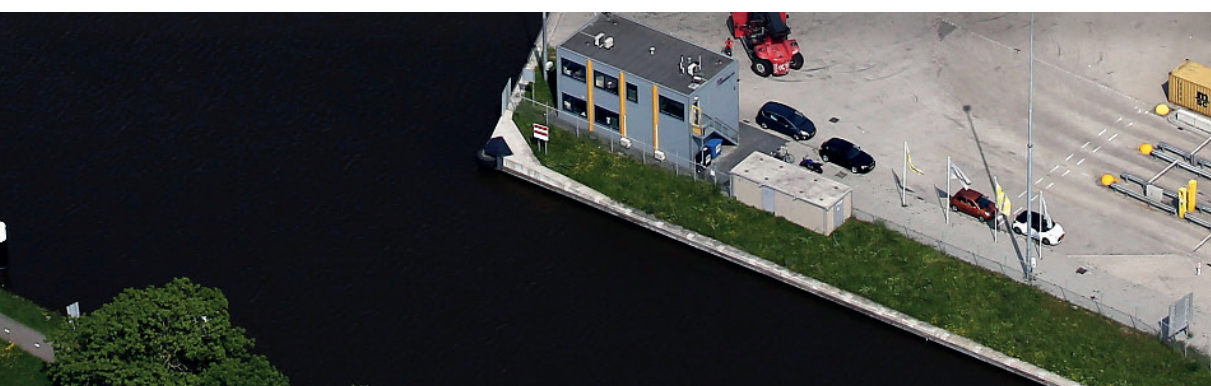




ORGANISATORISCH BELEID



ORGANISATORISCH **BELEID**

35-049-0120



Auteursrecht / Copyright

Niets uit deze uitgave mag worden overgeschreven, verveelvoudigd, nagedrukt, gekopieerd, op microfilm vastgelegd, geluidstechnisch opgenomen, noch worden ingebracht in opberg- of geheugenstelsels van informatieverwerkende systemen. Het geheel of gedeeltelijk overnemen van de toegepaste systematiek van deze uitgave is verboden. Elke overtreder/overtreedster stelt zich bloot aan vervolging krachtens de auteurswet.

© 2020 Ondile BV - Capelle a/d IJssel

Gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.





Inhoud

1	Oriëntatie op beleid	7
1.1	Waarom is beleid voeren nodig?	7
1.2	Beleid voeren is een kerntaak van managers	8
1.3	Beleid maken is inspelen op verwachte veranderingen	9
1.4	Management omvat ook systematisch trends volgen	11
1.5	Informatie verzamelen voor het ontwikkelen van een toekomstvisie	13
1.6	Het herkennen van trends en ontwikkelingen	16
1.7	Beleidsdomeinen	17
1.8	Gevolg van ontwikkelen van beleid	20
1.9	Beleid ontstaat altijd in een bepaalde context	20
1.10	Beleidswerk vereist informatie	22
1.11	De beleidsdomeinen in de branchepublicaties	24
1.12	De vier beleidsdomeinen in overheidspublicaties	25
2	De beleidsbeslissingen	27
2.1	Inleiding	27
2.2	Het managementprobleem	27
2.3	Indeling in productgroepen	28
3	Kennismanagement	33
3.1	Overdracht van Informatie	33
3.2	Personele en materiële informatiedragers	34
3.3	Het belang van informatie en kennis in logistieke bedrijven	35
3.4	Verschillende soorten informatie en kennis	38
3.5	Verschillende informatieniveaus	39
3.6	Informatie in organisaties	41
3.7	Niveaus van leidinggeven	41
3.8	Informatievoorziening op verschillende niveaus	42
3.8.1	Informatievoorziening op strategisch niveau	42
3.8.2	Informatievoorziening op tactisch niveau	43
3.8.3	Informatievoorziening op operationeel niveau	43
3.9	Formele en informele organisaties	44
3.9.1	Formele organisatie	44
3.9.2	Informele organisatie	44
3.10	Centrale en decentrale organisaties	45
3.11	Automatisering van informatievoorziening	46
3.12	Problemen rond automatisering van informatievoorziening	47
3.13	Gegevens, informatie en informatiesysteem	49
3.14	Informatiesysteem	51
3.15	Kwaliteit van informatievoorziening	53
3.15.1	Betrouwbaarheid	53
3.15.2	Effectiviteit	54
3.15.3	Efficiëntie	54
3.16	Investeren in informatietechnologie	55
3.16.1	Streven naar efficiëntie	55
3.16.2	Streven naar effectiviteit	55
3.16.3	Streven naar competitiviteit	55
3.16.4	Communicatieverbetering	56

