

Hoofdstuk 3

Externe logistieke prestatie

3.3.4 Logistiek servicebeleid

Succesvolle organisaties voeren een duidelijk beleid ten aanzien van de logistieke service.

Om te ontdekken welke elementen van de logistieke service relevant zijn, is er een *stappenplan* met twee hoofdlijnen, die hieronder verder zijn uitgewerkt:

1. Stel de sleutelementen van logistieke servicegraad vast en bepaal de positie van de eigen organisatie tegenover concurrenten.
2. Segmenteer de afnemers naar groepen met vergelijkbare logistieke servicegraadeisen.

Stap 1

Stel de sleutelementen van logistieke servicegraad vast en bepaal de positie van de eigen organisatie tegenover concurrenten.

De organisatie kan de voor de afnemers belangrijke eisen voor logistieke servicegraad, de zogenoemde sleutelementen, te weten komen door het voeren van een aantal gesprekken met medewerkers uit de eigen organisatie en met de afnemers.

De medewerkers uit de eigen organisatie met wie gesprekken gevoerd worden, moeten dicht bij de afnemer staan. Bijvoorbeeld baliemedewerkers, vertegenwoordigers, vrachtwagenchauffeurs, medewerkers buitendienst, enzovoort. De groep afnemers over wie, en met wie, gesprekken gevoerd worden, moet bij voorkeur gemengd zijn: kleine afnemers, grote afnemers, recente afnemers, oude afnemers, ex-afnemers, afnemers met veel orders of juist weinig orders, enzovoort.

In de gesprekken met de afnemers wordt een vragenlijst gebruikt met vragen als: welke criteria spelen een rol bij de keuze van een bepaalde leverancier of een bepaald merk? Welke aspecten van de levering van het product zijn voor u belangrijk? Hoe voldoet onze organisatie aan die voor u belangrijke criteria?

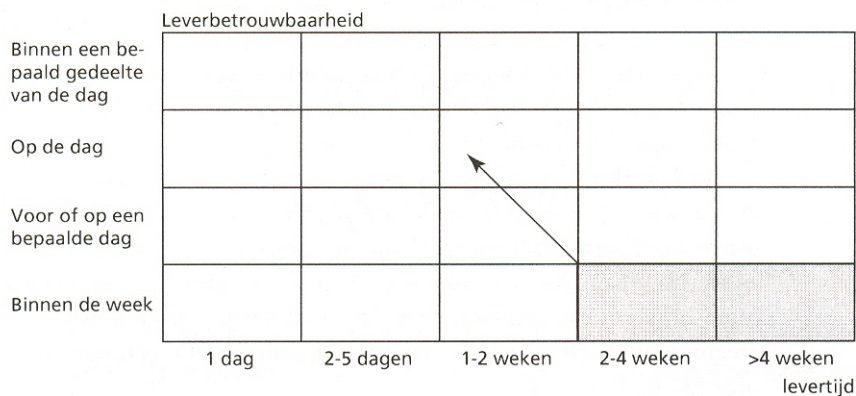
Ook de eigen medewerkers hebben hiervan een bepaalde indruk die snel informatie kan geven over het belang van de logistieke servicegraad in verhouding tot andere elementen van de marketing mix en de knelpunten die daarin kunnen voorkomen.

De meningen van de afnemers zijn samen met de meningen van de eigen werknemers van groot belang voor de organisatie om inzicht te krijgen in de externe logistieke prestatie van de eigen onderneming. De mening van de afnemers kan afwijken van die van de eigen medewerkers. Dit kan ertoe leiden dat de organisatie aandacht geeft aan de ‘verkeerde’ elementen van de logistieke service.

Om een juist beeld te krijgen van de (werkelijke) logistieke servicegraad is het noodzakelijk goed vast te stellen met wie gesproken moet worden. De medewerker of de afnemer moet terzake deskundig zijn. Verder is het nodig zoveel mogelijk ‘harde’ cijfers over de werkelijke logistieke servicegraad te onderzoeken om de meningen te staven.

Hieronder staat een schematische weergave van de uitkomsten van gesprekken over de logistieke servicegraad met afnemers van een papierfabriek. Hieruit blijkt dat de huidige levertijd twee weken en meer is en dat afspraken gemaakt worden op het niveau van ‘leveren in week...’ (het gearceerde deel).

Dit bleek voor de afnemers niet voldoende. Uit de interviews bleek dat zij zowel een kortere levertijd wilden als de mogelijkheid om afspraken te maken over leveringen op een exact bepaalde dag. De pijl in het figuur geeft de richting van de gewenste verandering aan.



Figuur 3.5 Voorbeeld van een weergave van de resultaten van een onderzoek naar de logistieke servicegraad

Figuur 3.5 Voorbeeld van een weergave van de resultaten van een onderzoek naar de logistieke servicegraad

Stap 2

Segmenteer de afnemers naar groepen met vergelijkbare logistieke servicegraadeisen

Relevante vragen hierbij zijn:

- Vragen alle afnemers hetzelfde serviceniveau?
- Zijn alle afnemers even gevoelig voor service?
- Wat zijn de verschillende wensen van de verschillende groepen afnemers?

