

Met effectieve marketing meer kracht: hoe een vervoerder op een verstandige manier zijn klanten selecteert en benadert

Citation for published version (APA):

Wouters, J. P. M., Meershoek, D., Steinmaier, E., Lieshout, van, H., Hartong, Y. E., & Bekkers, M. (1995). Met effectieve marketing meer kracht: hoe een vervoerder op een verstandige manier zijn klanten selecteert en benadert. In *Symposiumbundel "Logistiek Brabant op weg naar de top!", 18 oktober 1995* BRAVO-Werkgroep.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1995

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

MET EFFECTIEVE MARKETING MEER KRACHT

Hoe een vervoerder op een verstandige manier zijn klanten selecteert en benadert

J. Wouters, D. Meershoek, E. Steinmaier,
H. van Lieshout, Y. Hartong, M. Bekkers

De hieronder beschreven case speelt zich af bij een fictief bedrijf. Overeenkomsten met werkelijke bedrijven of namen zijn dan ook niet meer dan een toevaligheid. Wel zijn in deze case de ervaringen verwerkt, die zijn opgedaan tijdens het BRAVO onderzoek bij diverse logistieke dienstverleners.

Inleiding

De logistieke dienstverlener Theo d'Haan Transport en Logistiek B.V. is gevestigd in Bravodorp. Het bedrijf is in 1945 opgericht door Theo d'Haan Sr. Begonnen is met het vervoeren van metaalprodukten naar Duitsland in een bakwagen voor een metaalfabriek in de omgeving. Al snel is de onderneming gegroeid; na 15 jaar beschikte zij al over 10 wagens waarmee voornamelijk nog metaalprodukten vervoerd werden. De zoon, Theo d'Haan Jr. is van jongs af aan betrokken geweest bij de onderneming. De zaak aan huis maakte dit gemakkelijk. Eerst reed Theo Jr. geregeld mee op de wagen van zijn vader. Op oudere leeftijd is hij ook mee gaan helpen met het laden en lossen van goederen in de loods. Bij het bereiken van de leeftijd van 18 jaar heeft Theo Jr. zelf zijn groot rijbewijs behaald en is ook vrachten gaan rijden. Zijn vader probeerde hem zo veel mogelijk te betrekken bij het runnen van de onderneming, echter de belangstelling van Theo Jr. ging meer uit naar het rijden op de wagens.

De aanbouw van een nieuwe loods, de groei van de onderneming en de ouder wordende Theo d'Haan Sr. hebben uiteindelijk dan toch geleid tot een verlegging van de aandacht van Theo Jr.. Na verloop van tijd heeft hij de taken van zijn vader overgenomen. De 25 wagens die de onderneming anno 1995 telt, rijden op heel Europa. De goederen die vervoerd worden zijn van diverse aard. Het klantenbestand wordt gekenmerkt door een kleine vaste kern van opdrachtgevers, vele waarvoor wijlen Theo Sr. al in de begin jaren vijftig reed. Deze vaste kern bestaat uit enerzijds bedrijven in de metaalbranche en anderzijds bedrijven in de confectiebranche. Zij zijn samen verantwoordelijk voor zo'n 30 procent van de omzet van het bedrijf.

Daarnaast worden veel losse opdrachten door de onderneming uitgevoerd voor diverse opdrachtgevers, zowel verladers als andere logistieke dienstverleners. Tevens omvat de dienstverlening van het bedrijf warehousing activiteiten. Een loods van 2500 vierkante meter biedt mogelijkheden voor ongeconditioneerde opslag. Met deze transport en opslagactiviteiten is over 1994 een omzet van 6,5 miljoen gulden behaald.

Een moeilijke dag

Het is woensdag 19 juli 1995. Theo is al vroeg op het bedrijf aangekomen om de pallets met goederen voor de transportorder van Teddybeer B.V. klaar te zetten. De 5 pallets met pluche beesten bevinden zich achter een lading metaalprodukten, die twee weken geleden in de loods zijn gekomen. Deze moet worden verplaatst om de uitslag van de pluche beesten mogelijk te maken.

Met veel pijn en moeite is het binnen een uur gelukt de 5 pallets naar de uitslagplaats van de loods te brengen en de metaalprodukten weer terug te zetten waar ze eerst stonden.

Om acht uur is de rest van het personeel binnen gekomen. De planners beginnen weer snel te bellen om te proberen lading te krijgen voor de vrachtwagens. De laatste paar weken staan er gedurende de gehele week wel een aantal wagens stil bij het bedrijf en het lijkt wel of in deze week het toppunt is bereikt. Er staan nu elf wagens in de ochtendzon te wachten op een opdracht. Dit terwijl deze wagens ergens in het buitenland hadden moeten zitten, kilometers maken... en geld opbrengen. Via Viditel wordt nogmaals, tevergeefs, gekeken of er nog ergens in Nederland werk ligt.

Het transport gaat dan wel niet zo goed, maar de opslag loopt als een trein. De hele loods zit lekker vol. Met moeite kan er doorheen gelopen worden, zo vol staat het! En de prijzen die telkens geboden worden voor kleine opslaghoeveelheden zijn niet bepaald slecht. Het is alleen een beetje jammer dat het telkens nogal wat moeite kost om de goederen te voorschijn te halen als er een order binnenkomt voor het vervoeren van de goederen uit opslag.

Een van de planners, Joost, komt enthousiast naar Theo toe. "Theo, kijk wat ik nu weer heb binnengekregen. Voor de opslag van twintig pallets voor één maand krijgen we 300 gulden! 't Loopt zo ontzettend goed, fantastisch toch...". Er blijkt toch iets mis te zijn. Theo kijkt niet zo opgewekt als Joost had verwacht. Theo: "Ik neem toch wel aan dat we die pallets mogen stapelen, of niet soms?". "Eh, nou, 't zijn eigenlijk vrij breekbare goederen die nou net niet gestapeld mogen worden. Het is nodig dat er veel zorg besteed wordt aan de handling van deze goederen.

Er is al een vrachtwagen van de leverancier op weg naar ons toe, verwacht wordt dat de lading om twee uur hier aan zal komen." Theo loopt enigszins kwaad het kantoor uit richting opslagloods. "Hoe moet ik toch in hemelsnaam 20 pallets in de loods erbij passen? De pluche beesten zijn al weg maar dat waren maar vijf pallets. Nog eens vijftien pallets plaatsen wordt toch wel heel moeilijk."

"Theo.....Theo.....". De stem van Joost is te horen vanaf de ingang van de loods. "Theo, luister, we hebben gelukkig nog een transport kunnen krijgen, een lading melk voor Groningen, morgenochtend op te halen in Limburg!". Ook nu is er enige terughoudendheid in de reactie van Theo. "Deze melk, zeker lang houdbare melk of niet Joost?". "Nee, maar we zijn nu bezig om nog even een koeltrailer te regelen die we morgenochtend aan een trekker kunnen koppelen om dan vervolgens de goederen op te halen. Dat zit wel goed hoor. En de prijs is ook nog goed! Wat wil je nog meer?". Joost begint al weer naar binnen te lopen, maar wendt zich nog even tot Theo. "Zou je misschien nog die pallets van Geo B.V. tevoorschijn kunnen toveren? Zij hebben net een order gestuurd voor 10 pallets textiel. Deze moeten met spoed naar Italië." "Komt voor elkaar," aldus Theo.