4	Trends in de logistiek	59
4.1	Inleiding	59
4.2	Wegvervoer	59
4.3	Andere modaliteiten	61
4.3.1	Binnenvaart	61
4.3.2	Spoorvervoer	62
4.3.3	Kustvaart	62
4.4	Logistieke dienstverlening	63
4.5	Expediteurs	64
5	Logistiek ketenproject	65
5.1	Inleiding	65
5.2	Startpunt: de verlader	66
5.3	De mogelijkheden van modal shift	67
5.4	Van theorie naar praktijk	68
5.5	Besparen op transport	80
5.6	Voorbeelden	82
5.7	Kostenefficiency	90
5.7.1	Investeren in binnenvaart	90
5.7.2	Water in plaats van weg	91
5.8	Obstakels voor het bereiken van het doel	92
5.8.1	Lessen die geleerd zijn	93
5.9	Samenvatting	95
5.9.1	Punten van aandacht	95
5.9.2	Oplossing	97
5.9.3	De vijf hoofdconclusies	102
5.10	Ter afsluiting	103
6	Traffic management	105
6.1	Inleiding	105
6.2	Plaatsbepaling traffic management	106
6.3	Vervoersmodaliteiten	107
6.4	Intermodaal vervoer	109
6.5	Mogelijke vormen van intermodaal vervoer	110
6.6	De keuze van een vervoerswijze	116
6.7	Eigen vervoer of uitbesteden	117
6.8	Voor- en nadelen van uitbesteden	117
6.9	Beheersing van de productiviteit van het transportsysteem	119
7	Omgevingsfactoren	123
7.1	Inleiding	123
7.2	Ontwikkelingen op de transportmarkten en de markten van de fysieke distributie	123
7.3	De andere transportmarkten	123
7.4	Oorzaken van de vorming van vervoersmarkten	124
7.5	Wettelijke ontwikkelingen	126
8	De rol van de verlader	127
8.1	Inleiding	127
8.2	Eigen vervoer	127
8.3	Wanneer kiest een verlader voor eigen vervoer?	128
8.4	Voor- en nadelen eigen vervoer	129
9	Logistieke ontwikkelingen bij de verladers	131
9.1	Inleiding	131
9.2	Productkarakteristieken	132
9.3	Producteigenschappen in 'ruime zin'	133

9.4	Marktstrategie	134
9.5	Marktvorm	135
9.6	Beheer van voorraden	136
9.7	Te onderscheiden productkarakteristieken	137
9.8	Toelichting naar de praktijk	139
10	Distributie	147
10.1	Directe distributie	147
10.2	Het lange indirecte kanaal of de klassieke keten	147
10.3	Het korte indirecte kanaal	148
10.4	De keuze lang of kort distributiekanaal	148
10.5	Distributie-intensiteit	150
10.6	Distributiekenngetallen	151
11	Zelf doen of de fysieke distributie uitbesteden	153
11.1	Inleiding	153
11.2	Logistieke dienstverlening	153
11.3	Value Added Logistics (VAL)	157
11.4	Beslissingsfactoren bij uitbesteden	158
11.5	Risico's bij uitbesteden	162
12	Keuzemogelijkheden	165
12.1	Break-even analyse	165
12.2	Het model van Van Goor	165
12.3	Het break-even punt bij veranderende kosten	168
12.4	Algemene kritiek op break-even modellen	171
13	Keuze vestigingsplaats distributiecentrum	175
13.1	Inleiding	175
13.2	Plaats en functie van een distributiecentrum	176
13.3	Vestigingsplaatsmodellen	178
13.4	Bepalen aantal distributiecentra	181
13.5	Analytische modellen - het zwaartepuntmodel	182
13.6	Plaats- en kavelkeuze	184
13.7	Kwalitatieve factoren	185

1

Oriëntatie op beleid

1.1 Waarom is beleid voeren nodig?

Onder beleid voeren wordt verstaan:

Het nadenken en op papier zetten van de mogelijke toekomst van bedrijven.

