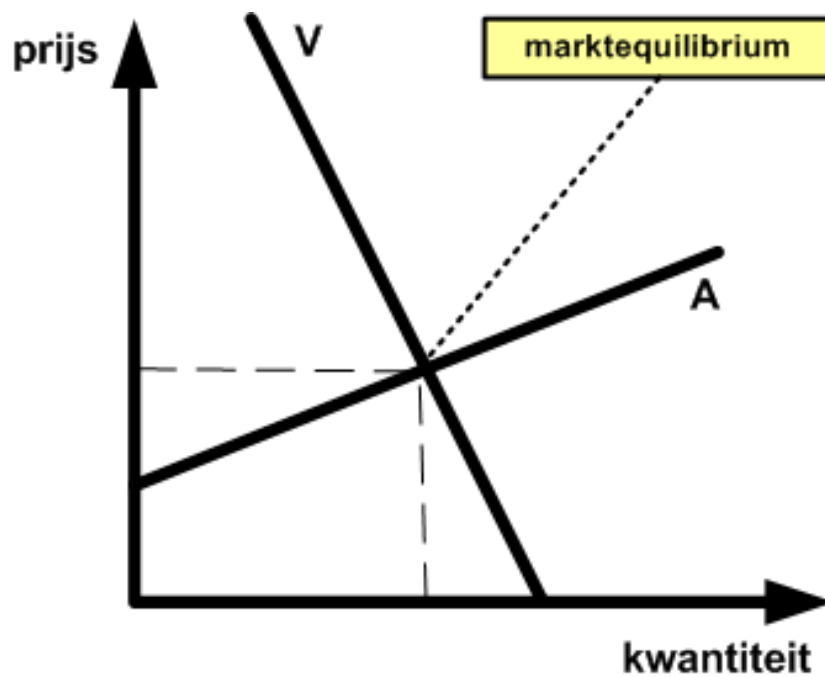


Dynamisch Assortiment bij Intersport



Frank van Dijk
Bedrijfs- en consumentenwetenschappen
881111208120
Datum: 13-05-2012
1^{ste} Begeleider: Jacques Trienekens
2^{de} Begeleider: Paul van Beek

Wageningen Universiteit, Wageningen, Nederland



Samenvatting

Omdat Nederland, net als elk ander land, te maken heeft met wisselende seizoenen spelen veel bedrijven in op deze wisselingen door hun assortiment aan te passen. Bij verschillende seizoenen heeft de consument een andere vraag. Eén van de bedrijven die hier op in springt is Intersport. Deze bachelor scriptie is geschreven in Wageningen en is ook grotendeels gebaseerd op Intersport vestiging in Wageningen, Intersport Winners. In deze vestiging is onderzocht hoe er om gegaan wordt met de wisselingen in vraag door de seizoenswisselingen. Vanuit drie verschillende invalshoeken is er gekeken naar de invloeden van de fluctuerende vraag op de bedrijfsvoering. Deze invalshoeken zijn verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering en bestaan uit marketing, personeelsmanagement en logistiek. De vraag die in deze scriptie centraal staat is: Welke instrumenten en methodes zijn er om er voor te zorgen dat de marketing, logistiek en het personeelsmanagement zo goed mogelijk aangepast worden aan de uitdagingen die Intersport tegenkomt door het aanhouden van een dynamisch assortiment.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is er eerst literatuurstudie gedaan om meer inzicht te krijgen in assortimentsmanagement. Nadat de literatuur hierover behandeld is, zijn er met de opgedane kennis interviews afgerond over de verschillende onderdelen binnen de bedrijfsvoering om meer inzicht te krijgen in de reacties van Intersport op de wisselende vraag. Uit deze interviews zijn enkele uitdagingen naar voren gekomen waarvan de fluctuerende vraag de oorzaak is. Enkele van deze uitdagingen gaan over de indeling van het jaar in verschillende verkoopperiodes en de uitdagingen die daarmee samenhangen met betrekking tot prijsmanagement en voorraadmanagement. In de literatuur is zorgvuldig gezocht naar oplossingen en methodes om deze uitdagingen aan te pakken. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat in de tijd gezien de prijs continu bijgesteld moet worden om te zorgen dat de voorraad op de juiste hoogte blijft. De algemene oplossingen en methodes die gevonden zijn in de literatuur, zijn toegespitst op de specifieke uitdagingen bij Intersport. Hieruit is onder andere naar voren gekomen dat Intersport zijn prijzen vaker moet verlagen met tijdelijke kortingen in plaats van permanente prijsverlagingen. Dit is dan ook als advies gegeven aan Intersport Wageningen.

Voorwoord

Ik heb mijn bachelor scriptie geschreven bij de sportketen Intersport bij de vestiging Wageningen. Aangezien ik mijn scriptie geschreven heb bij een bedrijf hoop ik iets bij te dragen aan het bedrijfsleven of dat mijn scriptie van waarde is voor het bedrijf waar ik het voor schrijf. Ik ben erg geïnteresseerd in de bedrijfsvoering van sportwinkels vandaar dat ik bij de keten van Intersport terecht kwam. Voor mij was het erg interessant om te zien hoe het bedrijf inspeelt op de seizoengebondenheid van sommige sportartikelen. Surfartikelen zijn typische producten die erg seizoengebonden zijn; in de zomer zal hier de grootste vraag naar zijn. Daar moet dus op ingespeeld worden door de onderneming. Deze vraag zal aan het eind van het seizoen echter sterk teruglopen waardoor de onderneming kan blijven zitten met grote overschotten en de kosten erg op kunnen lopen. Voor wintersportartikelen zoals ski's en wintersportkleding is de vraag in de zomer juist erg laag. Hoewel deze fluctuaties in vraag elkaar mooi lijken op te heffen brengt dit wel enkele uitdagingen mee voor de marketing en management van deze artikelen door de winkelketen. Het zijn namelijk totaal verschillende producten. Hierdoor fluctueert de vraag per product erg sterk. Over deze fluctuatie gaat deze scriptie.

Ik wil graag mijn begeleider Jacques Trienekens bedanken en mijn mede studenten Jordt Boonstra en Bart van Putten voor hun bijdrage aan deze scriptie. Mijn dank gaat ook uit naar mijn tweede begeleider Paul van Beek voor zijn flexibiliteit en toevoegingen.

Inhoud

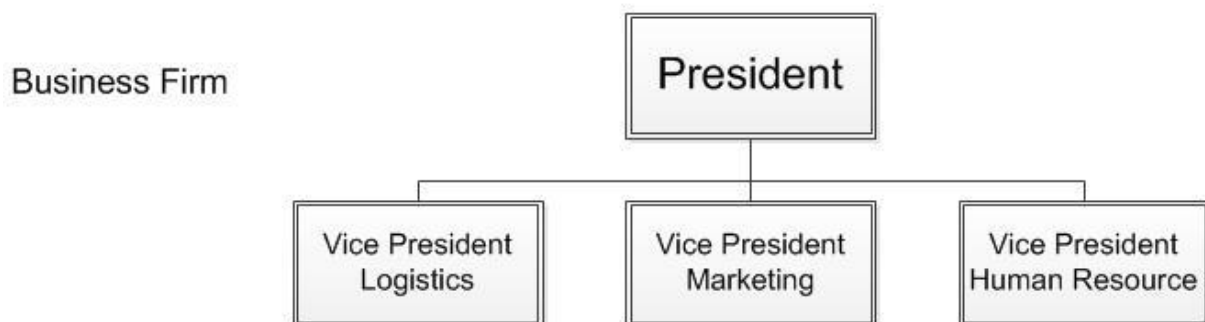
1.Onderzoeksontwerp.....	6
1.1 Inleiding en probleemomschrijving	6
1.2 Algemeen Management	6
1.3 Marketing en Prijszetting.....	7
1.4 Prijsveranderingen.....	7
1.5 Personeelsmanagement en Logistiek.....	7
1.6 Samenhang	9
1.7 Definities.....	9
Onderzoeksopzet	10
1.8 Probleemstelling	10
1.9 Doelstelling	10
1.10 Onderzoeksvraag	10
1.11 Onderzoeksmethodologie	11
1.12 Methode per subvraag:	11
2 Wat wordt er verstaan onder een dynamisch assortiment en waarom komt dit voor?	13
2.1 Assortimentsbeheer	13
2.2 Dynamisch assortiment	15
3 Theoretisch model.....	17
4 Uitdagingen bij aanhouden dynamisch assortiment	20
4.1 Doel van voorraad	20
4.2 Aandachtspunten bij stellen voorraadhoogte:.....	20
4.3 Problemen of uitdagingen die ontstaan of worden versterkt door een dynamisch assortiment.....	22
4.4 Problemen met het voorraadniveau veroorzaakt door de aanlevering	22
4.5 Problemen met het voorraadniveau veroorzaakt door de aflevering	23
5 Uitdagingen met betrekking tot marketing bij Intersport wanneer er sprake is van een Dynamisch Assortiment	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Wat is marketing.....	24
5.3 Marketing bij Intersport	25
5.4 Uitdagingen voor Intersport	26
5.5 Prijsmanagement.....	27
6 Uitdagingen met betrekking tot personeelsmanagement.....	28
6.1 Human Resource Management.....	28
6.2 Personeelsmanagement bij Intersport.....	29
6.3 Het personeel en nieuwe producten.....	31