Maar waar-o-waar stonden die pallets met textiel goederen van Geo B.V.? Een vervelende gedachte begint in het achterhoofd van Theo zich te ontwikkelen. Vanochtend, bij het verplaatsten van de metaalprodukten voor de pallets van Teddybeer B.V. had Theo ook pallets gezien van Geo B.V.. Wat een ellende. En Theo begint nogmaals de metaalprodukten die hij op die dag al eens eerder verplaatst had, te verplaatsen.

Om twaalf uur is het dan echter tijd geworden om even een boterham naar binnen te werken en te horen of het gelukt is om een koeltrailer te pakken te krijgen. Als hij het kantoor binnen loopt, komt een broeierige lucht op Theo af. 't Kan dan wel weer een tropische dag zijn, maar wij hebben toch air conditioning, denkt Theo. Deze blijkt het volgens de secretaresse begeven te hebben. Dat hadden we vandaag nou net nodig. "En Joost, is het nog gelukt een trailer voor morgen te regelen?" Joost: "Nou, eh..... nog niet helemaal. Het toeval wil dat er net morgen veel gekoelde produkten vervoerd moeten worden. Dat zal wel aan het weer liggen." Nu wordt het allemaal te gek! Spoedorders in een overvolle loods, nog meer goederen de volle loods in, elf wagens thuis, een order voor koeltransport, maar geen koeltrailer te krijgen en dan ook nog een airco die het begeeft..... Tierend loopt Theo het kantoor uit, even later gevolgd door een harde knal. In zijn kwaadheid is Theo de trap afgelopen, heeft het laatste tredje gemist en is onderuit gegaan. Opstaan gaat niet meer, een gebroken been lijkt een grote waarschijnlijkheid. "Het lijkt wel vrijdag de dertiende," zegt Theo nog, voordat hij in de ambulance naar het plaatselijke ziekenhuis wordt vervoerd.

Principiële overwegingen

Enkele uren later bevindt Theo zich in een ziekenhuisbed met zijn linker been in het gips. Een lichte hersenschudding was mogelijk, dus werd aangeraden nog enige dagen in het ziekenhuis te verblijven.

In alle rust laat Theo de gebeurtenissen van de afgelopen dag nog eens de revue passeren. 't Is te gek ook. Hoe heeft het toch allemaal zo kunnen verlopen. Op dat moment komt zijn vrouw binnen. Na wat koetjes en kalfjes vraagt deze aan Theo: "Wat is het nou eigenlijk dat je wil? Al dat vele werken leidt toch alleen maar tot ellende. Nu dit weer. Wie weet wat er morgen weer gebeurt. Zou je niet". De stem van zijn vrouw vervaagt en Theo raakt verzeild in zijn eigen gedachten. "Wat wil ik nou eigenlijk?" denkt Theo. Zoals het nu gaat op de zaak, zo kan het natuurlijk niet meer doorgaan. Het lijkt wel een weekmarkt waar we nu opzitten. Alles maar verkopen, maakt niet uit wat en we zien wel waar het schip strandt. Toch is het niet altijd zo gegaan. Toen Theo Sr. er nog was, liepen de zaken toch anders. Nooit zo hectisch, geen chaos, bijna nooit problemen, tevreden klanten, volle vrachtwagens. "Hoe deed vader dat toch?" vraagt Theo Jr. zich af.

Theo denkt terug aan de tijd toen hij samen met zijn vader de gebeurtenissen in en rondom het bedrijf besprak. Theo Sr. was altijd ondernemend doch bedachtzaam bezig. Hij was een echte vakman. Hij deed enkel dat waar hij goed in was. Vroeg een klant om een dienst waar hij de kennis en mogelijkheden niet voor had, dan maakte hij de klant dit ook duidelijk en nam de opdracht ook niet aan. "Schoenmaker blijf bij je leest," zei hij altijd.

Wel was het zo dat Theo Sr. altijd de kansen die zich voordeden nauwkeurig bekeek en indien hij er mogelijkheden toe zag deze te benutten, deed hij dit ook. Na de oorlog, toen de poorten van de lokale metaalfabriek weer open gingen bijvoorbeeld, was hij de eerste die bij de fabriek aanklopte om zijn transportdiensten aldaar aan te bieden. Hij wist dat hij dat goed zou kunnen, dus ging hij ervoor.

"Theo, heb je nou iets gehoord van wat ik je verteld heb?", klinkt de stem van zijn vrouw. "Eh, nou niet eigenlijk, ik ben nogal moe. Ik zie je morgenochtend wel."

Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen

Theo raakt na het bezoek van zijn vrouw weer in gedachten verzeild. "Ja, dat was het waar Theo Sr. en zijn bedrijf voor stonden. Het kwaliteitswerk van een vakman en de oplettendheid van een ondernemer.

Maar wat betekent dit voor het heden, voor mijn bedrijf?" vraagt Theo zich af. "Waar zijn wij goed in? Transport, distributie of opslag? Op welke landen? Welke producten? Wat zijn nou de kenmerken van Theo d'Haan Transport & Logistiek B.V. die deze onderscheidt van de grote hoeveelheid andere logistieke dienstverleners?"

Theo bedenkt dat deze vragen hem al recentelijk zijn gesteld; tijdens een interview door studenten van de Technische Universiteit Eindhoven (TUE). Een onderzoek dat deel uitmaakt van het BRAVO project. Een kopie van de vragenlijst die hij heeft gemaakt, vormt een mooie checklist voor Theo om de verschillende onderdelen van zijn bedrijf de revue te laten passeren. Theo belt zijn vrouw op om te vragen of zij deze de volgende ochtend tijdens haar bezoek mee zou kunnen nemen.

De volgende ochtend, na de vragenlijst doorgenomen te hebben, pleegt hij enkele telefoontjes met klanten en personeelsleden. Theo komt tot de volgende conclusies over zijn bedrijf:

- Qua soort dienst liggen de sterke punten van het bedrijf op het vlak van internationaal transport. Het warehouse zit altijd vol en is winstgevend maar operationeel gezien kan er nog wel wat aan verbeterd worden. Nationale distributie is een duidelijk minder sterk punt.
- Geografische gebieden waar de onderneming zich op heeft ontwikkeld, zijn Duitsland en Italië. Op Nederland, Frankrijk, Spanje en de Alpenlanden wordt ook gereden, maar de prestaties zijn minder goed. Vaak blijkt achteraf dat er onder de kostprijs gereden wordt. Ook worden hier meer problemen ervaren met het verkrijgen van retourvrachten.
- Over de jaren is vooral veel ervaring opgedaan met het transport van metaalproducten, speelgoed en confectie/textiel. Er wordt ook wel geregeld consumenten-electronica vervoerd, maar de kennis van deze complexe producten blijft beperkt.

Theo Sr. zou zich dus in zijn bedrijfsvoering richten op de sterke punten en activiteiten waarin de onderneming niet sterk is ook niet verder aanbieden," overweegt Theo Jr.. "Dat is één, maar wat zijn nou de mogelijkheden in de markt, welke trends in de omgeving vormen nou kansen en bedreigingen voor mijn organisatie?" Met deze vraag in zijn gedachten eindigt de tweede dag in het ziekenhuis.

