een dienst een bestaand bedrijfsmodel te doorbreken. Denk hierbij aan de mannen achter Tango (zelfbedieningspompen), Routemobiel (als alternatief voor de ANWB) en Picnic.

De basis van veel ondernemingen is het idee om een product of dienst te ontwikkelen en vervolgens op de markt te gaan verkopen. De bedenker hoopt dat zijn idee winstgevend zal worden. In werkelijkheid is voor de uitwerking van een idee veel tijd en geld nodig, en het vertrouwen dat het tot een verkoopsucces kan leiden. Dit gaat niet altijd goed. Je kunt je voorstellen dat er ook wel eens producten verschijnen die niet door de markt geaccepteerd worden. Je moet dus goed weten wat de behoefte is van de markt als je een nieuw product of een nieuwe dienst wilt ontwikkelen. Vraagt de markt om een gemakkelijk te bedienen product of om een product vol met de laatste technische snufjes? Of moet het product juist opvallen door een bijzonder design?

Zoals je in paragraaf 1.2 hebt gelezen, gaat het bij logistiek om twee doelstellingen, namelijk het bieden van klanttevredenheid en dit tegen de laagste kosten. Klanttevredenheid komt tot uiting in optimale kwaliteit. Wat is dat? Optimale kwaliteit omvat zowel de technische kwaliteit als de logistieke kwaliteit van een product of dienst. Onder de technische kwaliteit verstaan we de uitvoering van het product. De logistieke kwaliteit is de servicegraad die de klant ervaart. Hoge logistieke kwaliteit betekent het op de juiste plaats op de juiste tijd, in de juiste hoeveelheid en samenstelling leveren van het product.

**Klant-
tevredenheid**

**Klant-
tevredenheid en
laagste kosten**

**Optimale
kwaliteit**

Kwaliteit

In principe kun je stellen dat de kwaliteit goed is wanneer de klant tevreden is. Een tevreden klant heeft een product of dienst gekocht dat voldoet aan zijn verwachtingen. De ondernemer moet dus achterhalen of zijn potentiële klant tevreden zal zijn met zijn idee. Allereerst is daar marktonderzoek voor nodig. Zit de consument wel op het betreffende idee te wachten? In paragraaf 3.1 lees je meer over de manier waarop marktonderzoek plaatsvindt.

Vervolgens moet een bedrijfsproces worden ingericht met alle logistieke deelgebieden, waarmee het idee gerealiseerd kan worden tegen hopelijk zo laag mogelijke kosten.

De consument heeft verwachtingen over een product of dienst en de ondernemer moet die waarmaken. Je wilt graag een recent verschenen boek kopen en wanneer bol.com het boek binnen 24 uur levert, ben je tevreden. Bol.com heeft jouw behoefte aan een bepaald product dan goed kunnen bevredigen. Hetzelfde geldt voor een dienst, zoals een vakantiereis. Je wilt een zonvakantie met goed eten. De reisorganisatie biedt een all-inclusive reis en achteraf constateer je dat de reis helemaal aan jouw verwachtingen heeft voldaan. Je bent tevreden met het product of met de dienst, en voor de leverancier of dienstverlener is dit een belangrijk gegeven. Wanneer de ondernemer kans ziet zijn processen zodanig in te richten dat aan de behoefte van vele consumenten naar tevredenheid wordt voldaan, dan ontwikkelt hij met succes zijn bedrijf. Het is vanzelfsprekend dat ook bij bol.com het voldoen aan behoeften van de klant het uitgangspunt is. Door een uitgebreid assortiment non-foodproducten aan te bieden en daarbij een snelle levering te garanderen, wordt de klant tevredengesteld.

De vraag als uitgangspunt voor het logistieke proces

Voorspelling

Voor iedere ondernemer is de voorspelling over de mogelijke afzet van zijn product van groot belang. Of je nu fabrikant, handelaar, winkelier of eigenaar van een webwinkel bent, je zult altijd willen weten hoeveel producten je zou kunnen verkopen. Je moet ook het type klant kennen waarmee je zaken zult kunnen doen. Verkoop je een product aan een industriële afnemer, of aan de eindconsument? In beide gevallen gaat het om de klant, maar de benadering van deze twee soorten klanten verschilt nogal.

Wanneer je een redelijk betrouwbaar beeld hebt van jouw klant en van de te verwachten verkoop van jouw product, ben je in staat om de inkoop te plannen, de noodzakelijke productiecapaciteit te bepalen, de opbouw van het productieproces in te richten en ruimte te reserveren voor eventuele voorraden grondstoffen of eindproduct. Je kunt dus met een schatting van het aantal te verkopen producten alle processen inrichten en daarna bepalen hoeveel personeelsleden je nodig zult hebben.