3.3.5 Het meten van het niveau van de logistieke servicegraad

De logistieke servicegraad is essentieel voor de concurrentiepositie van een organisatie. Het is dan ook noodzakelijk deze continu te volgen. Hiervoor zijn diverse maatstaven beschikbaar, de zogenoemde prestatie-indicatoren. Afhankelijk van de belangrijkheid van de voor het bedrijf relevante elementen moet de organisatie deze bijhouden en zo nodig bijsturen. De belangrijkste maatstaven zijn levertijd, levertijdbetrouwbaarheid en ordercompleteheid.

Nu volgen twee uitgewerkte voorbeelden, te weten: het meten van de gerealiseerde levertijd ten opzichte van de aan de klant beloofde levertijd en het meten van de keuze van een merk en/of een leverancier.

Voorbeeld I

Het meten van de gerealiseerde levertijd ten opzichte van de aan de klant beloofde levertijd

Een bedrijf maakt afspraken met haar afnemers over welke producten geleverd moeten gaan worden, in welke hoeveelheid en met welke levertijd.

Het niveau van de customer service geeft de mate aan waarin het bedrijf deze leverafspraken aan de afnemers nakomt.

Het customer-serviceniveau is eenvoudig te meten. Wanneer een klant bestelt, worden genoteerd:

- het soort product;
- het aantal;
- het afgesproken levertijdstip.

De werkelijke realisatie van deze afspraken wordt geregistreerd wanneer de goederen daadwerkelijk worden verzonden aan de klant. Het vergelijken van de afspraak met het realiseren daarvan, en het vaststellen van de afwijkingen daarin, maakt het mogelijk het customer-serviceniveau te bepalen.

Het customer-serviceniveau kan op een aantal manieren vastgesteld worden, bijvoorbeeld op basis van de orderregels, op basis van de orders, op basis van het op tijd leveren, op basis van het compleet leveren, op basis van een combinatie van die laatste twee (dus op tijd en compleet), enzovoort.

Een voorbeeld van een analyse van het element levertijd in het customer-serviceniveau is opgenomen in het volgende figuur. Hierin is de frequentie van de afwijkingen (aantal orders) van de afgesproken levertijd ten opzichte van de gerealiseerde levertijd weergegeven, uitgedrukt in het aantal dagen.

[figuur 3.8 uit 3^e druk invoegen]

Figuur 3.8 *Het logistieke-serviceniveau*

Te vroeg leveren is niet goed, dit leidt immers tot voorraadvorming bij de afnemer. Te laat is ook niet goed. Ideaal is als alle orders op tijd zijn, waardoor er geen levertijdafwijkingen zijn. Dit is in de praktijk vaak niet realiseerbaar. Gestreefd moet worden naar een zo klein mogelijke verdeling rondom het punt 'op tijd' in het figuur.

De ontwikkelingen in het serviceniveau kunnen worden bepaald door het serviceniveau over een aantal perioden vast te stellen. Door toetsing van deze ontwikkelingen aan de criteria die de afnemers hanteren bij de keuze wie zij als leverancier zullen nemen, kan vastgesteld worden of het bedrijf in de pas loopt met de door zijn klanten gewenste service.

Voorbeeld II

Gehanteerde criteria bij de keuze van merk en leverancier in een ziekenhuis (gemeten op een vijfpuntsschaal)

	gemiddelde score
<i>Producteigenschappen</i>	
– kwaliteit	3.7
– grote/complete productrange	3.2
<i>Prijsaspecten</i>	
– (bruto marge)	2.8
– hoogste prijs	3.2
– kwantumkorting	3.1
<i>Betalingscondities</i>	
– kredietfaciliteiten	2.6
<i>Merksnaam/image</i>	
– algemene bekendheid van het merk	2.5
– persoonlijke bekendheid/vertrouwd merk	2.7
<i>Ondersteuning materialen/activiteiten</i>	
– advisering	3.1
– serviceverlening	3.6
– informatie voor gebruikers/patiënten	3.2
– reclamemateriaal	2.0
– verkoopmateriaal (displays en dergelijke)	1.7
– persoonlijke begeleiding van de verpleegkundigen	3.1
<i>Levering</i>	
– correcte levering	3.8
– dat vooraf een gedetailleerde offerte wordt afgegeven	3.3
– dat steeds direct uit voorraad kan worden geleverd	3.4
– dat de levering foutloos is, dat wil zeggen compleet volgens opdracht	3.7
– dat snel wordt geleverd	3.4
– dat ook spoedlevering mogelijk is	3.4
– dat exact op de afgesproken tijd wordt afgeleverd	3.3
– dat bij levering met specifieke wensen rekening wordt gehouden	3.0
– dat vooraf informatie kan worden verschaft over de levertermijn	3.9
– dat de goederen op de voorgeschreven wijze worden neergezet	2.2
– dat geen beschadigingen optreden bij het transport	3.4
– dat de serviceverlening na aflevering (vervanging) goed is	3.5
– dat de leverancier gemakkelijk bereikbaar is	3.4
– dat de persoonlijke contacten op alle niveaus goed zijn	3.2
– dat adviezen met betrekking tot toepassing gegeven worden	3.3
– dat het verbruik per afdeling/eindgebruiker wordt gerapporteerd	2.2
– dat ook afwijkende specificaties kunnen worden vervaardigd	2.7