De volgende ochtend mag Theo naar huis. Met loopgips. Nog die zelfde dag gaat Theo weer aan het werk. Naast de dagelijkse beslommeringen besteedt hij veel tijd aan het bellen en opzoeken van informatie. Dat blijkt nog niet zo eenvoudig te zijn. Al snel schakelt hij enkele personeelsleden in om mee te helpen deze informatie te vergaren.

Soms weet hij niet waar hij de informatie kan halen. Soms lukt dat wel maar is de informatie verouderd. Een enkele keer heeft hij geluk en is de informatie die hij wil ook beschikbaar. Maar dan duurt het weer weken voordat hij het in huis heeft. Precies een maand nadat hij zijn been gebroken heeft maakt hij de balans op van de kansen en bedreigingen voor zijn onderneming. Het blijkt dat:

- in de haven van Rotterdam steeds meer textiel wordt overgeslagen. Over de afgelopen 5 jaar is deze hoeveelheid met 20 procent toegenomen. Dit zou ook meer transport naar overige Europese landen kunnen betekenen. Hierbij is met name Italië interessant omdat daar op grote schaal de produktie van confectie plaatsvindt.
- de handel met Spanje aan het toenemen is. De devaluatie van de Spaanse valuta heeft voor een exportexplosie richting Nederland gezorgd.
- de behoefte aan warehousing voor speelgoed snel toeneemt door de trend van centralisatie van alle Europese voorraden in Nederland (EDC's). De opslag van goederen wordt steeds vaker door bedrijven uitbesteed aan logistieke dienstverleners, aangevuld met extra diensten als landspecifiek verpakken, labelen, kwaliteitscontroles e.d.. Daarnaast wordt ook het transport binnen Europa steeds vaker uitbesteed.
- eenzelfde ontwikkeling zich voordoet in de consumentenelektronica. Wel zijn de aanvullende diensten hier moeilijker van aard. Het betreft bijvoorbeeld het testen en eventueel repareren van de apparatuur.
- de metaalfabriek in de regio, waar Theo Sr. ook al voor reed, zijn produktie blijkt te gaan verleggen naar Oost-Europa. Het zal in de toekomst dan ook gebruik gaan maken van Oost- Europese vervoerders.
- er een groeiende behoefte aan horizontale samenwerking is tussen vervoerders. Op deze manier kunnen logistieke dienstverleners een breder dienstenpakket aanbieden zonder de eigen specialisatie te verliezen.

"Wat betekenen deze ontwikkelingen nou voor mijn bedrijf? Waar kan het bedrijf zich nou het beste op toe gaan leggen?" vraagt Theo zich af. Hij zet nog eens alles op een rijtje wat resulteert in de volgende tabel.

Tabel 1: Sterkten/zwakten, kansen/bedreigingen

	kansen				bedreigingen	
sterkten	textiel	Spanje	speelgoed	samenw.	metaal	electron.
int. trans.	++ (1)					
opslag	++ (2)		++ (4)			
textiel	++ (3)					
metaal					+ - (6)	
speelgoed			++ (5)			
Dtld.						
Italië						
zwakten						
nat. distr.	+ - (9)		+ - (10)			
electron.						-- (7)
Nederland						
Frankrijk						
Spanje		+ - (8)				

++ koppeling tussen een kans en een sterkte van d'Haan

+ - koppeling tussen een bedreiging en een sterkte of tussen een kans en een zwakte

-- betreft zowel een bedreiging als een zwakte van d'Haan

Samenvattend kan gezegd worden:

- Uit (1), (2) en (3) blijkt dat het bedrijf zich kan gaan richten op het textieltransport vanuit Rotterdam en op de opslag van textiel, zeker omdat textiel en confectie een sterke productcategorie binnen zijn bedrijf vormt. De nationale distributie vormt een zwak punt in de activiteiten van d'Haan Transport en Logistiek en zal dus ook niet met betrekking tot textielproducten ontwikkeld moeten worden (9).
- Ook bestaat de mogelijkheid voor specialisatie op de opslag van speelgoed ((4) en (5)). Met name in de opslag wordt daar reeds veel aan gedaan. Tevens wordt een kans gezien in de samenwerking met andere logistieke dienstverleners met betrekking tot het transport. Ook hier geldt weer dat het ontplooiën van nationale distributie af te raden is omdat d'Haan hier niet op gespecialiseerd is (10).

- De mogelijkheden met betrekking tot de metaalfabriek zijn gering, ook al vormt de produktsoort een sterk punt (6).
- Een specialisatie op consumentenelectronica blijkt niet zo'n goed idee, met name omdat de produktkennis ontbreekt voor de value added activiteiten (7).
- Meer gaan rijden op Spanje is eigenlijk ook geen optie, omdat er door d'Haan tot nog toe maar sporadisch op Spanje gereden wordt. Het verkrijgen van heenvrachten zal hier een te groot probleem veroorzaken (8).

Er zal dus een keuze gemaakt moeten worden met betrekking tot de richting waarin het bedrijf zich in de toekomst zal gaan ontwikkelen.

Harde doelstellingen

Het is 6 weken na de fatale dag. Sinds twee dagen is het loopgips eraf. Theo redt zich al weer aardig met lopen. Alleen de trappen willen nog niet zo goed lukken. En zijn overmoed op de vorkheftruck was ook geen succes. Theo heeft een bespreking met Karel, zijn boekhouder. Hij heeft de boeken van 1994 eindelijk afgewerkt en komt tekst en uitleg geven aangaande de financiële positie van het bedrijf. Zijn grimmige gelaatsuitdrukking laat het ergste vermoeden.

"Ik heb slecht nieuws!" opent Karel. "Ik ben er eindelijk uitgekomen en het blijkt dat jouw positie niet echt rooskleurig is. De omzet in '94 is weer gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Nou zou dat niet zo erg zijn, ware het niet dat de kosten nagenoeg gelijk zijn gebleven."

"Wat betekent dat onder de streep?" vraagt Theo aarzelend.

"Een verlies van 3 ton, Theo. Het spijt me," is het duidelijke antwoord.

"Dat kan toch niet lang zo verder gaan," concludeert Theo.

"Nee, dat kun je wel stellen, als het dit jaar niet beter gaat ben je volgens mijn berekening over een jaar failliet."

"Wat kan ik doen om dat te voorkomen?"

"15% meer omzet in '95 en je bent voorlopig uit de rode cijfers."

"15% !? Dat is haast niet te doen."

"Op een langere termijn zal je echter ook moeten streven naar een groei van de omzet. Ik zou denken aan een groei van zo'n 10 procent per jaar....Het spijt me, Theo".

"Het moet lukken, 15%, het moet lukken", probeert Theo zichzelf en Karel te overtuigen. Zijn blik valt op de tabelletjes, waar hij voor het gesprek mee bezig was. Misschien als ik me echt op een van die twee mogelijkheden concentreer, misschien kan het dan lukken, maar welke mogelijkheid moet ik kiezen? Textiel vanaf Rotterdam of opslag van speelgoed? Welke levert het meeste op?

Een weloverwogen keuze

"Stel we richten ons op de opslag van dat speelgoed. Wat zou dat betekenen, Karel?"

"Nou, die speelgoedlui zullen toch ook wel distributie willen doen, waarschijnlijk heel Europa. Dat kunnen wij niet aan, Theo?"