Ben je uitgever van boeken en komt er een auteur met een interessant manuscript voor een nieuw boek, dan wil je weten hoeveel boeken je zou kunnen verkopen. Heb je een verwachting van het aantal boeken, dan wordt de omvang van de oplage bepaald. Als een boekhandel weet dat er een interessant boek op de markt komt, dan wordt er een hoeveelheid van deze boeken in voorraad genomen. Een webwinkel als bol.com zal het boek aankondigen op de website en er via partner CB Logistics voor zorgen dat er voldoende exemplaren beschikbaar zijn, zodat bestellingen binnen 24 uur uitgeleverd kunnen worden.

Met andere woorden, inzicht in het aantal te verkopen exemplaren van het product is van groot belang voor de inrichting van het hele proces, van inkoop via productie tot distributie. Bovendien wil iedere schakel inzicht hebben in dit proces. Een goede vraagvoorspelling kan nee verkopen voorkomen.



HEMA gebruikt artificial intelligence voor het voorspellen van de voorraden in de keten

PRAKTIJKVOORBEELD 1.7

HEMA gaat met artificial intelligence beter voorspellen

De huidige forecastsoftware is tien jaar oud. Niemand had toen nog van AI (artificial intelligence) en machine learning gehoord. HEMA gaat als een van de eerste retailers de nieuwe technologie toepassen.

Wat maakt HEMA bijzonder op logistiek gebied? Jan Daan van Erven Dorens, manager supply chain development, zegt: 'Wij kopen onze producten niet van merkfabrikanten, onze artikelen worden specifiek voor HEMA gemaakt. Dat heeft als consequentie dat een deel daarvan te maken heeft met lange doorlooptijden vanuit het Verre Oosten. Wij moeten dat goed overbruggen. Vooral omdat we steeds meer verschillende kanalen bedienen. Online via onze webshop natuurlijk, maar ook via Wehkamp.nl en in eigen winkels en supermarkten van Jumbo, zelfs in het buitenland. Allemaal HEMA-producten die daar voldoende beschikbaar moeten zijn.'

Digitalisering

Twee jaar geleden begon HEMA samen met Capgemini aan een zoektocht naar een nieuw planningspakket. Het oude systeem liep op zijn eind, de leverancier kondigde aan te stoppen met de ondersteuning van deze applicatie. 'Met de nieuwe software slaan we de brug tussen enerzijds de hoogfrequente leveringen aan de winkels, altijd zorgen dat er voldoende voorraad is om de schappen te vullen, en anderzijds de lange levertijden vanuit de producentenkant. We weten dat we dit kunnen verbeteren. Daar gaat de oplossing van JDA ons bij helpen.'

Bron: Heres Stad, Logistiek.nl, 31 oktober 2019 (bewerkt)

Methoden voor vraagvoorspelling

Hoe kun je nu inzicht krijgen in de verwachte vraag naar jouw product of dienst? Op welke wijze kun je een vraagvoorspelling maken? Wanneer je al

Vraag-
voorspelling

enkele jaren actief bent in een bepaalde branche, dan heb je ook enige ervaring opgebouwd. Wanneer je echter een nieuw bedrijf gaat opzetten, is het veel lastiger om het succes van jouw product te voorspellen. Er kunnen vier verschillende voorspelmethode worden onderscheiden:

- 1 intuïtieve methoden
- 2 kwalitatieve methoden
- 3 causale methoden
- 4 tijdreeksmodellen

Ad 1 Intuïtieve voorspelmethode

Intuïtieve voorspelmethode

Als hij gebruikmaakt van zijn intuïtie, zal een fabrikant of winkelier op zijn gevoel en op basis van zijn ervaringen producten inkopen. De uitgever van boeken weet dat een nieuwe titel in de serie van Harry Potter goed zal verkopen en hij besluit er vijfduizend te laten drukken. Van een bundel gedichten van een onbekende dichter zullen slechts vijfhonderd exemplaren op de markt gebracht worden. De boekhandel zal van het boek van Harry Potter 25 exemplaren in voorraad nemen en het goed zichtbaar in de winkel aanbieden. Van de dichtbundel zal misschien maar één exemplaar in voorraad genomen worden of via Printing-on-Demand worden besteld.