6.4 Link tussen het prijsmanagement en personeelsmanagement	31
7 Uitdagingen met betrekking tot logistiek.....	33
7.1 Wat is logistiek:.....	33
7.2 Logistiek bij Intersport	33
7.3 Inkoop, opslag, verkoop	35
7.4 Uitdagingen voor Intersport	37
8 Generieke methoden en oplossingen om de uitdagingen op te pakken.....	38
8.1 Problemen die Intersport ondervindt vanwege het dynamische assortiment met betrekking tot marketing management	38
8.2 Oplossingen en methode met betrekking tot marketing management	38
8.3 Problemen die Intersport ondervindt vanwege het dynamische assortiment met betrekking tot logistiek.....	39
8.4 Oplossingen en methode met betrekking tot logistiek.....	40
8.5 Uitdagingen personeelsmanagement	41
8.6 Oplossingen en methoden met betrekking tot personeelsmanagement.....	42
9 Toepasbaarheid van de oplossingen en methode voor de uitdagingen bij Intersport.....	44
9.1 Methodes voor het marketing management bij Intersport.....	44
9.2 Methodes voor het logistieke management bij Intersport.....	45
9.3 Methodes voor het personeelsmanagement bij Intersport	46
10 Conclusies en aanbevelingen	48
11 Discussie en aanbevelingen voor vervolg onderzoek	51
12 Literatuurlijst	52

1. Onderzoeksontwerp

1.1 Inleiding en probleemomschrijving

Zoals beschreven in Burgun (1975) is de grootste uitdaging in assortiment management het bepalen van de hoeveelheid voorraad en het bijbestelpunt. Daarbij geven van Goor & Weijers (2009) aan dat de vraagvoorspelling creëren een van de belangrijke taken is van het logistiek management. Deze drie punten worden bemoeilijkt wanneer een bedrijf last heeft van een sterk wisselende vraag. Om deze uitdagingen zo goed mogelijk aan te pakken moet er informatie komen uit de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Schermerhorn (2010) beschrijft hoe een bedrijf op verschillende manieren gestructureerd kan zijn. Een van de manieren is de 'functional structure' bij de 'Business Firm'. Deze structuur toont een centrale CEO van een organisatie met daarbij verschillende vicepresidenten die ieder een apart bedrijfsonderdeel onder hun toezicht hebben.



Figuur 1: Voorbeeld van een Business Firm. (Schermerhorn, 2010)

De onderdelen die onderscheiden kunnen worden en in deze scriptie aan de orde komen zijn marketing management, logistiek, prijszetting en personeelsmanagement. In elk van deze onderdelen zullen uitdagingen naar voren komen die samenhangen met het assortimentsbeheer. Deze uitdagingen zullen invloed hebben op de kosten van het assortimentsbeheer dat uitgeoefend wordt onder een wisselende vraag. Dit zal in deze scriptie besproken worden.

1.2 Algemeen Management

De meeste bedrijven in de wereld hebben als voornaamste doel het maximaliseren van de winst. Deze bedrijven worden ook wel profit-companies genoemd. Veel literatuur omtrent de bedrijfsuitvoering van profit-companies gaat over het maximaliseren van de winst door het verhogen van de omzet of het verlagen van de kosten. Als het maximaliseren van de winst centraal staat bij een onderneming zal deze in eerste instantie proberen de afzet, de verkoop van artikelen, zo hoog mogelijk te krijgen of de winstmarge per product te vergroten om hiermee de winst te vergroten. De omzet van een bedrijf wordt berekend door de afzet te vermenigvuldigen met de prijs van de verkochte artikelen. Zoals uit deze berekening blijkt heeft de afzet een grote invloed op de omzet.. De winst wordt echter niet alleen bepaald door de omzet speelt wel een grote rol hierin. Voor een onderneming als Intersport zijn inkoopkosten en voorraadkosten van groot belang. Deze kosten variëren sterk met de strategie die het management kiest. Ook bewegen de voorraadkosten mee met de wisselende vraag door de seizoensinvloeden. Dit komt omdat ten alle tijden de juiste artikelen en de daarbij behorende voorraad aanwezig moet zijn. Daarom krijgt de invloed van het management op deze kosten aandacht in deze paper.

1.3 Marketing en Prijszetting

De uitdagingen die men tegen kan komen bij een dynamisch assortiment zijn op verschillende vlakken terug te vinden. Door in verschillende seizoenen een ander assortiment aan te houden zal er veel verschil zitten in de marketing per periode. Omdat het voor een bedrijf niet wenselijk is met overschotten te zitten zal waarschijnlijk de marketing door de periode heen ook veranderen. De prijszetting van de verschillende producten zal hierdoor eventueel ook door de periode heen worden aangepast. Omdat er aan het begin van de verkoopperiode nieuwe producten verkocht worden, zal het bedrijf deze producten onder de aandacht willen brengen bij de eventuele klanten. De prijs is daarbij ook van groot belang. Wanneer de prijs in het begin van de verkoopperiode te hoog wordt gesteld, zullen de potentiële klanten hier niet op ingaan en wordt het bedrijf niet gezien als goede verkoper van deze artikelen waardoor men zal overstappen naar de concurrent. De voorraad zal niet volledig verkocht worden en het bedrijf zal met overschotten blijven zitten met de daarmee samenhangende kosten. Wanneer er in het begin een te lage prijs wordt vastgesteld of enkel goedkopere artikelen van een mindere kwaliteit worden aangeleverd, is het mogelijk dat de winst niet gemaximaliseerd wordt of dat het bedrijf een stempel opgeplakt krijgt door consumenten dat het artikelen van een slechte kwaliteit verkoopt. Omdat de verkoop van de betreffende artikelen niet het hele jaar plaatsvindt, maar een bepaalde tijd, zal een verkeerd gezette prijs niet meer goed gemaakt kunnen worden. Hiernaast moet er bij het zetten van de startprijs voor bepaalde producten wel ruimte zijn in de winstmarge om de prijs te verlagen voor kortingen of speciale acties. Dit om aan het einde van de verkoopperiode de niet verkochte voorraad zoveel mogelijk weg te kunnen werken.

1.4 Prijsveranderingen

Zoals hiervoor al beschreven is het vaststellen van de juiste prijs van groot belang voor het bedrijf. Bedrijven moeten hun prijzen blijven aanpassen om de juiste prijs voor een product te houden en zo hun winst te maximaliseren. Er kunnen veel verschillende redenen zijn om een prijs aan te passen. Een veelgenoemde reden is dat men reageert op prijsveranderingen van concurrenten. Een verandering in transportkosten en het veranderen van de vraag naar producten komen ook vaak naar voren als redenen voor een prijsverandering. (Fabiani et al., 2007) Vooral de laatste situatie is voor Intersport van groot belang en zal daarom extra aandacht krijgen in deze scriptie. Nadat er is besloten om een prijsverandering door te voeren, rest de vraag hoe het bedrijf zijn nieuwe prijs gaat bepalen. Er zijn verschillende manieren voor het bepalen van een prijs, maar het doel van het veranderen van een prijs zal altijd het direct of indirect vergroten van de winst moeten zijn. Meer dan de helft van de bedrijven bepaalt hun prijzen vast door middel van een mark-up over de kosten. Hiermee wordt bedoeld dat de kostprijs van een artikel wordt verhoogd met een standaardmarge, om zo de verkoopprijs te creëren. Een andere methode die door een groot deel van de bedrijven wordt gebruikt is simpelweg het afstemmen van de prijs op de prijzen van de concurrenten. (Fabiani et al., 2007) Hoewel deze twee methoden veel gebruikt worden, is het waarschijnlijker dat Intersport zijn prijzen afstemt op de vraag naar de verschillende producten.

1.5 Personeelsmanagement en Logistiek

Omdat het assortiment per periode kan verschillen moet ook de expertise van het personeel mee kunnen bewegen. Hoewel er in de zomer goede voorlichting gegeven kan worden over artikelen als wetsuits en sportkleding zal deze expertise ontoereikend zijn in de winter. Het is dus zaak dat het personeel in elke periode genoeg informatie en kennis heeft van de artikelen die in die periode verkocht zullen worden. Een mogelijkheid om met deze uitdaging om te gaan is om het personeel om te scholen of om seizoen vacatures aan te bieden. Wanneer het bedrijf seizoen vacatures aanbiedt om de kennis in alle verkoopperiodes goed te waarborgen, brengt dit een schommeling in de loonkosten met zich mee. Ook zullen er in de verschillende

periodes extra wervingskosten moeten worden gemaakt. Dit is ook het geval wanneer er in de verschillende periodes verschillende hoeveelheden producten verkocht worden. Echter als de onderneming personeel in vaste dienst heeft dan kunnen deze kosten als vaste kosten worden beschouwd. Maar ook dit personeel zal in alle verkoopperiodes een goede kennis van de artikelen moeten hebben. Wanneer dit personeel in een van de verkoopperiodes niet over de juiste kennis beschikt, kan dit een hoop inkomsten schelen. De klanten kunnen het gevoel hebben dat ze slecht voorgelicht worden of dat het personeel onvoldoende expertise in huis heeft waardoor zij naar concurrerende ondernemingen zullen overstappen om zich beter te laten voorlichten. Het personeel zal dus regelmatig moeten worden omgeschoold zodat de expertise in alle perioden gewaarborgd blijft. Dit kan kosten besparen voor de onderneming maar er kunnen ook veel arbeidsuren verloren gaan aan het reorganiseren of omscholen van werknemers (Diekmeijer, 2004). Deze kosten worden onder variabele kosten gerekend. Deze kosten worden veroorzaakt door het wisselende assortiment en krijgen daarom extra aandacht in deze scriptie.

