



Logistiek Management

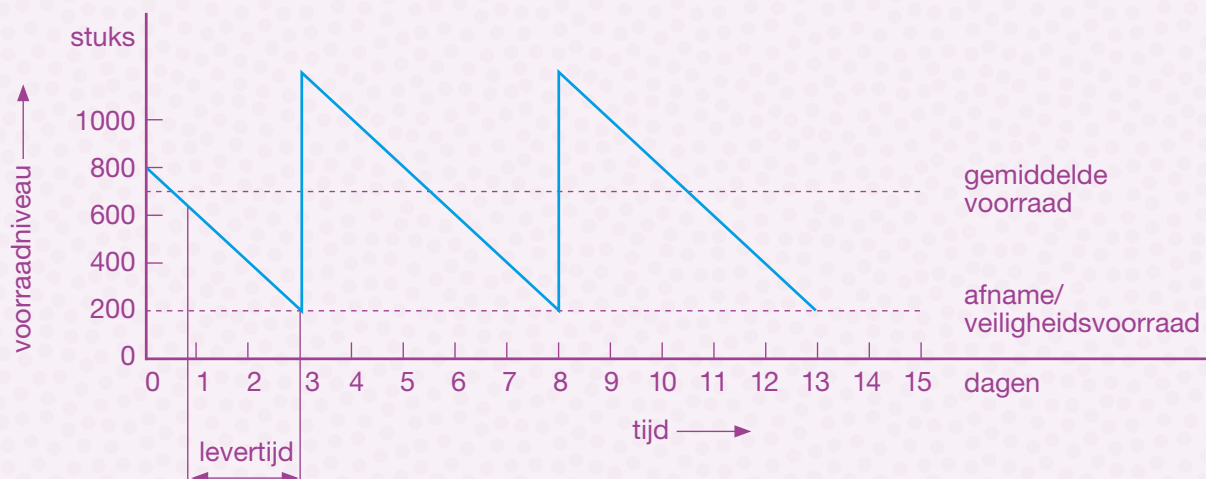
Zoals we in de lesbrief **Distributie** gelezen hebben, omvat logistiek alle goederen- en informatiestromen binnen een bedrijfskolom. De kunst van logistiek is om deze stromen zo efficiënt mogelijk te laten lopen. Hierdoor kun je verspilling van tijd en grondstoffen voorkomen en dus enorm op de kosten besparen. Om dit te bereiken moet je deze stromen zo goed mogelijk aansturen. Je bent dan eigenlijk bezig met management, maar dan niet van personeel, maar van processen. Het managen van logistieke processen noem je ook wel **Supply Chain Management (SCM)**. SCM richt zich op alle goederen en informatiestromen zowel binnen het bedrijf als tussen bedrijven in een bedrijfskolom. Een goede relatie met je leveranciers is hier erg belangrijk.

Aan het eind van deze lesbrief zal meer aandacht geschonken worden aan het beheersen van informatiestromen, maar we gaan eerst kijken naar 3 verschillende systemen om goederenstromen te beheersen. Het gaat bij deze systemen vooral om het beheren van je voorraden (Het zijn eigenlijk 3 verschillende uitgangspunten bij het bestellen van nieuwe producten). De systemen zijn:

- Voorraadgestuurd
- Vraaggestuurd
- Plingestuurd

Voorraadgestuurd

Bij het aanhouden van een voorraad is het belangrijk om precies genoeg goederen in je magazijn te





hebben liggen. Een te grote voorraad betekent hoge opslagkosten. Daarnaast loop je als bedrijf ook risico met je voorraad. Er kan bijvoorbeeld schade worden opgelopen of het product gaat uit de mode. De opslagkosten en het risico wil men uiteraard zo laag mogelijk houden, maar met een lage voorraad loop je risico dat je niet voldoende aanbod hebt om aan je vraag te voldoen. 'Nee' verkopen is slecht voor de reputatie van het bedrijf en bovendien loop je dan winst mis. Dat wil het bedrijf natuurlijk voorkomen. Daarnaast moet je bij kleine voorraden vaker bestellen en dat brengt ook weer kosten met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan transportkosten.

Bovenstaande afwegingen staan omschreven in het **Model van Camp**. In dit model wordt gekeken naar het moment waarop een nieuwe bestelling moet worden geplaatst. Rekening houdend met de levertijd zal de bestelling dan binnen zijn op het moment dat het bedrijf zijn minimale voorraad bereikt. Deze minimale voorraad wordt ook wel de **veiligheidsvoorraad** genoemd. Het bedrijf wil, voor een goede voortgang van de verkoop, niet onder deze voorraad komen. De grafiek op de vorige bladzijde geeft aan hoe de voorraad verloopt bij zo'n systeem. In dit geval is de levertijd 2 weken. Dus 2 weken voordat de minimale voorraad bereikt wordt, vindt er een bestelling plaats. Je ziet dat dit systeem uitgaat van een bepaald voorraadvniveau. Zodra dit aantal bereikt wordt, gaat het bedrijf een nieuwe bestelling plaatsen. Dit systeem is dus **voorraadgestuurd**.