Ad 2 Kwalitatieve voorspelmethode

Kwalitatieve voorspelmethoden

Bij het gebruik van kwalitatieve methoden vindt er een klantenonderzoek plaats. Enquêteurs spreken bijvoorbeeld mensen op straat aan en vragen hun een nieuw drankje te proeven. De reactie van de mensen is dan bepalend voor het te verwachten succes van een nieuw product. Veel onderzoeksbureaus werken met panels. De deelnemers aan deze panels ontvangen regelmatig vragenlijsten over nieuwe producten.

Ad 3 Causale voorspelmethode

Causale voorspelmethode

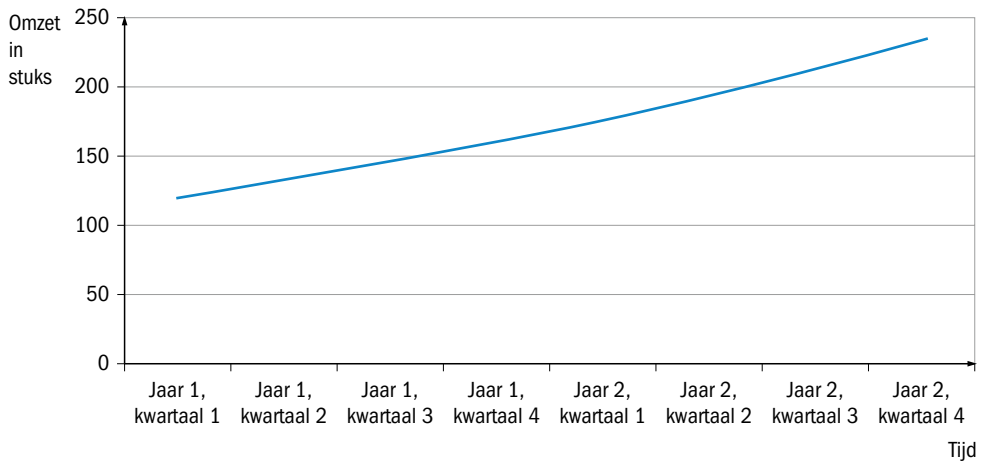
In het geval van causale methoden weet een winkelier dat onder bepaalde omstandigheden de vraag naar een product zal toenemen. Als het gaat vriezen, is er een toenemende vraag naar schaatsen en naar ijsmutsen. Is het 's zomers dertig graden of nog warmer, dan zal de verkoop van ijs en mineraalwater sterk toenemen. Er is dus een duidelijke relatie tussen het weer en de verkoop van bepaalde producten. Alle bierbrouwerijen weten dat tijdens carnaval veel bier wordt gedronken, en zullen daar in de planning van de productiehoeveelheden rekening mee houden.

Ad 4 Tijdreeksvoorspelmethode

Tijdreeksvoorspelmethode

Bij een vraagvoorspelling op basis van tijdreeksen wordt gebruikgemaakt van omzetcijfers uit het verleden. Een fabrikant van chocoladeletters ziet aan de hand van de cijfers van de voorgaande jaren dat er in de maanden oktober en november 500.000 letters verkocht worden. Dit aantal gebruikt hij vervolgens voor de planning van zijn productie voor het komende jaar.

In figuur 1.6 zie je een eenvoudig tijdreeksmodel voor een vraagvoorspelling. De ondernemer heeft in het eerste kwartaal van het eerste jaar van zijn bestaan 120 producten verkocht. Uit de cijfers blijkt dat het aantal verkochte producten ieder kwartaal met 10 procent stijgt. Op basis van deze ontwikkeling verwacht deze ondernemer dat hij 235 producten zal kunnen verkopen in het vierde kwartaal van jaar 2.

FIGUUR 1.6 Een grafische weergave van een tijdreeksmodel

De te verwachten vraag naar een product wordt vertaald in een verkoopplanning. De verkoopplanning levert geen harde cijfers op over de verkopen. De feitelijke verkoopcijfers kun je niet echt voorspellen; je zult nooit van tevoren zeker weten of de klant zal handelen zoals je op basis van de inzichten zou verwachten. Maar met een vraagvoorspelling heb je wel een uitgangspositie voor het vaststellen van de verdere stappen in de onderneming, zoals het plannen van de in te kopen grondstoffen en componenten, de inrichting van het productieproces en de organisatie van de distributie. Behalve het voorspellen van de vraag is ook de wijze waarop je de producten aan de klant gaat aanbieden van groot belang. Over die verkoopkanalen hebben we gesproken in paragraaf 1.3.

Verkoopplanning

----- PRAKTIJKVOORBEELD 1.8

Logistieke problemen nekken winkels Marskramer

Paniek onder winkeliers van Marskramer-winkels. De winkelketen wordt nog amper bevoorrad. Logistieke problemen zijn de oorzaak. Audax, het moederbedrijf van Marskramer (voorheen Blokker), belooft snel met een oplossing te komen.