Deze kennis die het personeel in huis moet hebben spitst zich niet alleen op artikelen die al daadwerkelijk in het assortiment liggen. Het is ook van belang dat de onderneming de juiste kennis heeft om de juiste artikelen in te kopen. Hierbij kan gedacht worden aan de inkoop van artikelen en het volgen van trends en modeontwikkelingen.

Zoals hierboven aangegeven wordt, moet het personeel goed op de hoogte zijn van de verschillende artikelen die zij verkopen, maar ook goed weten welke producten ze moeten gaan inkopen. Omdat deze artikelen niet het hele jaar ingekocht moeten worden, maar enkel aan het begin van en tijdens de periode dat ze verkocht gaan worden, zal deze kennis verwerkt moeten worden in de plannen van de afdeling logistiek, maar uiteraard ook in de plannen van het management. Alle bedrijven die producten verkopen welke onderhevig zijn aan trends of modeontwikkeling hebben last van fluctuaties en zullen hun assortiment hierop moeten aanpassen.. Hier komt echter bij dat bij Intersport, het bedrijf waar deze scriptie op gebaseerd is, het assortiment vier keer rigoureus moet worden aangepast vanwege de hiervoor besproken seizoenswisselingen. Hierdoor speelt logistiek een erg belangrijke rol in het bevoorraden van het assortiment bij de overgang van de verkoopperiodes.

Met veel leveranciers moet een flexibel contract gesloten worden omdat de afname van artikelen niet over het hele jaar gelijk is. Er zal goed moeten worden vastgelegd wanneer de producten geleverd worden. Als een productcategorie maar een periode verkocht kan worden kan het erg veel schelen wanneer er te laat geleverd wordt. Hierbij is ook van belang wat er gedaan wordt met de niet verkochte voorraden. Als een product maar een bepaalde tijd per jaar verkocht wordt en de rest van het jaar de verkoop minimaal is, moeten deze overschotten een jaar lang in opslag worden genomen. De kosten hiervan zal het bedrijf tot een minimum willen beperken. De onderneming heeft er dus belang bij de overschotten te minimaliseren. Een veelvoorkomend probleem bij het aanhouden van een grote voorraad is dat de producten tijdens de opslag kunnen verouderen. Verouderingskosten kunnen gekwantificeerd worden als dat deel van de voorraad dat omwille van kwaliteitsredenen, onbruikbaarheid, engineering changes en dergelijke, na verloop van tijd niet meer bruikbaar is (Kobbaert, 2003). Hiermee wordt bedoeld dat de voorraden in de volgende verkoopperiode niet voor dezelfde prijs verkocht kunnen worden. Wanneer er sprake is van een snelle ontwikkeling of verbetering in kwaliteit van producten zullen de producten uit voorraad als inferieur worden beschouwd wanneer deze de volgende periode nog verkocht gaan worden. Ook de verandering in mode speelt in dit opzicht een grote rol. De artikelen die geproduceerd zijn naar de huidige mode en niet verkocht worden maar in de voorraad blijven steken, zullen niet voor dezelfde prijs verkocht kunnen worden in latere periodes, omdat de artikelen beschouwd worden als 'uit de mode'. De nadelen van een te grote voorraad zijn dus vooral de hoge kosten: magazijnkosten, kosten voor verzekeringen en het verliezen en beschadigen van producten. Een ander groot

nadeel van het aanhouden van een grote voorraad is dat er geld vastligt. Voor de artikelen die opgeslagen liggen zijn al wel kosten gemaakt, maar zijn er nog geen opbrengsten; het geld wat dus vast zit in deze voorraden kan niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Dit noemt men 'Opportunity costs' (Kotler&Keller, 2009).

1.6 Samenhang

De uitdagingen die men tegenkomt in marketing, logistiek en personeelsmanagement hangen sterk samen. Als er gekeken wordt naar de marketing van een bedrijf staat dit niet alleen, maar hangt dit samen met het personeel dat men heeft. Wanneer er een goedlopend marketing plan is opgezet zal personeel dat in dienst is wel moeten kunnen handelen conform dit marketing plan. Dit geldt uiteraard ook voor de prijssetting van een bedrijf. Verschillende medewerkers binnen het bedrijf moeten goed kunnen aanvoelen wanneer het van belang is de marketingstrategie aan te passen om te zorgen dat de verkopen en winst over het jaar gemaximaliseerd worden. Daarbij komt dat het personeel eventueel omgeschoold moet worden om het marketingplan goed ten uitvoer te brengen in de komende verkoopperiode. Dit is omdat de marketing in de tijd gezien kan verschillen. Ook is er sterke samenhang tussen de prijsstrategie en marketing tegenover het logistiek management. Wanneer er grote hoeveelheden producten binnenkomen en de prijs hiervan te hoog blijft, zal de vestiging met overschotten blijven zitten. Deze overschotten zullen weer afgevoerd moeten worden door het logistiek management, wat extra kosten met betrekking tot de ruimte met zich meebrengt.

1.7 Definities

Marketing:

Een organisatorische combinatie van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarden aan klanten en voor het beheren van klantenrelaties op zo een manier dat het ten goede komt van de organisatie en de aandeelhouders.

Marketing management:

De kunst en wetenschap van het kiezen van "target markets" en het krijgen, behouden en uitbreiden van een klantenbestand door de beste waarden voor klanten te creëren, communiceren en leveren (Kotler et al., 2009).

Personeelsmanagement/Human Resource management:

Een filosofie van het personeelsbeleid die gebaseerd is op de veronderstelling dat de waarde van het personeel belangrijk is om het bedrijfssucces te behouden. Een bedrijf kan een concurrentievoordeel verkrijgen door zijn personeel effectief in te zetten, gebaseerd op expertises en kundigheid om zo duidelijk omschreven doelstellingen te verwezenlijken (Price, 2004).

HRM is gericht op het rekruteren van capabele, flexibele en toegewijde werknemers, het managen en belonen van hun prestaties en het ontwikkelen van hun competenties en de competenties van de organisatie (Price, 2004).

Logistiek:

Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing, en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via de productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen en informatiestromen. (Goor, 2009)

Onderzoeksopzet

1.8 Probleemstelling

Zoals al eerder beschreven is, is het waarschijnlijk dat er zich uitdagingen voordoen wanneer een bedrijf een wisselend assortiment aanhoudt. De problemen of uitdagingen die zich voordoen zullen voornamelijk plaatsvinden in de afdelingen: marketing, logistiek en personeelsmanagement. De probleemstelling is dan ook als volgt:

Probleemstelling: Wat zijn de belangrijkste vaardigheden en expertises die de bedrijfsfuncties marketing, logistiek en personeels management moeten bezitten, om om te kunnen gaan met dynamisch assortiment beheer bij Intersport.

1.9 Doelstelling

De doelstelling van deze bachelor scriptie is het verzamelen van informatie over de uitdagingen die men tegenkomt bij een dynamisch assortiment en daarbij zo goed mogelijke oplossingen aan te dragen. Deze uitdagingen zullen gesplitst worden in drie verschillende onderdelen van bedrijfsvoering, namelijk: Marketing, personeelsmanagement en logistiek.

Doelstelling: Het ontwikkelen van instrumenten en methoden om marketing, logistiek en personeelsmanagement beter aan te passen aan de uitdagingen van dynamisch assortiment beheer bij Intersport.

1.10 Onderzoeksvraag

Verwacht wordt dat er door de verschillende jaargetijden en de wisselende weersomstandigheden door winkels zoals Intersport een dynamisch assortiment wordt gehanteerd. Met een dynamisch assortiment wordt bedoeld dat er door het jaar heen verschillende soorten artikelen worden verkocht. Dit brengt uiteraard voordelen maar ook nadelen met zich mee. Het is voor het bedrijf belangrijk om zo goed mogelijk met deze voor- en nadelen om te gaan. De onderzoeksvraag luidt daarom ook:

Onderzoeksvraag: Welke instrumenten en methodes zijn er die er voor zorgen dat de marketing, logistiek en het personeelsmanagement zo goed mogelijk worden aangepast aan de problemen die Intersport tegenkomt door het aanhouden van een dynamisch assortiment.

Met de hoofdvraag moet de probleemstelling worden beantwoord. Er zal onderzoek gedaan worden in de Intersport vestiging in Wageningen om deze hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag kan worden opgedeeld in verschillende deelvragen. De deelvragen zijn:

Subvraag 1: Wat wordt er verstaan onder dynamisch assortiment en waarom komt dit voor?

Subvraag 2: Welke uitdagingen kan men tegenkomen wanneer men een dynamisch assortiment aanhoudt?

Subvraag 3: Wat voor uitdagingen komen er voor bij Intersport met betrekking tot marketing?

Subvraag 4: Wat voor uitdagingen komen er voor bij Intersport met betrekking tot personeelsmanagement?

Subvraag 5: Wat voor uitdagingen komen er voor bij Intersport met betrekking tot logistiek?

Subvraag 6: Welke generieke methoden en oplossingen zijn er om deze uitdagingen in samenhang aan te pakken?

Subvraag 7: Hoe zijn deze methoden en oplossingen toe te passen op de uitdagingen die voorkomen bij Intersport?