"Maar als wij nou gaan samenwerken met andere transporteurs en de vrachten voor andere gebieden dan Duitsland en Italië uitbesteden. Wat levert ons dat dan op?"

"Weet ik zo niet. Daar kan ik wel achterkomen, maar dan moet ik wel weten om welk volume het gaat?"

"Nou, neem even voor het gemak aan dat wij binnen een termijn van een jaar het magazijn vol hebben met enkel speelgoed."

"Dan halen wij dus ook geen omzet meer uit andere spullen?"

"Ja, dat klopt. Volgens mij moet je dat tegen elkaar afzetten. Dus aan de ene kant geen omzet meer op andere producten, alleen speelgoed, maar aan de andere kant wel extra opbrengsten door de samenwerking. Kun jij dan schatten hoeveel dat oplevert?"

"Lijkt me niet zo'n probleem. Maar je zei dat er nog een tweede mogelijkheid was."

"Klopt, wij zouden ons ook kunnen richten op het vervoeren van textiel in bulk vanaf Rotterdam naar Italië en confectie, eventueel hangend, retourladen, met wat tussenopslag in het magazijn."

"Dat zouden wij op eigen kracht kunnen gaan doen. Wij hoeven dan niet te gaan samenwerken. Zal ik dat ook even doorrekenen?"

"Doe dat en laat me het weten als je het klaar hebt."

Laat in de middag van die zelfde dag belt Karel terug.

"Ik ben eruit, Theo," luidt Karels stem aan de andere kant van de lijn. "Stel wij richten ons op het speelgoed. Dat levert weinig op. Op de pure opslag valt weinig te verdienen. De voornaamste omzet zit in het transport, maar ja, dat moeten wij voor een groot deel uitbesteden. Dus met dit alternatief is er maar weinig groei te behalen voor de onderneming.

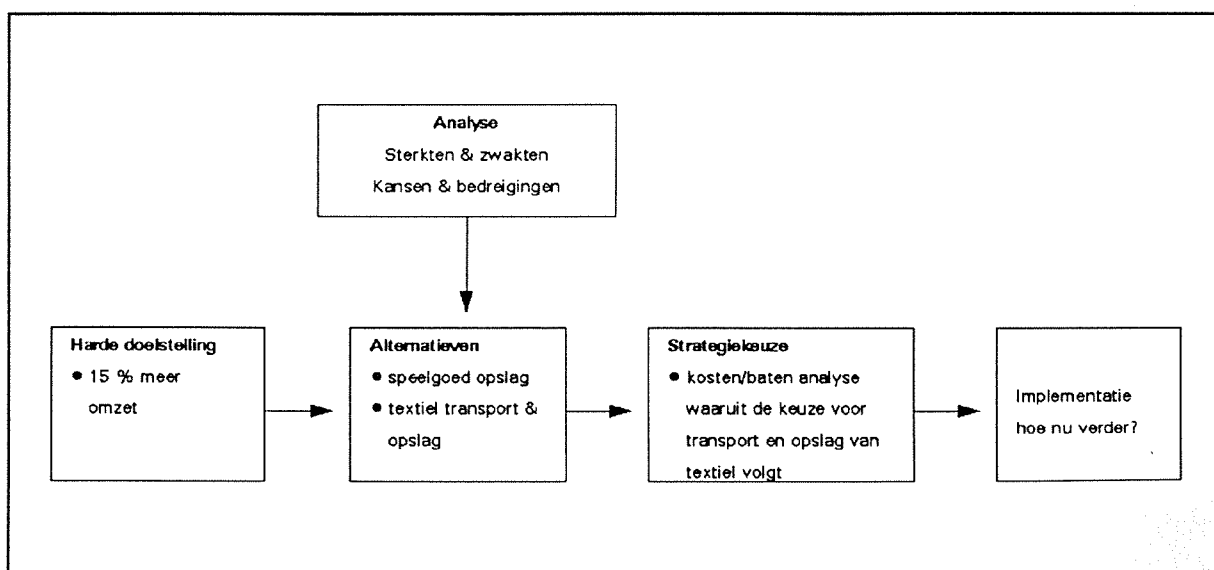
Een heel ander verhaal betreft het textiel. Omdat we toch al veel op Italië rijden kunnen wij het transport vrij goed combineren. Uiteindelijk zouden wij ongeveer 20% meer omzet moeten kunnen halen bij dezelfde kosten."

"Te gek, dat moeten wij gaan doen," laat Theo in zijn enthousiasme blijken.

"Ho, wacht even. Het betreft wel een schatting, dus het moet eerst nog blijken, maar we kunnen het in ieder geval proberen."

Alles op een rijtje

Nadat het enthousiasme ietwat is geluwd begint Theo op papier te zetten wat hij nou eigenlijk heeft gedaan. Hij tekent het volgende plaatje.



Figuur 1: Alles op een rijtje

Omdat het bedrijf zijn harde doelstellingen moet realiseren om de continuïteit van de onderneming te garanderen, zijn, door het koppelen van kansen in de markten aan sterke punten van zijn bedrijf, alternatieve strategieën onderkend. Uit deze alternatieven is een keuze gemaakt door middel van het in kaart brengen van de kosten en de baten van elk alternatief. De gekozen mogelijkheid wordt de strategie van het bedrijf voor de komende tijd. Maar hoe nu verder, met andere woorden, hoe implementeer ik deze strategie in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Theo gaat meteen aan de slag met zijn nieuwe bedrijfsstrategie, het transport en de opslag van textiel. Hij realiseert zich dat deze keuze tot gevolg heeft dat hij bedrijven zal moeten benaderen om zijn textiel-klantenbestand uit te breiden om zijn benodigde afzet te realiseren.

“Marketing...” zegt Theo plotseling hardop. “Ik moet investeren in marketing!”

Marktbenadering

Het is inmiddels ongeveer twee maanden na het ongeluk: 12 augustus 1995. Theo herinnert zich dat uit het BRAVO onderzoek ook al gebleken is dat succesvolle ondernemingen duidelijk meer investeren in marketing.

Theo is op dit moment dan ook heel blij dat hij zich op had gegeven voor de themabijeenkomst "Marketing: Zoek de juiste klanten". Hij zoekt het materiaal dat tijdens de eerste bijeenkomst besproken is (zie bijlage 1). Zelf had hij aantekeningen gemaakt op basis van de besproken zaken tijdens de bijeenkomst en van de ervaringen van collega logistieke dienstverleners. Deze punten kan hij nu mooi gebruiken als geheugensteuntje voor waar hij op moet letten en aan moet denken als hij klanten gaat benaderen.

's Avonds ziet hij het BRAVO-verslag weer liggen en komt dat idee van investeren in marketing weer in hem op. Wat zou hij kunnen doen? Hij kan natuurlijk bedrijven gaan bellen of een brief sturen. Maar ja; welke bedrijven moet hij dan benaderen en hoe kan hij de juiste bedrijven vinden? “Och, dat zien we morgen dan wel weer, het voetbal op tv begint net...”

Selectie van potentiële klanten

De volgende ochtend gaat Theo enthousiast aan de slag. Hij komt op het idee de Kamer van Koophandel te bellen. Hij heeft wel eens eerder gebruik gemaakt van de mogelijkheid om adressen van bedrijven op te vragen bij deze instantie.