Beleidsstaken in bedrijven zijn gericht op de mogelijke toekomst, bijvoorbeeld de komende drie tot vijf jaar.

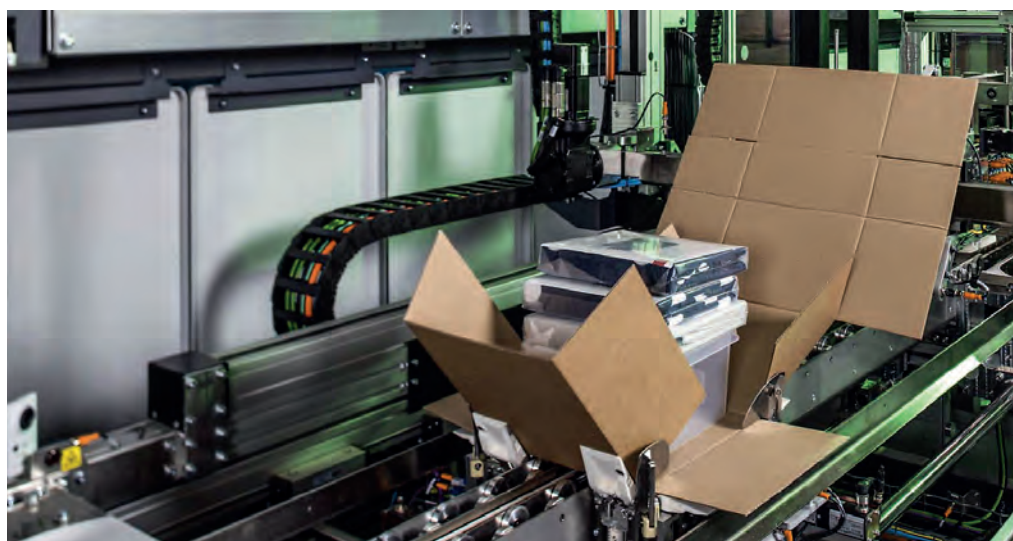
Managers kunnen zich niet alleen bezighouden met de zichtbare zaken van alledag. Ze zullen ook aandacht moeten besteden aan hun 'onzichtbare toekomst'. Daarom hier een korte kennismaking over de noodzaak van een bedrijfsbeleid.

Er zal nagedacht moeten worden en zullen er voorbereidingen moeten worden getroffen met betrekking tot hoe het bedrijf over een langere termijn zal functioneren.

Een goede logistieke manager durft vooruit te kijken. Daarbij kan hij zich de volgende vragen stellen (vraagstelling is afhankelijk van de positie en de grootte van het bedrijf):

- Willen we meer omzet en/of klanten, dus groter worden of hetzelfde blijven?
- Willen we samenwerken of gebruik maken van samenwerkingsvormen?
- Willen we ander of nieuwer rijdend materiaal aan gaan schaffen?
- Willen we dezelfde of een ander soort ladingen blijven vervoeren?
- Willen we als transportbedrijf ook logistieke dienstverlening aanbieden?
- Willen we meer met moderne apparatuur gaan werken?
- Willen we nieuw personeel aantrekken?
- Hoe gaan we de uitbreiding en plannen betalen?

Zoals je ziet heeft beleid te maken met wat managers graag in de toekomst met hun bedrijf willen.



Een bekende vervoerder heeft ooit gezegd, dat beleid maken bestaat uit je wensen op papier zetten. Beleidstaken worden meestal door ondernemers of directeuren uitgevoerd. In kleinere bedrijven wordt vaak weinig tot geen aandacht besteed aan beleid. Dat heeft verschillende oorzaken: men heeft er geen tijd voor of mist de ervaring. Men speelt pas in op de veranderingen als dit noodzakelijk is.

Managers en kleine ondernemers kunnen niet meer afwachten wat er zich op de vervoersmarkt afspeelt. Managers moeten kunnen inspelen op de veranderende wensen van hun klanten.

Er is tegenwoordig wel een probleem met het plannen op langere termijn. Markten veranderen tegenwoordig snel. Daarbij komt dat bedrijven markten niet of nauwelijks meer kunnen beïnvloeden.