1.11 Onderzoeksmethodologie

Om de onderzoeksvraag en de verschillende subvragen te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Eerst zal er door middel van een literatuurstudie worden vastgesteld wat een dynamisch assortiment inhoudt en wanneer dit noodzakelijk is. In deze literatuurstudie zal ook gekeken worden welke problemen men dan over het algemeen kan tegen komen. Hierna zal door middel van onderzoek in de winkel en door interviews binnen Intersport worden gekeken hoe zeer er sprake is van een dynamisch assortiment bij Intersport. Dit zal gebeuren door middel van interviews met de beide managers van Intersport Wageningen. Hierna zal de nadruk worden gelegd op de drie verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering die eerder al zijn toegelicht. Eveneens zal worden gekeken in hoeverre deze uitdagingen worden opgelost door de vestiging Intersport Winners te Wageningen of dat de aansturing veelal van bovenaf plaatsvindt. Dit zal gedaan worden door middel van drie verschillende interviews met één van de managers van Intersport Wageningen, Ed Dolphijn. De problemen die in dit onderzoek naar boven zijn gekomen zullen dan weer in het licht van de literatuur worden bekeken om hieruit enkele generieke methoden en oplossingen te halen. Aan het eind van dit gehele onderzoek zal er gekeken worden welke van de gevonden oplossingen toe te passen zijn bij Intersport Winners te Wageningen.

1.12 Methode per subvraag:

Subvraag 1 en 2:

Om Subvraag 1 te beantwoorden wordt de literatuur geraadpleegd om vast te stellen wat het precies inhoudt wanneer een bedrijf een dynamisch assortiment hanteert. Wanneer spreekt men van een dynamisch assortiment en wat komt hier precies bij kijken? Ook wordt er in de literatuur gezocht naar voorbeelden van bedrijven die een dynamisch assortiment voeren en daarbij wordt de vraag gesteld waarom deze bedrijven een dynamisch assortiment voeren en hoe men daarmee omgaat.

Ook wordt er literatuuronderzoek gedaan om te achterhalen wat bedrijven met een dynamisch assortiment doen met betrekking tot marketing, personeelsmanagement en logistiek. Wat voor gevolgen heeft het aanhouden van een dynamisch assortiment en wat gebeurt er met de samenhang van de verschillende onderdelen van bedrijfsvoering?

Subvragen 3 tot en met 5

Om de tweede en derde vraag te beantwoorden wordt het onderzoek specifiek gericht op Intersport. Er zullen vier interviews gehouden worden met de eigenaar/manager, Ed Dolphijn, van Intersport in Wageningen om informatie te vergaren over de problemen die zij in praktijk ondervinden. Elk interview zal zich richten op een afzonderlijke deelvraag. In het eerste interview wordt onderzocht hoe sterk de wisseling in het assortiment is door naar de verkoop- en leverdatum van verschillende artikelen te kijken en in hoeverre dit uitdagingen veroorzaakt op de verschillende onderdelen van de bedrijfsuitvoering. Ook wordt er bij Intersport onderzocht hoe de bedrijfsvoering wordt gestuurd. Wordt er vooraf vastgesteld wat voor marketingstrategie er wordt gekozen en wordt daarop het assortiment gebaseerd? Wanneer er een assortiment is samengesteld wordt daarop dan het personeelsmanagement gebaseerd en de logistiek aangepast, of wordt er meer vraag gestuurd gewerkt. Door de behoefte van de consument worden bepaalde artikelen in het assortiment opgenomen en daarop wordt dan het marketing beleid aangepast. Wanneer er een goed marketingplan is gekozen, wordt daar dan

ook rekening mee gehouden als je kijkt naar het personeelsmanagement. Een vraag die daarbij naar voren komt is welke functie speelt de logistiek in het maken van het beleid en worden hierdoor nog beperkingen opgelegd vanwege bijvoorbeeld de hoge kosten? Ook zal er door vragen tijdens de interviews moeten worden vastgesteld in hoeverre de losse vestigingen zelf hun assortiment beheren of dat er van bovenaf wordt vastgesteld welke artikelen er in het assortiment moeten worden opgenomen.

Subvraag 6

Subvraag 6 Kan beantwoord worden met behulp van de informatie die verkregen is bij subvraag twee. Voor de belangrijkste problemen die daar gevonden zijn zal in de literatuur gekeken worden hoe andere bedrijven dit oplossen. Hoe lossen verschillende bedrijven deze problemen op of pakken ze de uitdagingen die ze tegenkomen zo goed mogelijk aan?

Subvraag 7

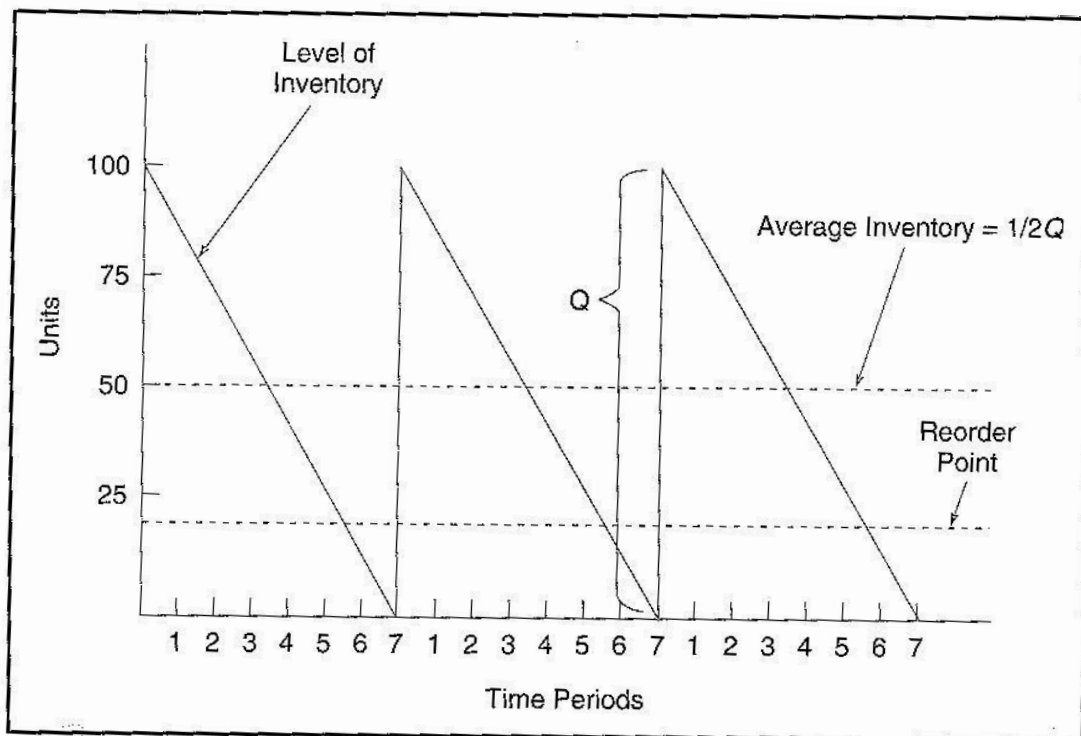
In de vragen drie tot en met vijf komt er naar voren welke problemen er nu daadwerkelijk ondervonden worden bij de bedrijfsvoering van Intersport. Voor de oplossingen en methodes die bij vraag zes van toepassing zijn, zal nu gekeken worden of deze in de praktijk gebracht kunnen worden bij Intersport. Zijn de gevonden oplossingen daadwerkelijk toereikend om de problemen die men bij Intersport tegen het lijf loopt te verwerken? Doormiddel van de gevonden oplossingen worden er methoden en handelwijzen opgesteld om de uitdagingen die men tegenkomt, of in de toekomst zal tegenkomen, zo goed mogelijk aan te pakken.