Hij wil ongeveer 50 bedrijven aanschrijven die binnen zijn doelgroep vallen. Hij belt op en vraagt welke gegevens beschikbaar zijn binnen de bestanden van de KvK. Het zijn de volgende gegevens:

- grootte van het bedrijf (klasse werkzame personen);
- branchecodes (produkt, branche);
- geografisch (regio, gemeente, postcodegebied, KvK district).

Uitgaande van deze criteria vraagt Theo een bestand aan van alle bedrijven die voldoen aan de volgende criteria:

- aantal werknemers > 50;
- produkt: afkomstig uit de produktgroep "textiel industrie" of "textiel verwante industrie";
- locatie: binnen een straal van 100 kilometer rond Bravodorp.

Het bestand wordt 8 dagen later aangeleverd met 78 adressen. Theo zal een aantal adressen niet gebruiken, namelijk van bedrijven die:

- reeds in het verleden zijn benaderd;
- reeds klant zijn;
- met textielprodukten, die buiten de doelgroep van d'Haan vallen.

Uiteindelijk blijven 63 ondernemingen over.

Benadering van potentiële klanten

Theo besluit te beginnen met een mailing naar de 63 bedrijven. Om deze brief op te stellen gaat hij diezelfde avond nog achter de typemachine zitten. De brief zal de potentiële klanten op de hoogte moeten stellen van de activiteiten die d'Haan Transport en Logistiek B.V. uitvoert. Tevens is het van belang het nummer te geven waaronder d'Haan bereikt kan worden indien aangeschreven bedrijven belangstelling hebben.

Na een periode van 3 weken is de respons op de mailing laag: 4 bedrijven hebben om meer informatie gevraagd. Theo heeft het gevoel dat de mailing niet is aangeslagen en geeft de secretaresse opdracht de betreffende ondernemingen telefonisch te benaderen.

Uit deze telefonische benaderingen blijkt dat de meeste bedrijven zich de brief niet meer herinneren en dat ze vragen aan wie de brief gericht was.

Theo denkt: "Misschien was het beter geweest als de brief gericht was aan een contactpersoon bij een bedrijf". Dit zou dan de verantwoordelijke persoon voor de logistiek zijn bij het betreffende bedrijf. Bovendien is de brief verstuurd midden in het seizoen voor de produktie. De bedrijven hadden het erg druk.

Theo weet ook dat hij weer "één van de vele transportondernemingen" is die de verladers aangeschreven heeft. Hij gaat bij zichzelf te rade hoe hij klanten voor zich kan winnen en ze kan overtuigen van de voordelen die behaald kunnen worden door een relatie aan te gaan met d'Haan. De nadruk in de klantbenadering moet volgens hem liggen op het specialisme van d'Haan Transport en Logistiek B.V..

Het bedrijf van d'Haan zal zich dus moeten profileren als de specialist in transport van (hangend) textiel van en naar de Zuid-Europese landen. d'Haan zal moeten laten blijken dat hij de ideale partner is voor het betreffende bedrijf.

Gerichte selectie

Hij besluit de verdere klantenbenadering anders aan te pakken. Nog eens terugkijkend naar de stappen van de marktbenadering (bijlage 1) en zijn aantekeningen blijkt eigenlijk al dat de selectie *heel gericht* had moeten gebeuren. Theo herinnert zich ook weer de discussies die over dit specifieke onderdeel werden gevoerd. Er werd gezegd dat een gerichte benadering relatief gezien veel tijd kost per te benaderen bedrijf, echter de kans op een succesvolle benadering wordt aanzienlijk vergroot. Een collega wist zelfs te vertellen dat zijn klantenbenaderingsproces heel wat succesvoller is gaan verlopen sinds hij een van zijn medewerkers de taak had gegeven om informatie in te winnen over de sector waarop zijn klantendoelgroep actief is. Op deze manier werd het mogelijk om gemakkelijk contacten te leggen, waarbij hij als logistieke dienstverlener als een volwaardige gesprekspartner werd beschouwd. Het is dus ontzettend belangrijk uit te stralen dat de klant belangrijk is voor het bedrijf.

Om nu te voorkomen dat de brief, die Theo zal versturen aan potentiële klanten weer één uit velen is, gaat hij eens wat naslagwerk doen over de textielbranche. In de ABC bedrijvengids komt hij meer te weten over de specifieke activiteiten die uitgevoerd worden door de verschillende bedrijven uit de lijst van de Kamer van Koophandel, onder andere met welke landen er zaken wordt gedaan.

Bij het bekijken van enkele vakbladen zijn er tenslotte drie bedrijven waar duidelijk wat informatie van aanwezig is. Een ervan, Textil B.V., blijkt zelfs binnenkort zijn productie uit te gaan breiden. De drie bedrijven die benaderd zullen gaan worden zijn:

- Van Dalen Textiel B.V.
- Blixem Fashion
- Textil B.V.

De secretaresse informeert vervolgens bij de bedrijven wie de verantwoordelijke is voor de externe logistiek om zo brieven gericht te versturen.

Gerichte benadering

Theo denkt: "Daar moet ik snel bij zijn" en hij zit te twijfelen of hij de bedrijven telefonisch of schriftelijk zal benaderen. Bij de marketingbijeenkomst werd ook verteld dat verladers, net als transporteurs, zeer weinig tijd hebben en hun tijd zo goed mogelijk besteden. Als eerst een brief gestuurd wordt met een beknopte beschrijving van wat de bedoeling is, dan kan de contactpersoon zelf bepalen wanneer hij dit leest en is hij voorbereid op de telefonische benadering. Bij de telefonische benadering kan de introductie dan kort gehouden worden.

Nu gaat Theo aan de slag met het schrijven van een drietal gerichte brieven aan de contactpersonen van de betreffende bedrijven. In de brief vermeldt hij tevens dat hij over een week de bedrijven telefonisch zal benaderen. Ook wordt duidelijk gemaakt waarom d'Haan Transport en Logistiek B.V. zich onderscheidt van andere logistieke dienstverleners. d'Haan biedt zijn klanten een gespecialiseerd pakket van het vervoer en de opslag van textiel, van grondstof tot eindproduct. Door de lange ervaring (formulierenafwikkeling, talenkennis, hoge beladingsgraad) van het transport op Italië en Frankrijk kan d'Haan een zeer goede dienst aanbieden. De gerichtheid op slechts twee landen geeft ook schaalvoordelen waardoor het transport tegen een gunstige prijs kan worden aangeboden.

Die week daarna is het ontzettend druk en het is al vrijdag als het Theo te binnen schiet dat hij die drie bedrijven nog moet bellen. Hij houdt de middag vrij en gaat aan de slag. Hij neemt telefonisch contact op met de drie bedrijven.

Bij het eerste bedrijf "Van Dalen Textiel B.V.", is de contactpersoon, de heer Van Dalen, niet aanwezig. De telefoniste zegt, dat de heer Van Dalen over een week pas weer bereikbaar is. Theo noteert dit in zijn agenda en zal tegen die tijd wel weer eens terugbellen.

Vervolgens belt hij "Blixem Fashion" en de heer Pieters is geïnteresseerd in de diensten van d'Haan, maar niet op korte termijn. Hij geeft aan de toegestuurde documentatie te zullen bewaren en vraagt of Theo hem over enkele maanden zou willen terugbellen.