Vraaggestuurd

Het nadeel van een voorraadgestuurd systeem is dat de verkopen soms moeilijk te voorspellen zijn. Tijdens de feestdagen of een uitverkoop bijvoorbeeld worden er veel meer producten verkocht dan normaal. Daarom kijken veel ondernemers naar de daadwerkelijk verkoop, de voorraad is dan **vraaggestuurd**. Bij een supermarkt

betekent dit systeem van voorraadbeheersing dat een product dat de vorige dag verkocht is, direct besteld wordt zodat het de volgende dag geleverd kan worden en meteen het schap in kan. Hierdoor heeft de supermarkt een minimale voorraad.

Een goed voorbeeld van een vraaggestuurd systeem is het **Just in Time-principe (JiT)**. Hierbij worden tussenvoorraden in een bedrijf of zelfs in een bedrijfskolom tot een minimum beperkt. Zo kan Heineken bijvoorbeeld de bierlevering aan een distributiecentrum afstemmen op de behoefte van de supermarkten die door het distributiecentrum worden beleverd. Leveringen komen daardoor precies op tijd in het distributiecentrum aan zodat de kratten bier direct naar de winkels kunnen worden gedistribueerd. Op die manier is er dus geen opslagruimte nodig in het distributiecentrum. Omdat het om enorme voorraden gaat, zijn de voordelen ook groot. Een nadeel van dit systeem kan zijn dat hogere transportkosten worden gemaakt omdat winkels vaker een kleinere partij bestellen. Bij een hardloper als pils gaat dat niet op, maar bij een "slowmover" (zoals bokbier bijvoorbeeld) weer wel. Daarnaast moet er een goede communicatie zijn tussen het bedrijf en de leverancier, want als de timing niet precies klopt, is er geen voorraad om op terug te vallen.

Plangestuurd

Het is binnen een bedrijfskolom vervelend dat er schommelingen in de vraag plaatsvinden. Een leverancier moet de ene week meer produceren dan een andere week. Hierdoor heeft de leverancier soms met een overcapaciteit en soms met een ondercapaciteit te maken. Ook een supermarkt blijft de ene week met voorraden zitten, terwijl het een andere week tekort heeft. Door vraagschommelingen houdt iedere partij binnen de bedrijfskolom een





veiligheidsvoorraad aan, wat weer kosten met zich meebrengt. Dit noemt men het **opslingereffect**. Het beste zou zijn als iedere week hetzelfde aantal wordt verkocht, zodat voorraden bijna niet nodig zijn. Toch heeft een bedrijfskolom door uitverkoop en feestdagen te maken met vraagschommelingen. Een goede planning kan opslingereffecten verzwakken. Als je ruim van te voren weet wat je ongeveer nodig hebt, kan de productie uitgesmeerd worden over de periodes. Bij een **plangestuurd systeem** worden bestellingen gebaseerd op een verkoopplan. In dit plan staat een schatting van wat het bedrijf nodig heeft. Zo weet een supermarktmanager uit ervaring wat hij vorig jaar in een bepaalde week heeft verkocht en dus voor die week moet bestellen. Een andere manier om opslingereffecten tegen te gaan is de strategie van **Every Day Low Pricing**. Dit betekent dat je geen producten meer in de aanbieding hebt, maar de producten iedere dag tegen de laagste prijzen aanbiedt. Hierdoor hou je de vraag constanter. Vraagschommelingen zijn immers niet te voorkomen maar wel te verzwakken.

Informatiestromen

Het beheersen van informatiestromen binnen de bedrijfskolom is misschien wel net zo belangrijk als een goed verloop van de goederenstromen. Een goede communicatie is namelijk essentieel om ervoor te zorgen dat de juiste spullen op de juiste tijd aanwezig zijn. Tegenwoordig spelen **ICT-middelen** hier een grote rol in. Door moderne technieken, zoals scanapparaten of zoals het voice-picking systeem in de film, kan er steeds sneller informatie worden uitgewisseld. De manager weet zo direct hoeveel er aanwezig is en wat er besteld moet worden. Meestal maakt een bedrijf gebruik van één softwarepakket, zodat alle afdelingen aan elkaar gekoppeld zijn. Bestellingen worden bijvoorbeeld automatisch doorgegeven aan

de boekhouding, die vervolgens de betaling met de leverancier kan afhandelen. Zo'n groot softwarepakket noem je een **ERP-pakket** (Enterprise Resource Planning). Meestal is zo'n pakket alleen voor het bedrijf zelf, maar je kunt ook een systeem hebben dat gekoppeld is aan het softwaresysteem van de leveranciers. In dat geval kan het voorraadbeheer nog verder geautomatiseerd worden. Het is dan mogelijk om te zien waar je bestelde producten zich bevinden en hoe lang het nog gaat duren voor de producten binnen komen. Dit noemt men **Tracking and Tracing**. Ook de supermarkten in de film hebben hun logistiek systeem al ver geautomatiseerd.



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.