2 Wat wordt er verstaan onder een dynamisch assortiment en waarom komt dit voor?

2.1 Assortimentsbeheer

Voorraden zijn voor bijna alle bedrijven van groot belang. Alleen dienstverlenende bedrijven hebben vaak geen belang bij het houden van voorraden. Voor de overige bedrijven zijn voorraden een grote investering, die de leveringsflexibiliteit van de onderneming beïnvloeden. Drie belangrijke punten bij het aanhouden van voorraden zijn rent, ruimte en risico (Corby et al., 1991). Ook in andere literatuur worden kosten van het aanhouden van een voorraad behandeld. Gianpaola et al. (2003) neemt enkele van deze kosten onder de loep, onder andere de opslagkosten. Onder opslagkosten kan men kosten rekenen voor het daadwerkelijk stallen van de producten maar ook het verzekeren tegen diefstal en brand, en de kosten voor het verouderen of kapot gaan van artikelen. Een ander nadeel van het aanhouden van voorraden is dat het kapitaal vastzet dat niet gebruikt kan worden, de eerder genoemde 'opportunity costs'. Vroeger werden voorraden niet beschouwd als slecht of als een verspilling van kapitaal. De life cycle van producten wordt echter steeds korter. Met deze verandering moeten de bedrijven rekening houden en mee veranderen. Hiermee wordt het punt risico bedoeld. Hierdoor worden grote voorraden als inefficiënt aangemerkt. Voorraden worden zo laag mogelijk gehouden door technieken als just-in-time levering. Met just-in-time levering wordt bedoeld dat alleen de artikelen die door de consument gevraagd worden, geleverd worden en zo kort mogelijk voor de verkoop om opslagkosten te verminderen (Bonney, 1994). Bonney geeft aan dat men verschillende vragen moet stellen bij het aanhouden van voorraden. Welke producten moeten er worden opgeslagen? Hoeveel producten moeten er opgeslagen worden? Waar moeten de artikelen opgeslagen worden en wanneer moet de voorraad worden aangevuld? Deze verschillende vragen hangen sterk met elkaar samen en kunnen niet afzonderlijk worden beantwoord. Want antwoord op de ene vraag zal de andere beïnvloeden. Toch heeft het houden van voorraden aanzienlijke voordelen. Volgens (Bonney, 1994) kan men vier belangrijke voordelen weergeven van het aanhouden van voorraden; Het kan de service aan de klanten verbeteren doordat er een korte leveringstijd gehanteerd kan worden. Het kan als een buffer fungeren tussen de aanlevering en afname van goederen. Wanneer de afname te snel stijgt of de aanlevering stagneert, zullen de producten nog steeds verkocht kunnen worden vanuit de voorraad. Op deze wijze wordt een veiligheidsvoorraad aangehouden om verkeerde inschatting van afname of aanlevering van de producten te ondervangen. Wanneer een bedrijf groot inkoopt krijgt het vaak kortingen mede dankzij de schaalvoordelen. Deze producten moeten uiteraard wel worden opgeslagen. Het laatste voordeel dat men kan behalen door het aanhouden van voorraden is het overwinnen van seizoensinvloeden. Hiermee wordt bedoeld dat de consument in elke periode van het jaar de goederen kan kopen. Een voorbeeld hiervan is dat vroeger rijst werd opgeslagen om ook buiten de oogst perioden genoeg eten te hebben.. Dit kan echter ook nadelig werken, zoals we eerder gezien hebben, want het aanhouden van deze voorraden kan leiden tot overschotten van producten die de consument helemaal niet wil kopen in het desbetreffende seizoen. Denk bijvoorbeeld aan het verkopen van handschoenen aan het begin van de zomer. Bij een normaal assortiment wordt de voorraad aangevuld door orders te plaatsen bij leveranciers. Deze orders moeten ervoor zorgen dat de voorraad op peil blijft zodat er geen verkopen misgelopen worden doordat de artikelen niet beschikbaar zijn voor de consument. Het artikel mag dus niet 'out of stock' raken. Wanneer dit wel gebeurt loopt het bedrijf inkomsten mis doordat de consument het artikel bij de concurrent zal halen. De voorraad mag echter niet te groot zijn vanwege de kosten die dit met zich meebrengt. Er moet dus een schatting gemaakt worden hoeveel er verkocht gaat worden. Hoeveel en hoe vaak er artikelen besteld en bijbesteld moeten worden, hangt af van de kortingen die men kan krijgen bij grote bestellingen maar ook de daarbij behorende opslagkosten. (Stanley et al., 2006) Wanneer de

verschillende artikelen bijbesteld gaan worden, wordt vaak bepaald door het 're-ordering point'. Dit punt wordt bereikt wanneer het aantal producten op een niveau is aangekomen dat het bedrijf heeft aangemerkt als de minimale aanwezige hoeveelheid voorraad (Stanley et al., 2006). Dit punt is zo gesteld dat er geen lege schappen voorkomen maar ook het magazijn niet te vol staat waardoor de kosten te hoog worden. Zoals er in Stanley et al.(2006) wordt aangegeven, zijn er veel verschillende variabelen waar je rekening mee moeten houden bij het vaststellen of berekenen van het re-ordering point. Het re-ordering point wordt mede bepaald door de tijd die het duurt om de bestelling binnen te krijgen en de grootte van de batches die men binnen krijgt. Daarbij wordt het re-ordering point niet gezet op een punt waarbij de voorraad op is op het moment dat de bestelling geleverd wordt, maar houdt men een veiligheidsvoorraad aan om vraagfluctuaties en problemen op te vangen. Zoals te zien is in figuur 2 schommelt het niveau van de voorraad rond het gemiddelde niveau, de lijn aangegeven met 'average inventory'. Wanneer er net een order is binnengekomen staat het niveau van de voorraad op 100. Dit daalt gestaag tot het gemiddelde niveau en ook hieronder. Wanneer de voorraad op of onder de hoeveelheid komt die aangegeven is met reorder point zal er een nieuwe bestelling worden gedaan bij de leverancier. De voorraad loopt dan nog steeds terug maar voordat de artikelen out of stock raken is de bestelling geleverd en is de voorraad weer op peil. De hoeveelheid artikelen die nog over is op het moment van levering kan men aanmerken als de 'safety stock'. Deze artikelen zorgen voor een buffer wanneer de vraag hoger is dan verwacht of de levering van de bestelling stagneert.

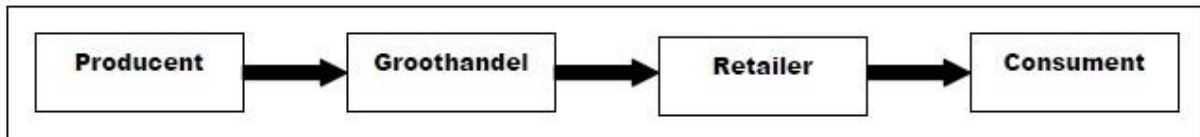


Figuur 2 : Reordering Point

Bij een organisatie met een dynamisch assortiment zoals bij Intersport zijn er meerdere invloeden die bepalen hoe groot de voorraad moet zijn en wanneer er bijbesteld moet worden.

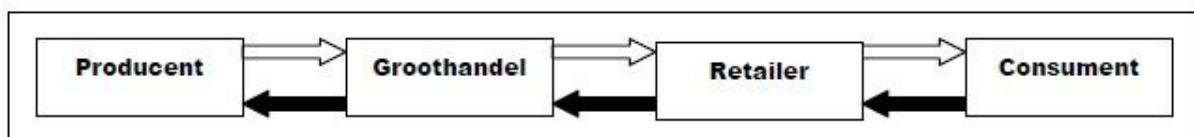
2.2 Dynamisch assortiment

Vroeger werd er vaak door de producenten bepaald wat er geproduceerd werd. Zij produceerden hun artikelen en deze werden door winkels of groothandels aan de man gebracht. De consument had hierdoor weinig invloed op wat er in de winkels te koop was. De hele keten van producent tot consument begon dus als het ware bij de producent, zoals te zien is in figuur 3. Deze methode staat bekend als de push strategie. Door het aanhouden van een pushstrategie worden de producten geproduceerd en als het ware op de markt geduwd (Gianpaola et al., 2003). Er wordt weinig rekening gehouden met de klant en zijn vraag. In figuur drie worden de goederenstromen weergegeven door de zwarte pijlen.



Figuur 3: Productie gestuurde keten (Kotler & Keller, 2003)

Een dynamisch assortiment ontstaat wanneer bedrijven zich sterk richten op hun klanten en zich proberen aan te passen aan de behoefte van deze klanten. Er vindt dus een verandering plaats in de keten, de keten wordt als het ware omgekeerd. Zoals te zien is in figuur 3 begint de keten bij de producent. Echter nu wordt de keten meer gestuurd door de consument zoals ook te zien is in Figuur 4. In figuur 4 geven de zwarte lijnen de informatiestromen weer van de consument van de retailer en verder. Deze informatiestromen gaan over de vraag van de consument. De consument levert de nodige informatie via de retailer en groothandel op basis waarvan de producent weet wat hij moet produceren. De productieketen wordt dus gestuurd door de consumenten in plaats van productie gestuurd. Deze manier van het aan de man brengen van goederen staat bekend als de pull-strategy. Bij een pull-strategy worden producten alleen gemaakt wanneer consumenten ze nodig hebben. (Gianpaola et al., 2003) In figuur 4 wordt de stroom goederen weergegeven met de witte pijlen. De zwarte pijlen geven de informatiestroom weer die zijn weg vindt naar de producten. De informatiestroom naar de producent blijft doorlopen en de informatie verandert keer op keer. Hierop past de producent zijn productie aan.



Figuur 4: Consument gestuurde keten (Kotler & Keller, 2003)

Om met een door de consument gestuurde keten te kunnen gaan werken is het verzamelen van klantinformatie noodzakelijk aangezien deze de basis vormen voor de productie. De verzameling van klantinformatie betreft het in kaart brengen van persoonlijke wensen en behoeften. Dit is volgens van Atteveld (2006) een van de belangrijkste stappen in het omkeren van de keten. De consumenten maken hun vraag kenbaar en de bedrijven spelen daar op in. Het omkeren van de keten tot een vraag gestuurde productketen brengt veel voordelen met zich mee. Van Atteveld, (2006) stelt dat deze voordelen kunnen worden ingedeeld in twee categorieën, de consument gerichte voordelen en de economische voordelen. Het is erg moeilijk de consument gerichte voordelen te zien als waarde of uit te drukken in winsten of verliezen voor de onderneming. Als groot voordeel wordt echter beschouwd dat de consument nu nog beter in zijn vraag kan worden voorzien en hierdoor een binding kan krijgen met de onderneming. Wanneer de consument bij een onderneming elke keer precies vindt wat hij nodig heeft, zal hij eerder terugkomen bij de onderneming. Deze klantenbinding verhoogt uiteraard de omzet en vermindert de 'Switching costs' voor de onderneming. Met de

Switching costs worden de kosten bedoeld die het bedrijf moet maken als een klant naar de concurrent gaat waardoor er nieuwe klanten moeten worden aangetrokken. Het onderzoek is echter gebaseerd op het andere voordeel dat behaald wordt door het inspelen op de vraag van de consument. Namelijk het economische voordeel. Hier zal dan ook dieper op in worden gegaan in deze scriptie. Het economische voordeel wordt behaald door de interne efficiëntie te optimaliseren, waarbij de nadruk ligt op minimalisering van de kosten. (van Atteveld, 2006) Deze voorraadkosten kunnen geminimaliseerd worden omdat er een optimale samenstelling van het assortiment tot stand kan komen. Wanneer er reactief geproduceerd wordt op vraag van de consument worden de kosten van het voorraadbeheer lager doordat er minder overschotten ontstaan. Ook zal de inventory turnover ratio hoger worden waardoor de kosten verjaring lager uit zullen vallen. De Inventory turnover ratio wordt berekend door de inkoopkosten van de verkochte goederen te delen door de gemiddelde voorraad. (Drury, 2008) Zo wordt ook berekend hoe lang het duurt om de voorraad weg te werken bij een bepaalde vraag.