De problemen zijn ontstaan nadat Blokker Marskramer verkocht aan Audax. Volgens het Financiële Dagblad (FD) zou Audax voor de levering een deal sluiten met groothandel Nedac Sorbo, maar is dat mislukt en wil Marskramer nu zelf de inkoop gaan regelen. Dat kost tijd.

Om lege schappen tegen te gaan, zoeken winkeliers zelf naar koopwaar, maar gemakkelijk is dat niet. Audax zegt tegenover het FD de situatie te betreuren. Naast Marskramer hebben ook de winkels van Prima, Novy en Toys2Play toeleveringsproblemen. Zij vallen onder hetzelfde moederbedrijf en doen bij dezelfde groothandel hun inkopen.

Audax lost probleem zo spoedig mogelijk op

Audax erkent dat de levering van producten aan Marskramer-zaken te wensen overlaat. Topman Casper de Nooijer benadrukt dat Audax geen leverancier is

van huishoudelijke goederen, maar een logistiek platform. Audax verzorgt de distributie van goederen van andere partijen aan haar franchisers. Hij is dus voor de levering van goederen aan Marskramer-franchisers afhankelijk van derden. Zijn bedrijf is wel actief bezig met het zoeken van nieuwe leveranciers. Ook is een stuk van de voorraad van Blokker overgenomen.

Bron: Peter de Weerd, Logistiek.nl, 21 oktober 2019 (bewerkt)



Distributie van tijdschriften bij Audax

TUSSENVRAAG 1.4

Hoe zal Mona de vraag naar een nieuw toetje proberen te voorspellen?

1.5 Kosten van commercie en verkoop

Met welke kosten voor commercie en verkoop moet je rekening houden?

Steeds meer bedrijven richten hun bedrijfsprocessen in op basis van de te verwachten klantenvraag. De hoeveelheid goederen die een producent denkt te verkopen, bepaalt de inrichting van de processen. De productieomvang, de hoeveelheid te bestellen grondstoffen en onderdelen, en de omvang van de voorraden stel je vast op basis van de te verwachten vraag naar het product.

Klantenvraag

Verkoopplan

Op basis van de vraagvoorspelling en de verkoopstrategie stel je een verkoopplan op. Een verkoopplan is een rapport dat aangeeft welke verkoopkeuzes de onderneming maakt en op welke wijze je de processen inricht om je verkoopdoelstellingen te kunnen halen. In een goed marketing- en verkoopplan wordt aandacht besteed aan de volgende onderdelen:

Verkoopplan

- 1 ondernemingsstrategie
- 2 concurrentiepositie
- 3 verkooporganisatie
- 4 commerciële doelstellingen
- 5 levenscyclus van het product

Ad 1 Ondernemingsstrategie

De ondernemingsstrategie omvat de visie en de missie van de onderneming. Het verkoopbeleid wordt sterk bepaald door de strategische keuzes van de onderneming. Een onderneming kan voor een snelle winst gaan en verkoopt dan zo veel mogelijk producten in een korte tijd, zonder veel aandacht voor serviceverlening. Kies je als ondernemer voor klantvriendelijkheid en de kwaliteit van het product, dan heeft een winkel een heel andere uitstraling.

Ondernemingsstrategie

Ad 2 Concurrentiepositie

Na een analyse van de concurrentiepositie van de onderneming op de markt kun je bepalen wat je wilt bereiken, zowel kwantitatief als kwalitatief. Waarinnen je sterk, waarin zwak en waar liggen de kansen en bedreigingen (de zogenaamde SWOT-analyse)? Wat is het beleid van de concurrentie en welke doelgroepen zijn er in de markt die je kunt en wilt bedienen?

Concurrentiepositie

Ad 3 Verkooporganisatie

Hoe richt je de verkooporganisatie in? Kies je voor een direct of een indirect verkoopkanaal? Hoeveel verkooppersoneel is er nodig? Dragen de verkopers bedrijfskleding? Het gaat vooral om de manier waarop je jouw bedrijf aan je klanten presenteert.

Verkooporganisatie

Ad 4 Commerciële doelstellingen

Wat zijn de commerciële doelstellingen en hoe controleer je of die doelstellingen bereikt worden? Een doelstelling kan zijn dat je op lange termijn jouw producten wilt blijven verkopen of dat je juist op korte termijn een snel resultaat wilt behalen. Ook kun je ervoor kiezen met verschillende producten op de markt te komen of juist met één product succes proberen te behalen.