Het management moet kunnen omgaan met de volgende feiten:

- De telkens veranderende regels van de overheid;
- Markten worden door het internet steeds transparanter:
 - Een consument kan over de gehele wereld 'surfen' en kopen;
 - Bedrijven kunnen gemakkelijker informatie uitwisselen.
- Klanten, leveranciers en instanties vragen meer schriftelijke of digitale informatie:
 - Klanten vragen documentatie over zorgsystemen;
 - Accountants vragen financiële plannen;
 - Kamers van Koophandel vragen jaarverslagen en jaarplannen;
 - Kredietverlenende banken vragen bedrijfs- en investeringsplannen.



Kortom, factoren waarop de plannen telkens aangepast moeten worden. Je kan weliswaar een beleid uitzetten, maar dit zal ieder jaar geëvalueerd moeten worden.

1.2 Beleid voeren is een kerntaak van managers

In elke vorm van het managen van logistieke bedrijven kun je vier kernactiviteiten herkennen:

1. Het ontwikkelen van beleid en/of visie;
2. Het organiseren van de werkzaamheden;
3. Het controleren van de werkzaamheden;
4. Het informeren van externe relaties (leveranciers, klanten beroepsvervoerder enzovoorts) en het personeel.

In grotere logistieke organisaties worden de doelen en toekomstige activiteiten vastgesteld in afdelings- en ondernemersplannen. Die plannen kunnen bestaan uit het kiezen of bijstellen van de bedrijfsformule:

- Gaat het transportbedrijf bijvoorbeeld ook koeriersdiensten aanbieden?
- Gaat het handelsbedrijf ook goederen produceren?
- Worden markten in andere landen benaderd?

Al deze keuzes hebben invloed op het volgende:

- Het maken van een marketingplan;
- Het plannen van activiteiten;
- Het investeren in gebouwen en bedrijfsmiddelen;
- Het stellen van prioriteiten tussen acties en het beslissen over toekomstige activiteiten;
- Het opstellen van plannen voor bekostiging van de plannen;
- Het opstellen van de servicegraad/kwaliteitsdoelen naar klanten.

In grotere bedrijven is het van wezenlijk belang dat ook medewerkers weten welke richting de directie in de toekomst op wil.

In veel kleinere bedrijven hebben managers hun visie en hun beleid alleen in hun hoofd. Ze zijn vaak bezig met het denken aan de toekomst. Alleen nemen ze er vaak geen tijd voor hun plannen of beleid op papier te zetten.

Het op papier zetten hoeft niet in uitgebreide rapporten. Maak je beleid in een PowerPoint van maximaal 15 pagina's duidelijk: dat dwingt je tot het SMART maken van je plannen.

Vaak hebben personeelsleden hele goede ideeën welke kant een bedrijf op moet.

Het betrekken van het personeel bij het vormen van ideeën en uiteindelijk het beleid is heel belangrijk. Medewerkers voelen zich dan betrokken bij het bedrijf. Het is alleen wel zo dat de directie bij het ontwikkelen van het beleid duidelijke keuzes moet maken, zij kunnen het nooit iedereen naar de zin maken.

1.3 Beleid maken is inspelen op verwachte veranderingen

Bedrijven moeten zoveel mogelijk inspelen op veranderingen, dus nadenken over de toekomst. Vaak gaat het dan om situaties die buiten het bedrijf gebeuren. Wij hebben dit reeds eerder genoemd; het management zal daar meer en meer rekening mee moeten houden. En dus ook het beleid/visie voor de langere termijn telkens moeten bijstellen.

Er kunnen zich nieuwe uitdagende situaties voordoen, zoals:

- Ingrijpen van de overheid, zoals accijnsverhogingen of het aanscherpen van rijtijden;
- Nieuwe klanten, die uitdagende offertes aanvragen voor meerjarencontracten;
- Het ontstaan van nieuwe servicetrends in de markt van de verladers, bijvoorbeeld het invoeren van kortere levertijden en het aanhouden van kleinere voorraden;
- Het op de markt komen van kostenbesparende technische hulpmiddelen;
- Het op de markt komen van nieuwe informatiesystemen.





Admiraal Helfrichweg 2P
2901 AB Capelle aan den IJssel

@ info@ondile.nl
🏠 ondile.nl
in Ondile BV