Door de opkomst van het internet en de daarbij behorende sociale media is het voor consumenten erg gemakkelijk geworden om producten te vergelijken. Hierdoor ontstaat een grote transparantie in de markt. Deze transparantie kan de consument gebruiken om precies te vinden wat hij nodig heeft. Wanneer een onderneming als Intersport niet aan zijn eisen voldoet zal de consument overstappen naar een concurrent. Het is dus van groot belang dat het bedrijf zorgt dat de artikelen die ze aanbieden passen bij de eisen die de klant stelt. In de zomer zal de klant andere behoeften hebben dan in de winter. Het bedrijf zal hierin dus mee moeten veranderen. Wanneer het bedrijf de artikelen die het aanbiedt laat mee veranderen met de behoefte van de klant is er sprake van een dynamisch aanbod van artikelen. Deze variatie in aangeboden artikelen moet ondersteund worden door een brede of wisselende voorraad. De variatie in aangeboden artikelen en de bijbehorende voorraad tezamen worden gezien als 'dynamisch assortiment'.

Het aanhouden van een dynamisch assortiment is om verschillende redenen noodzakelijk. Wanneer een bedrijf besluit zomerartikelen te verkopen zoals zwembroeken of surfspullen zal het in het zomerseizoen een hoge inkomstenpiek hebben. Het bedrijf kan daardoor in de veronderstelling raken dat deze artikelen een sterk winstgevend product zijn en zich hier verder in gaan specialiseren. Wanneer het zomerseizoen echter over is of op zijn einde loopt zal de verkoop sterk teruglopen waardoor ook de omzet sterk zal dalen. Wanneer het bedrijf geen dynamisch assortiment aanhoudt maar een grote voorraad van dezelfde producten heeft aangeschaft, zal het met een grote voorraad zomerartikelen blijven zitten die pas weer verkocht kunnen worden als het zomerseizoen terugkeert. De gevolgen hiervan zijn dat het bedrijf met een grote voorraad artikelen blijft zitten die veel opslagkosten veroorzaken. Een ander probleem is dat wanneer het bedrijf de artikelen in het volgende zomerseizoen wil verkopen, deze artikelen een jaar oud zijn en niet meer in de mode. Een ander nadeel ondervindt het bedrijf in de winterperiode. Als het bedrijf zijn inkomsten enkel haalt uit de zomerartikelen zal de verkoop en daarmee de winst in de wintermaanden onvoldoende zijn. Het bedrijf krijgt dan een erg schommelende omzetcurve en omdat de kosten in de overige periode wel gewoon doorlopen, zal ook de winstcurve erg schommelend zijn. In de zomerperiode gaat het dus goed met het bedrijf maar in de overige periodes zit het met een overschot aan artikelen, een te lage verkoop en daarmee ook een overschot aan werkpersoneel en winkelruimte. De oplossing hiervoor is dus het mee laten bewegen van het assortiment met de vraag van de consument. De hier uitgeschreven redenen voor het houden van een dynamisch assortiment zullen worden vergeleken en besproken met de eigenaren van Intersport om te kijken of deze gelijk zijn of hier van afwijken. Hoewel er natuurlijk nog andere redenen kunnen zijn voor het aanhouden van een dynamisch assortiment, richt dit onderzoek zich op de seizoenswisselingen in Nederland als reden.

3 Theoretisch model

Het doel van het onderzoek is het aandragen van oplossingen of methoden om de uitdagingen die naar voren komen bij het hanteren van een dynamisch assortiment zo goed mogelijk aan te pakken. De verschillende variabelen die uitdagingen of problemen veroorzaken kunnen worden gezien als afzonderlijke delen van de bedrijfsvoering van Intersport. Deze variabelen of onderdelen van de bedrijfsuitvoering moeten zo op elkaar afgestemd worden dat de totale kosten van het dynamisch assortiment geminimaliseerd worden. Het is dus geen doel om te kosten van de verschillende onderdelen zo laag mogelijk te krijgen want dit kan nadelig zijn voor de totale kosten. Het is dus van groot belang dat de verschillende onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en dat de bedrijfsonderdelen hun beslissingen laten beïnvloeden door de keuzes in de andere onderdelen. Een goede communicatie is dus van groot belang.

Zoals al eerder beschreven is in deze scriptie wordt intersport verdeeld in drie onderdelen, Marketing Management, Personeelsbeleid/HRM en Logistiek. Deze onderdelen komen ook in dit theoretisch model aan de orde en worden beschouwd als de variabelen die de kosten kunnen beïnvloeden. De verschillende onderdelen worden opgesplitst in taken die horen bij de bedrijfsuitvoering van het deel. Zo is goed te zien welke taken elkaar beïnvloeden en welke onderdelen dus op elkaar afgestemd moeten worden om zo de kostenfunctie te optimaliseren. Voor onderdeel één van de bedrijfsvoering heb ik gekozen voor Marketing Management. Marketing Management is hier opgedeeld in twee hoofdtaken namelijk: A) het creëren, communiceren en leveren van waarde aan klanten en het beheren van de klantenrelaties. B) Het kiezen van 'Target Markets' en het uitbreiden van het klantenbestand (Kotler & Keller, 2009). Als 2^{de} onderdeel heb ik gekozen voor Personeelsbeleid/Human Resource Management. HRM wordt opgedeeld in drie verschillende taken die afzonderlijk kosten met zich meebrengen. De eerste taak (A) bestaat uit het selecteren en rekruteren van goed personeel en het inplannen hiervan. De 2^{de} taak (B) voor HRM bestaat uit het voeren van functioneringsgesprekken en het geven van trainingen om het personeel op het juiste niveau te houden. De laatste taak (C) die in deze scriptie toegeschreven wordt aan HRM is het bieden van carrièremogelijkheden en het geven van gepaste beloningen voor het personeel om ook hiermee hun inzet en werkzaamheden op het juiste niveau te houden (Price, 2004). Het laatste onderdeel dat in deze scriptie aan bod komt om de totale kosten van het dynamisch assortiment te minimaliseren is Logistiek. Logistiek is opgedeeld in 4 verschillende taken die bijdragen aan de kosten van het assortiment (van der Heijden, 2006). Dit zijn veelal directe kosten voor het assortiment dus deze taken zullen een sterke invloed hebben op het kostenverloop. (A) Het bepalen van de hoeveelheid service die geleverd wordt per product is de eerste taak van het logistiek management. Taak 2 (B) voor het Logistiek management is het beslissen vanuit welke keten de consument bediend wordt, dus het kiezen van de juiste schakels om de grondstoffen tot eindproduct bij de consument te brengen. Ook een erg belangrijke taak van het logistiek management wat veel direct kosten met zich mee brengt voor het assortiment is, (C) het ontwikkelen van accurate verkoopverwachtingen en het managen van transport en opslag van artikelen. De laatste taak die toebedeeld kan worden aan het logistiek management is (D) het aanhouden van juiste informatiesystemen om kosten te reduceren.

Het theoretisch model bevat dus de volgende onderdelen die in hun onderlinge relatie onderzocht zullen worden:

Het doel: Het minimaliseren van de totale kosten die komen uit de 3 verschillende bedrijfsonderdelen.

Deel 1: Marketing Management

Deel 1(A): Creëren, communiceren, leveren van waarde aan klanten, beheren klantenrelaties.

Deel 1(B): Kiezen 'Target Markets', uitbreiden klantenbestand.

Deel 2: HRM

Deel 2(A): Selecteren, rekruteren personeel. Indelen van personeel.

Deel 2(B): Personeelstraining, functioneringsgesprekken.

Deel 2(C): Carrière mogelijkheden, gepaste beloning

Deel 3: Logistiek

Deel 3(A): Bepalen hoeveelheid service

Deel 3(B): Keten keuze

Deel 3(C): Ontwikkelen van perfecte verkoopverwachtingen, managen opslag en transport.

Deel 3(D): Implementeren van informatiesystemen.

Onderlinge relaties tussen verschillende onderdelen.