Als laatste belt Theo naar Textil B.V. te Bergen op Zoom en vraagt naar de heer de Vries. Na kort nog eens de activiteiten van d'Haan Transport & Logistiek te hebben verteld, refereert hij naar het artikel dat hij heeft gelezen over de uitbreiding die Textil B.V. zich heeft voorgenomen. De Vries legt uit dat Textil haar activiteiten gaat uitbreiden en daar een geschikte logistieke partner voor zoekt. De activiteiten hebben betrekking op een nieuwe Italiaanse kledinglijn die in verscheidene winkels in geheel Nederland verkocht zal worden.

De stoffen voor deze produkten worden in Nederland geproduceerd, waarna deze getransporteerd worden naar de kledingfabrikant "Blousissimo", een dochteronderneming van Textil. Na productie in Italië worden de kledingstukken weer naar Nederland gebracht.

De logistieke partner dient de halffabriekstoffen naar Italië te transporteren (220 heenritten op jaarbasis) en uiteindelijk de produkten naar Nederland te vervoeren (300 retourritten op jaarbasis). De kleding moet vervolgens gedistribueerd worden over de verschillende filialen van Textil in Nederland. Het transport van eindprodukten dient hangend te geschieden.

Dhr. de Vries legt het selectieproces, waar Textil gebruik van maakt, uit aan Theo.

De eerste selectie van logistieke dienstverleners gebeurt door middel van telefonische gesprekken. Op een aantal criteria worden logistieke dienstverleners getoetst. Indien voldaan wordt aan de criteria, worden de dienstverleners geplaatst op de zogenaamde "long list".

De logistieke dienstverleners van de "long list" wordt gevraagd een offerte te maken. Tijdens deze offertefase moet allereerst informatie van de verlader uitgewerkt worden. Door middel van een oriënterend gesprek wordt, naast een wederzijdse kennismaking, aanvullende informatie verkregen.

Textil zal op basis van deze informatie bepalen of d'Haan Transport en Logistiek een plaats krijgt op de zogenaamde "short list", een lijst waarop logistieke dienstverleners staan die in sterke mate in aanmerking komen een partner van Textil te worden.

De logistieke dienstverlener wordt dan nog in staat gesteld te onderhandelen over het samenwerkingsverband met Textil en uiteindelijk wordt één logistieke dienstverlener geselecteerd om mee in zee te gaan.

Om te bepalen of d'Haan in aanmerking komt voor een plaats op de "long list", stelt de Vries de volgende vragen:

- Heeft d'Haan Transport en Logistiek ervaring met transport, distributie en warehousing van textielprodukten?
- Heeft d'Haan Transport en Logistiek meer dan 20 trekkende eenheden?
- Is d'Haan Transport en Logistiek gespecialiseerd in transport op Italië?

Theo kan natuurlijk positief antwoord geven op deze vragen, waarna de Vries dan ook besluit d'Haan Transport & Logistiek op de "long list" te plaatsen. De Vries verteld dat er nog tien andere logistieke dienstverleners op de "long list" staan. Om verdere selectie mogelijk te maken wordt er een afspraak gemaakt bij Theo in Bravodorp.

Offertefase

Het is begin oktober. Theo neemt zich voor dit gesprek goed voor te bereiden. Het is dus van belang dat hij nagaat welke informatie hij nodig heeft om een offerte te kunnen maken. Dat zal niet zo moeilijk zijn, want tijdens de tweede marketingbijeenkomst van BRAVO is door de deelnemers een "offerte checklist" opgesteld die in de praktijk nu goed van pas komt. Deze is weergegeven in bijlage 2. Op deze lijst staan punten waarvan informatie nodig is. Hij neemt deze lijst erbij en gaat na welke gegevens hij reeds heeft.

In zijn aantekeningen staat verder nog dat het bij een oriënterend gesprek belangrijk is eerst naar de klant te luisteren alvorens zelf een "reclamepraatje" af te steken. Dit is hij dan ook van plan te doen. Bovendien kan hij tussendoor informatie inwinnen over de punten van de "offerte checklist", waar nog geen informatie over beschikbaar is. Hij zal er wel voor moeten zorgen dat alle punten van deze lijst aan de orde komen.

Tijdens het gesprek geeft Theo aan de optimale partner te zijn. "Wij verzorgen het transport naar Italië en terug. In Nederland slaan wij de produkten voor lange of korte termijn op om het vervolgens door middel van ons fijnmazige distributienetwerk te verspreiden door heel Nederland. Onze specialisatie is textiel, echter andere produkten kunnen ook vervoerd en opgeslagen worden, indien Textil dat wenst. Wij zijn goed in alles!".

Na nog wat kritische vragen van de kant van de heer de Vries, neemt Theo hem nog mee voor een rondleiding door het bedrijf. Het blijkt dat de heer de Vries heel positief is over de werkwijze en de faciliteiten van de onderneming. Aan het einde van de ochtend leidt Theo de heer Vries naar zijn auto. Theo belooft: "Ik zal een offerte uitwerken op basis van de verkregen informatie en deze zeer spoedig aan U doen toekomen."

Na het gesprek

De heer de Vries is nog niet weg of een vreemd gevoel bekruipt Theo. Hij weet dat hij wederom alle mogelijke diensten aangeboden heeft, terwijl hij weet dat distributie buiten zijn focus valt. "Ik ben goed in transport en opslag met betrekking tot textiel, maar mijn distributienetwerk in Nederland is niet optimaal. Ik moet toch doen waar ik goed in ben en niet anders." Hij heeft gewoonweg teveel beloofd. Wat nu, denkt Theo.

Hij praat met Karel, zijn accountant, over het gesprek met de heer de Vries. Het is inderdaad een belangrijke order, maar door de distributie kan het nog wel eens goed fout gaan lopen. Na lang wikken en wegen besluiten ze open kaart te spelen en het probleem voor te leggen aan Textil.

Ze willen Textil vertellen, dat d'Haan alleen de transport en opslag van de goederen kan uitvoeren. De optimale mogelijkheid is een samenwerkingsverband tussen een transportspecialist en een distributiespecialist.

Tijdens een telefonisch gesprek met de heer de Vries op de volgende dag, legt Theo de mogelijkheid uit. Ook doet hij een voorstel welk gespecialiseerd distributiebedrijf een optimale aanvullende logistieke partner zou kunnen zijn. In het verleden heeft d'Haan namelijk reeds naar wederzijdse tevredenheid samengewerkt met dit distributiebedrijf.

De heer de Vries is in eerste instantie verrast, maar in de loop van het gesprek groeit het vertrouwen weer. De heer de Vries onderschrijft namelijk het belang en de kracht van specialisatie. Hij zal de nieuwe situatie voorleggen aan het management team en Theo zal een offerte maken voor het transport en opslag, zoals eerder afgesproken.

Offerte uitwerken

's Middags begint Theo meteen met het opstellen van de offerte. Dit gaat in het beginstadium goed omdat de verkregen informatie naar aanleiding van de offerte checklist een goede input levert voor de offerte. Bij andere offertes in het verleden ging het inwinnen van deze informatie meestal gepaard met een aantal keren heen en weer bellen met de klant. Toch ervaart Theo het hele klantenwervingsproces als een tijdrovende aangelegenheid.