Commerciële doelstellingen

Levenscyclus

Ad 5 Levenscyclus van het product

De levenscyclus van een product kan kort of lang zijn. Producten zijn soms maar even in trek bij de klant. Dan moet je snel weer voor een nieuwe variant of een nieuw product zorgen. Andere producten kun je jarenlang ongewijzigd blijven produceren.

Kosten verkoopproces

Bij het uiteindelijke succes van jouw onderneming spelen de kosten van het verkoopproces een belangrijke rol. Daarbij is het van belang onderscheid te maken tussen vaste en variabele kosten. Vaste kosten zijn onafhankelijk van het aantal verkochte producten. Je kunt denken aan de kosten van de website die je nodig hebt om een webwinkel te beginnen. Ongeacht het aantal producten dat je zult gaan verkopen, zijn de kosten van de website een gegeven. Zodra je producten verkoopt, maak je kosten voor het verpakkingsmateriaal en de verzendkosten. Deze kosten zijn wel afhankelijk van het aantal verkochte producten. Veel kosten worden al gemaakt voordat de feitelijke verkoop kan beginnen. Je kunt hierbij denken aan het in dienst nemen van verkooppersoneel, de inrichting van de winkel, het ontwerpen van een website of het voeren van een reclamecampagne. Voor het verkoopproces zijn de meeste kosten dan ook vaste kosten.

Naast een schatting van de personeelskosten met betrekking tot marketing en verkoop, de financieringskosten en de overhead of indirecte kosten neem je – deels afhankelijk van het gekozen verkoopkanaal – in jouw marketing- en verkoopplan de volgende kosten op:

- de kosten voor het inrichten van een traditioneel distributiekanaal
- de kosten voor het opzetten van een website bij e-commerce
- de kosten voor het promoten van het product



De vaste kosten kunnen bij e-commerce sterk oplopen

TUSSENVRAAG 1.5

Omschrijf de inhoud van de vier deelgebieden van logistiek uit paragraaf 1.2 in het geval van een all-inclusive vakantiereis

Samenvatting

Hoe brengen we een product op de markt?

In dit eerste hoofdstuk heb je kennism gemaakt met de logistiek. Logistiek wordt gedefinieerd als 'de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen'.

Voor welke commerciële vraagstukken moet logistiek facilitair zijn?

Te beginnen bij het productidee en eindigend bij het introduceren op de markt, bij alle fasen hoort logistiek gevraagd te worden naar de mogelijkheden en onmogelijkheden. Logistieke aspecten kunnen niet vroeg genoeg meegenomen worden in het commerciële proces.

Wat zijn de logistieke aspecten van het product of de dienst?

Een eerste deelgebied van de logistiek gaat over inkooplogistiek. Hierbij ga je mogelijke leveranciers vergelijken en selecteren. De productielogistiek houdt zich bezig met de inrichting van het productieproces en met de aanvoer van grondstoffen en halffabricaten op het juiste moment in de juiste hoeveelheden. Als het product of de dienst gereed is voor de klant, dan is de distributielogistiek aan de orde. Afval en geweigerde of defecte producten moeten weer teruggestuurd worden. Hier heb je te maken met de retourlogistiek. Voor de toepassing van deze deelgebieden maakt het een verschil of er sprake is van een tastbaar product of van een niet-tastbare dienst.

Welke marketinginstrumenten te gebruiken bij de productlevenscyclus?

Voor alle producten en diensten geldt een productlevenscyclus die het verloop van de verkopen weergeeft. In de eerste fase is er sprake van de introductie. De tweede fase is de groeifase. De derde fase is de fase van de verzadiging, waarin de belangstelling voor het product in de markt minder wordt. Uiteindelijk raakt het product tijdens de laatste fase in verval.

Hoe bepaal je of er een markt is voor een product of dienst?

Bij logistiek gaat het om twee belangrijke doelstellingen, namelijk een *optimale kwaliteit* bieden tegen de *laagste kosten*. Een optimale kwaliteit zorgt voor een tevreden klant, die later mogelijk nog eens iets zal kopen. Bovendien zal je moeten onderzoeken of er wel vraag is naar het product of de dienst. Vraagvoorspelling is dan ook een vak apart.

Met welke kosten voor commercie en verkoop moet je rekening houden?

De verwachte vraag wordt omschreven in het verkoopplan. Belangrijkste kosten zijn afhankelijk van het verkoopkanaal: kosten van een winkel en/of een website. Maar ook de kosten van het verkooppersoneel, de promotie en de financiering.