Deel 1:

De onderdelen 1A+1B zijn belangrijke taken voor het personeel. Deze taken moeten uitgevoerd worden om te zorgen dat het bedrijf zijn klanten behoudt of meer klanten aantrekt. Het personeel moet wel in staat zijn deze taken goed en zorgvuldig uit te voeren. Wanneer deze strategieën door het management zijn uitgedacht en door het personeel moet worden uitgevoerd moet het HRM departement er wel voor zorgen dat het personeel bekwaam genoeg is. Hierdoor mag men aannemen dat onderdelen 1A+1B onderdeel 2A beïnvloeden. Onderdeel 2A moet dus goed worden afgestemd op de keuzes die gemaakt zijn door het management.

Deel 1B en 3C staan erg sterk met elkaar in verband. Wederom is deel 1 hier toonaangevend, de verkoopverwachtingen en bijbehorende handelingen worden afgestemd op de huidige vraag maar vooral op de acties die het bedrijf gaat ondernemen. Probeert het bedrijf zijn marktaandeel te vergroten door het klantenbestand uit te breiden, dan moeten de verkoopverwachtingen hier op worden aangepast. Zo kan men dus duidelijk een verband zien tussen onderdeel 1B en onderdeel 3C.

Deel 2:

Deel 2B speelt op zichzelf een grote rol. Vooral het onderdeel functioneringsgesprekken is erg belangrijk. Dit beïnvloedt namelijk het Marketing Management maar ook het logistieke onderdeel. Vaak krijgt het personeel van het management te horen wat men behoort te doen en welke plannen er uitgevoerd moeten worden. Echter is het van groot belang dat er gekeken wordt of deze plannen haalbaar zijn of niet te makkelijk haalbaar, dus dat de standaarden omhoog kunnen. Hierbij is feedback van het personeel erg belangrijk. Deze feedback kan men vergaren door met het personeel in gesprek te gaan en hun visie vragen over de plannen. Hierdoor heeft deel 2B dus invloed op het gehele onderdeel Marketing Management. Feedback is ook erg belangrijk voor het onderdeel logistiek, het personeel voert de plannen uit die gemaakt zijn door het logistiek management. Het personeel zit erg dicht op de stromen van goederen die in en uit het bedrijf gaan en zal hierdoor dus makkelijk aan kunnen geven waar er verbeter punten liggen. Ook weet het personeel op de werkvloer vaak beter wat de consumenten willen en in de toekomst zullen gaan doen. Het is van groot belang dat deze

informatie bij de onderdelen Logistiek en Marketing management komt zodat zij zich hierop aan kunnen passen.

Deel 3:

Deel 3A beïnvloedt deel 2B. Dit is een erg direct connectie. Wanneer het logistiek management een hoeveelheid service bepaald die geleverd wordt bij producten zal deze service geleverd moeten worden door het personeel. Het personeel zal dus wederom capabel moeten zijn om deze service te verlenen. Mocht het personeel dit niet zijn dan is het de taak voor het HRM om het personeel bij te scholen door middel van personeelstrainingen. Ook deel 3D moet gekoppeld worden aan 2B. Wanneer het logistiek management een infosysteem aanhoudt moet het personeel wel met het management systeem om kunnen gaan en er efficiënt mee kunnen werken.

Beïnvloeden van het doel:

Als doel is gesteld het minimaliseren van de kosten. Sommige onderdelen uit het theoretisch model beïnvloeden het doel direct. Deze onderdelen met hun invloed worden hier besproken. Onderdeel 1B van Marketing Management beïnvloedt indirect de kosten die komen bij het dynamisch assortiment. Wanneer men een nieuwe target market uitkiest met hele andere preferenties voor producten zal er in het assortiment een nieuwe reeks producten opgenomen moeten worden. Deze nieuwe reeks producten zal bijgekocht moeten worden en opgeslagen en dit beïnvloedt de kosten van het assortiment.

Ook de onderdelen 2A+2B beïnvloeden de totale kosten van het assortiment indirect. Het zal erg lastig zijn om in te schatten of het personeel perfect werkt of hier en daar steekjes laat vallen. Echter zal het wel doorberekend worden in de kosten wanneer het personeel niet efficiënt werkt. Denk hierbij aan verkoopgegevens of wensen van de consument die niet goed door gecommuniceerd worden. Hierdoor ontstaat er een vraag bij de consument die niet voldaan wordt. Er is dan meer vraag naar sommige producten dat er producten beschikbaar zijn of de consument wil andere producten in het assortiment zien. De vraag naar de producten wordt dus niet op de goede hoogte geschat en je krijgt eerder 'out of stock' producten of producten die niet in de winkel te krijgen zijn. Het verminderen of vermijden van 'out of stock' producten vermindert de assortimentskosten. Het invoeren van nieuwe producten door vraagverandering beïnvloedt de kosten van het assortiment negatief maar kan wel gerekend worden tot het zo goed mogelijk aanpakken van de problemen die met aantreft bij het aanhouden van een dynamisch assortiment. En door het invoeren van nieuwe producten waar de consument naar vraagt trekt met extra klanten aan en kan men de omzet vergroten.

Deel 3C beïnvloedt het doel en daarmee de kosten erg sterk. Hoewel het lastig is om de verkoopverwachtingen in te schatten is het wel van groot belang voor het beheren van de artikelen en het transport ervan. Zoals al eerder is vastgesteld zijn opslagkosten een grote kostenpost bij een dynamisch assortiment. Dit komt doordat er aan het begin van een periode geleverd wordt en elke periode weer nieuw materiaal geleverd moet worden en moet worden opgeslagen. Het goed inschatten van de verkoopverwachtingen zal zorgen voor kleine overschotten en dus lage opslagkosten. Wanneer de verkoop goed voorspeld is, zullen ook de kosten van 'out of stock' raken beperkt blijven. Hierdoor hoeft er niet vaak bijbesteld te worden en zullen de transport kosten ook niet uit de hand lopen.

Deel 4D is van invloed op veel punten die in het doel zijn opgenomen. Zo moet dit onderdeel van logistiek ervoor zorgen dat de juiste informatie over verkopen en klanten wordt verzameld om zo de juiste producten en hoeveelheden in te kopen. Wanneer deze informatie goed is en er met deze informatie zo gehandeld wordt dat de juiste producten in de winkel komen zal dit de inkoopkosten en voorraadkosten minimaliseren. Het informatie systeem zorgt er voor dat de dynamiek van het assortiment gelijk loopt met de dynamiek in de vraag van de consumenten.

4 Uitdagingen bij aanhouden dynamisch assortiment

In dit hoofdstuk wordt de tweede deelvraag besproken; met welke uitdagingen wordt men geconfronteerd tegenkomen wanneer men een dynamisch assortiment aanhoudt?

4.1 Doel van voorraad

In hoofdstuk 1 is al aangegeven wat de redenen kunnen zijn voor het aanhouden van voorraad. Hoewel voorraden kosten met zich meebrengen zijn ze noodzakelijk voor bedrijven. De kosten die eerder besproken werden, hangen sterk samen met de hoeveelheid aan goederen die opgeslagen moet worden. Niet alle kosten van het voorraadmanagement stijgen evenredig met de opgeslagen hoeveelheid goederen, maar kosten voor verjaring en verzekering en dergelijke vertonen een grote samenhang met de hoeveelheid producten. Als men de voordelen en de nadelen van het aanhouden van een voorraad tegen over elkaar zet kan men tot dezelfde definitie komen als Gianpaola et al. (2003) namelijk: het doel van voorraad management is het bepalen van een niveau van voorraad om de totale voorraadkosten te minimaliseren maar tegelijkertijd de service aan de klanten op het juiste niveau te houden. In deze definitie worden dus de kosten in acht genomen die komen door het aanhouden van voorraad. Deze moeten uiteraard zo laag mogelijk worden gehouden om de winst te vergroten. Aan de andere kant moet het service level hoog blijven. Dit houdt grofweg in: geen lege schappen en altijd snelle levering van producten om de consumenten tevreden te houden. Het eerder genoemde voordeel van schaalvoordelen door het bestellen van grotere hoeveelheden producten en deze opslaan, werkt aan de kosten zijde als voordeel.

4.2 Aandachtspunten bij stellen voorraadhoogte:

Wanneer men de hoogte van een voorraad wil gaan bepalen die nodig is om het doel van voorraadmanagement na te streven, moet men volgens Gianpaola et al. (2003) met vijf belangrijke variabelen rekening houden.

- De relatieve waarde van je verschillende klanten
- Het verschil in economische waarde tussen de producten
- Het transportklimaat in het betreffende land.
- Hoe flexibel en snel het productieproces kan reageren.
- Het beleid dat de concurrenten aanhouden.