Met het eigenlijke werk zijn hij en zijn werknemers in totaal 2 à 3 volle dagen bezig. Maar doordat hij vaak gestoord wordt door dagelijkse zaken en vaak moet wachten op informatie, neemt het hele proces tot nu toe toch 4 weken in beslag. De meeste werknemers blijken hier toch niet hun prioriteit te hebben. Tevens blijkt dat de klantenwerver toch ook wel over bepaalde kennis en talenten moet beschikken. Zo makkelijk gaat het allemaal namelijk niet. Een duidelijk probleem dat hij tijdens het uitwerken tegenkwam was het opstellen van de tarieven. Daar zijn onderneming niet over een tariefsysteem beschikt, moeten alle prijzen eerst worden berekend. Dat blijkt een zeer tijdrovende zaak; een simpel rekenfoutje kan fataal zijn.

Zodoende duurt het toch een hele tijd voordat de offerte gemaakt is. Bij de offerte wordt een brief gevoegd met de gemaakte afspraken en een overzicht van de gegevens waarop de offerte gebaseerd is. Bovendien wordt gevraagd om te controleren of alle gegevens kloppen, zodat de offerte eventueel nog aangepast kan worden.

Selectie door Textil

Op basis van de verkregen gegevens tijdens het oriënterend gesprek en de offerte gaat de heer de Vries samen met de twee leden van zijn projectteam toetsen in welke mate d'Haan voldoet aan de criteria voor een plaats op de "short list" van Textil.

De criteria die hierbij gebruikt worden, zijn hieronder aangegeven.

Deze verschillen voor Textil in belangrijkheid. Er zijn wegingsfactoren die de belangrijkheid van het betreffende selectie criterium aangeven.:

- A) prijs (30%): prijsniveau, aansprakelijkheid, voorwaarden;
- B) operationeel concept (30%): vertrektijd Bergen op Zoom, verwachte doorlooptijd;
- C) service (15%): reputatie transportnetwerk, reputatie distributienetwerk;
- D) systemen (15%): tracking en tracing, barcoding, EDI-mogelijkheden;
- E) flexibiliteit (5%): flexibele tariefstructuren, beschikbare operationele opties, beschikbare service opties;
- F) marktbenadering (5%): strategische en commerciële aanpak, samenwerkingsgerichtheid.

Het selectieproces van Textil B.V. is weergegeven in bijlage 3.

Ten aanzien van criterium B wordt door Textil de mogelijkheid overwogen om gebruik te maken van de diensten van de gespecialiseerde logistieke dienstverlener voor de distributie. Verder blijkt d'Haan in sterke mate te voldoen aan de eisen en is dus ook terecht gekomen op de uiteindelijke "short list". Samen met d'Haan staan er op de lijst nog twee andere logistieke dienstverleners.

Onderhandeling

Vervolgens wordt onderhandeld met de drie logistieke dienstverleners van de "short list". Het gaat hierbij voornamelijk om prijsonderhandeling en de concrete invulling van het totale pakket. Het onderhandelingsproces duurt ongeveer twee maanden.

Eind januari ontvangt Theo positief bericht:

d'Haan Transport B.V. is gekozen als logistieke partner van Textil B.V., het contract kan ondertekend worden.

d'Haan Transport & Logistiek de toekomst in

Theo heeft een positief gevoel over de gang van zaken in de afgelopen maanden. Het is geweldig dat er succes is geboekt met deze manier van werken, een methode die om vervolg vraagt om weer nieuwe klanten mee te werven. Theo besluit om deze methode te gebruiken bij de overgebleven adressen uit het Kamer van Koophandel bestand.

Theo beseft wel dat deze manier van werken veel tijd kost, te veel om naast de eigen werkzaamheden uit te voeren. Het hele proces heeft ruim zes maanden in beslag genomen. In totaal zijn er 100 werkuren geïnvesteerd, en dat slechts voor één klant.

Mede hierom is het duidelijk voor hem dat hij zelf deze tijd niet heeft en dus in de toekomst niet meer kan gaan werven. Toch moet er binnen de organisatie iemand duidelijk verantwoordelijk zijn voor de marketing. Alleen zo kan voldoende draagvlak worden gecreëerd. De werknemers zullen immers niet uit zichzelf aan marketing gaan doen. "Maar ja, wie?", vraagt Theo zich af.

Het wervingsproces bleek toch bepaalde kwaliteiten van de werver te vereisen. Dus niet iedereen kan het. Joost, de planner, die zou dat wel kunnen. Maar die heeft genoeg te doen, of toch niet? Immers zullen, door de nieuwe focus op textiel, meer standaardritten worden uitgevoerd. Er hoeft dus minder gepland te worden. Waarschijnlijk kan Theo dan wel met één planner af. Theo besluit dan ook Joost te benaderen.

Het hele marktbenaderingsproces heeft heel wat documentatie met zich meegebracht. Theo vindt het derhalve reden te meer om een gestructureerd databestand met klantgegevens op te zetten. Op deze manier kan er te allen tijde binnen enkele minuten een overzicht verkregen worden per klant.

Theo bedenkt ook dat hele proces wat sneller en minder tijdsintensief zou zijn geweest als hij de beschikking had gehad over een adequaat tariefsysteem. Theo onderkent dan ook het belang om dit systeem goed up to date te houden. Zo blijkt maar weer dat zelfs de boekhoudafdeling betrokken is bij het marketingproces. Dit vereist klantgericht denken wat een cultuuromslag in de onderneming met zich meebrengt. Het opzetten en bijhouden van een dergelijk tariefsysteem zal daarom zeer nuttig zijn voor zijn bedrijf.

Met andere woorden, door te *investeren in marketing* kan d'Haan Transport en Logistiek de geschikte klanten vinden en op de lange baan behouden. Theo ziet de toekomst rooskleurig in.

Nog eens terugkijkend ziet het door Theo gebruikte stappenplan er als volgt uit:

Selectiefase:

Stap 1: Selectie

Uitgangspunt bij de selectie is de doelgroep. Bedrijven kunnen geselecteerd worden met behulp van bijvoorbeeld ABC-bedrijvengids, Euro-Pages, bestanden van Kamer van Koophandel, informatiebladen/bestanden van brancheorganisaties en dergelijke.

Benaderingsfase:

Stap 2: Eerste contact

Er dient overwogen te worden of het geselecteerde bedrijf schriftelijk of telefonisch benaderd zal worden. Het contact moet gericht worden naar de verantwoordelijke persoon voor logistieke activiteiten.

Stap 3: Behoeftte vaststellen

De mate van interesse van de verlader dient bepaald te worden, waarna een eventuele afspraak gemaakt kan worden met de potentiële klant.

Na elk contact dient het databestand en het dossier bijgewerkt te worden.

Stap 4: Informatie inwinnen bij de (potentiële) verlader

Goede voorbereiding voor de afspraak kan gebeuren op basis van de offerte checklist uit bijlage 3.

Offertefase:

Stap 5: Informatie van de (potentiële) verlader uitwerken

De gegevens uit het gesprek dienen verwerkt te worden. Hierbij moet gezorgd worden dat vereiste informatie, nodig voor de offerte checklist, compleet is. Eventueel aanvullende informatie dient verkregen te worden door extra contact met de verlader.

Stap 6: Offerte versturen

De offerte wordt verstuurd. Een brochure en een begeleidende brief met dankwoord kunnen eventueel bijgevoegd worden. De offerte moet in het dossier opgenomen worden.

Stap 7: Informeren naar de reactie op de offerte

Er dient contact opgenomen te worden met de contactpersoon. Het gesprek wordt voorbereid door de belangrijke gegevens uit het dossier te bekijken.

Bijlage 1: Marktbenadering

Themabijeenkomst Marketing 25 mei 1995

"Zoek de juiste klanten"

Stappen bij de marktbenadering:

1. Selectie van bedrijven
2. Eerste benadering
3. Offerte maken

Ad 1. Selectie

- gericht bedrijven benaderen
- bronnen van informatie: Kamer van Koophandel, Gouden Gids, ABC bedrijvengids, Euro-Pages, vakbladen, publikaties van brancheorganisaties
- hou je aan je focus!

Ad 2. Eerste benadering

- let erop dat, net als vervoerders, ook verladers maar weinig tijd beschikbaar hebben
- zorg ervoor dat er informatie beschikbaar is over het bedrijf, de externe ontwikkelingen eventueel in kaart brengen
- goed voorbereiden! Zo is het mogelijk een toegespitst verhaal te kunnen houden
- probeer persoonlijk gericht aan het werk te gaan
- kom afspraken na

Ad 3. Offerte maken

- offerte checklist
- tariefstelling inzichtelijk maken

Bijlage 2: Offerte checklist

Deze bijlage bevat een checklist met punten waar informatie van nodig is om gericht tarieven te maken. Deze checklist is tot stand gekomen binnen de BRAVO afstudeerprojecten. (Voor de kwantitatieve gegevens is een ruwe schatting van een gemiddelde waarde in de meeste gevallen voldoende om een tarief op te baseren.)

Algemeen

0. Aard van het bedrijf (producent, importeur of exporteur)
Grootte van het bedrijf (eventueel onderdeel van een grotere organisatie)
Financiële positie van het bedrijf
Producten (soort, seizoensgevoeligheid)
Import van en/of export naar welke landen
Organisatie van de externe logistiek op dit moment (zelf doen of uitbesteden, welke activiteiten)

Productie eigenschappen (en kenmerken van de produktenstroom)

1. Een aantal karakteristieken is van belang bij de keuze van de vervoers- en/of opslagmethode. Informatie over onderstaande punten zal bijdragen aan een beter begrip hiervan.
 - a. vorm, verpakking
 - b. geur
 - c. houdbaarheid
 - d. stapelbaar en hoe hoog stapelbaar
 - e. bruto gewicht per colli/pallet
 - f. vrije- of transitogoederen
 - g. gemiddelde omloopsnelheid
 - h. soort pallets en afmetingen
 - i. speciale wensen voor behandeling of opslag van bepaalde produkten

Transport

2. Een indicatie van de omvang van de import- en exportstromen en de landen waarop deze stromen betrekking hebben.
3. Een indicatie van de omvang van stromen containers afkomstig van leveranciers:
 - met bestemming een magazijn in Nederland
 - rechtstreeks naar de eindbestemming, de afnemer
 - gemiddeld gewicht per vracht
 - gemiddelde inhoud per container (20 of 40 voet)
 - gemiddeld aantal colli of pallets per container.

4. Voor transport een aantal plaatsen van oorsprong en bestemming met postcodes of dichtstbijzijnde grote plaatsen.
Transporttarieven per kilogram, pallet, colli

Opslag

5. Een indicatie van de opslagcapaciteit (m² of aantal pallets)
6. Prijs voor handling-in en -out per pallet, colli of anders?
7. De handelingen die verricht moeten worden (*stapelen, stickeren, stempelen, krimpen, orderpicken*).

Om tarieven hiervoor te geven is specifieke informatie vereist;

Ompakken:

Per tray, doos

- Afmetingen
- Volume per tijdseenheid
- Hoeveelheid afval
- Welke handelingen precies

Stickeren/Stempelen:

Op bovenkant als doos open is of elk produkt eruit halen en op een specifieke plek op het produkt

8. Het karakter van het order-pick proces (*produkten, trays, colli, pallets*)
Aantal produkten per slag/orderregel
Aantal verschillende produkten
(maximaal aantal regels vaste prijs, elke regel extra kost.....)

Distributie

9. Voor distributie een indicatie van de gemiddelde omvang van de zendingen. (*Bijvoorbeeld aan de hand van het gemiddeld gewicht per zending of maximale en minimale omvang van een zending.*)
10. Een indicatie van de omvang van de distributiestromen naar en binnen de verschillende landen. (*Bijvoorbeeld aan de hand van het gemiddeld aantal stops per week, het aantal afleveradressen of de frequentie van leveren.*)
11. De afleveradressen: distributiecentra, groothandelaren, anders.

Toekomstverwachtingen

12. Ten aanzien van:
- eisen en wensen van klanten
 - omvang van de eigen productie/verkoop
 - houding ten opzichte van uitbesteden logistiek

Bijlage 3: Selectieproces Textil B.V.

Voor iedere logistieke dienstverlener van de "long list" worden door het project team van Textil B.V. de verschillende criteria beoordeeld door middel van het toekennen van een score van 0 tot 10. De criteria hebben ieder een bepaalde belangrijkheid in het selectieproces. De belangrijkheid is aangegeven door middel van een wegingsfactor per criterium.

De criteria (wegingsfactor) zijn:

- A) prijs (30%): prijsniveau, aansprakelijkheid, voorwaarden;
- B) operationeel concept (30%): vertrektijd Bergen op Zoom, verwachte doorlooptijd
- C) service (15%): reputatie transportnetwerk, reputatie distributienetwerk
- D) systemen (15%): tracking en tracing, barcoding, EDI-mogelijkheden;
- E) flexibiliteit (5%): flexibele tariefstructuren, beschikbare operationele opties, beschikbare service opties;
- F) marktbenadering (5%): strategische en commerciële aanpak, samenwerkingsgerichtheid.

Score-mogelijkheden:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zeer slecht		slecht		onacceptabel		acceptabel		goed		zeer goed

De 10 logistieke dienstverleners zijn beoordeeld. De scores zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Het selectieproces

Criteria	A 0,30	B 0,30	C 0,15	D 0,15	E 0,05	F 0,05	Totaal
Bedrijf 1	8	7,5	7	7,5	8	6	7,5
Bedrijf 2	5	6	4	6	5	7	5,4
Bedrijf 3	6,5	7	7	6	4	6	6,5
Bedrijf 4	6	9	8,5	8	6,5	4	7,5
Bedrijf 5	9	6	5	6,5	7,5	6,5	6,9
Bedrijf 6	8,5	6	6,5	5	8	7	6,8
d'Haan	7	9	8	6,5	7,5	8	7,8
Bedrijf 8	8,5	7	5	9	8	6	7,5
Bedrijf 9	8	7,5	7	8,5	6	7	7,6
Bedrijf 10	7	8,5	8	7	7,5	8,5	7,7

Uit de selectieprocedure blijkt dat d'Haan Transport & Logistiek B.V. de hoogste score heeft. Samen met bedrijf 9 en 10 gaat d'Haan de onderhandelingsfase in.