De relatieve waarde van klanten is voor veel bedrijven erg belangrijk. De vragen die daarbij spelen zijn; komt de consument geregeld terug en doet hij grote aankopen? Deze informatie is voor bedrijven van groot belang. Wanneer veel klanten dagjesmensen zijn, die maar een keer in de winkel komen en niet gestructureerd aankopen doen, is de waarde van de klant voor het bedrijf erg laag. De consument spendeert immers maar weinig in de winkel waardoor de opbrengst per klant erg laag is. Wanneer dit het geval is heeft het voor het bedrijf geen zin om de klant te voorzien van een perfecte service tijdens en na de aankoop van een product. Hoewel de klant hier uiteraard erg tevreden over zou zijn, is de kans dat hij terugkomt zeer klein waardoor de kosten die gemaakt worden niet kunnen worden terugverdiend. Wanneer de consument echter geregeld terugkomt naar de winkel of kan terugkomen omdat het product vaker aangeschaft moet worden, is het verstandig een geschikt niveau van service te verlenen. Dit om de klant te binden aan de onderneming en de switching costs tegen te gaan. De kosten die nu gemaakt worden voor het behouden van het service level kunnen wel terugverdiend worden. Hier komt de bekende 20-80 regel naar voren. Zoals beschreven wordt in Kotler&Keller, (2009), levert bij veel bedrijven 20% van de klanten 80% van de winst. Het overige deel van de klanten brengt dus maar weinig op en zorgt enkel voor een daling van de winst. Klanten waarop een hoge winstmarge gehaald wordt, zijn dus van groot belang voor de onderneming. Kotler&Keller, (2009) stellen dat een klant goed winstgevend is als de kosten

van het verlenen van service aan die klant met een redelijke marge overtroffen wordt door de stroom van inkomsten van de klant door het aankopen van goederen. Dit kan beschouwd worden als de ‘customer lifetime value’ van een klant. De CLV van een klant is de totale opbrengst die je uit een klant haalt over meerdere dan wel alle jaren. Klanten met een lage CLV moeten dus zoveel mogelijk gemeden worden uit de winkel of omgevormd worden naar klanten met een hoge CLV. De CLV kijkt dus eigenlijk naar de marge waarmee de opbrengsten voor het bedrijf de kosten voor het bedrijf, voor een bepaalde klant, overtreffen.

Niet alleen de waarde van de klanten is van belang, maar ook de waarde van de afzonderlijke producten die de klant koopt. Hoe groter de aankoop voor de consument of beter gezegd hoe duurder de aankoop, hoe meer waarde de klant zal hechten aan voorlichting en service. Bij een standaard procentuele winstmarge geldt dat hoe hoger de prijs van het product hoe hoger ook de winst die er mee te halen valt. Het is dus erg belangrijk om producten van grote waarde te verkopen, waar een grote winstmarge op zit, of producten waar standaard een hoge winstmarge op zit. Door een goede service aan de klant te verlenen zal de kans op aankoop en op een later moment de terugkomst van de klant groter worden. Dit komt omdat de CPV (customer-perceived value) toeneemt. De CPV wordt bepaald door het verschil tussen de waardering van alle positieve effecten die de consument waarneemt en de kosten die de consument moet maken voor de aankoop (Kotler&Keller, 2009). Wanneer de waardering van de positieve effecten van de aankoop groter wordt, door bijvoorbeeld extra service, kunnen ook de kosten voor de consument omhoog waardoor de CPV toch goed kan blijven. De kosten voor de consument bestaan voornamelijk uit de prijs die voor het product betaald moet worden en de kosten die hij moet maken om het product te halen. Wanneer de kosten voor de consument omhoog kunnen kan de prijs van het product immers ook omhoog. Hierdoor kan de onderneming dus meer omzet uit zijn klant halen en zijn de kosten voor het leveren van de service terug te verdienen. Service speelt een belangrijke rol in het binden van klanten aan de onderneming en is daarom van groot belang.

Wanneer er een erg laag niveau van voorraad aangehouden wordt, dus een kleine ‘safety stock’, zal er frequent bijgeleverd moeten worden om niet ‘out of stock’ te raken. Deze frequente levering van goederen brengt veel transportstromen met zich mee. Het is dus van belang dat de kosten van transport niet te hoog zijn. Ook zal er gekeken moeten worden of deze kosten meebewegen met de hoeveelheid leveringen die gedaan wordt. Zoals naar voren komt in Gianpaola et al. (2003), zijn er verschillende strategieën voor het leveren van artikelen aan ondernemingen. Men moet dus een strategie kiezen wat betreft het moment van aanvoeren van producten. Bij deze strategieën moet ook gekozen worden op welke wijze de aangevoerde producten opgeslagen worden. Voor de levering en de daarbij behorende opslag onderscheidt Gianpaola et al.(2003) twee hoofdcategorieën, gecentraliseerde en gedecentraliseerde opslag. Maar voor alle levering en opslagstrategieën geldt dat de kosten van levering toenemen, wanneer er meerdere kleine leveringen plaatsvinden en de opslagkosten stijgen, wanneer er grote leveringen plaatsvinden die langer opgeslagen moeten worden. Een vraag die beantwoord moet worden bij de keuze van de strategie is of de kosten voor transport grotendeels vaste kosten zijn, aanschaf van transport voertuigen en wegenbelasting daarvan, of deze kosten sterk samenhangen met het aantal leveringen. Bij dit laatste kan men denken aan benzine- en dieselkosten. Er zijn dus enkele factoren die de transportkosten kunnen beïnvloeden. Wanneer er veel kleine leveringen gedaan worden zullen de brandstofkosten sterk stijgen. Zijn de kosten hiervan relatief hoog, door bijvoorbeeld de gestegen olieprijs of het invoeren van hoge belastingen op brandstof, dan worden de kosten per levering fors hoger. De regelgeving in een land heeft ook nog op andere punten veel invloed. Zijn er hoge invoerbelastingen wanneer producten uit het buitenland moeten komen, of zijn er veel restricties die het transport belemmeren. Voorbeelden hiervan zijn een lage maximum snelheid op de snelwegen of het aan banden leggen van de werktijden van

vrachtwagenchauffeurs. Deze kosten, die gerekend worden als transportkosten, moeten vergeleken worden met de opslagkosten om zo de juiste strategie te vinden.

Een ander punt waar men rekening mee dient te houden, is hoe snel er kan worden bijbesteld. Wanneer een onderneming probeert lage voorraadkosten te houden door een kleine voorraad, zal het snel bij moeten bestellen wanneer de vraag groter is dan verwacht. Wanneer een snelle levering niet mogelijk is omdat bijvoorbeeld de productiecapaciteit al volledig benut wordt, moet men de klanten teleurstellen omdat het product niet verkrijgbaar is. Het is dus beter om te kiezen voor een grotere 'safety stock' in een situatie waarin er niet snel gereageerd kan worden op een afwijking van de verwachte verkoop.

Bij het kiezen van een bepaald service level hoort een bepaalde voorraad zoals al eerder beschreven is. Wanneer je als bedrijf kiest voor een lage service heb je een kleinere voorraad nodig. Echter wanneer je concurrenten wel een degelijke service verlenen, zullen de verkopen uiteindelijk dalen. Om te concurreren met de andere ondernemingen zal het servicelevel omhoog moeten. Daarmee hangt dus een stijging in de voorraad samen.

4.3 Problemen of uitdagingen die ontstaan of worden versterkt door een dynamisch assortiment.

Zoals eerder beschreven zijn er veel variabelen waar men rekening mee dient te houden bij het bepalen van de hoogte van een voorraad. Toch zijn er nog een aantal niet te beïnvloeden of niet te voorspellen variabelen en gebeurtenissen die het op peil houden van een voorraad bemoeilijken. Veel van deze uitdagingen worden vergroot door het aanhouden van een dynamisch assortiment. Een probleem in voorraadmanagement is dat de hoogte van de voorraad niet toereikend is om het gewenste service level te behalen. Een ander probleem met de hoogte van de voorraad is dat deze te hoog wordt gehouden waardoor er onnodig hoge kosten gemaakt worden. In beide gevallen kan dit worden veroorzaakt door problemen in de aanlevering of juist de aflevering van de artikelen.



Figuur 5 Voorraadmiveau schematisch

4.4 Problemen met het voorraadmiveau veroorzaakt door de aanlevering

Er kunnen verschillende dingen fout gaan bij de aanlevering van producten. Het probleem kan al zitten bij de producent van de artikelen. Wanneer hier een storing of een ander probleem ontstaat, werkt dit in de keten door en veroorzaakt dit een stagnatie in de levering waardoor de voorraad niet op peil gehouden kan worden. Een tweede probleem op het gebied van aanlevering zit hem in de logistiek. Wanneer de productie wel goed is maar de levering niet of te laat plaatsvindt heeft dit tot gevolg dat de voorraad niet op het juiste niveau gehouden kan worden. Uiteraard zijn deze problemen ook van toepassing wanneer men een normaal assortiment aanhoudt maar deze problemen worden versterkt door het aanhouden van een

dynamisch assortiment. De reden dat deze problemen heftiger terugkomen wanneer men een dynamisch assortiment aanhoudt is omdat de verkoopperiodes relatief kort zijn. Een goed voorbeeld hiervan is de verkoop van winterjassen. Wanneer de jassen normaal gesproken in oktober binnenkomen en verkocht gaan worden komt het goed uit wanneer het halverwege oktober al gaat vriezen. Veel mensen zullen dan een winterjas kopen en de jassen kunnen verkocht worden voor de volle prijs. Echter wanneer de levering pas eind oktober komt zullen er veel verkopen gemist worden. Dit wordt tijdens de periode zichtbaar omdat veel potentiële klanten al een winterjas hebben gekocht in oktober, waarschijnlijk bij een concurrent en niet een tweede winterjas zullen kopen. Hierdoor is de voorraad aan het eind van de periode ook groter dan verwacht en zal er flinke korting gegeven moeten worden om toch van de producten af te komen voor de volgende periode weer begint. Dit heeft minder impact wanneer men grote delen van het jaar dezelfde producten verkoopt omdat de tijd om deze problemen op te lossen veel langer is en de timing van de levering minder belangrijk is.

4.5 Problemen met het voorraadniveau veroorzaakt door de aflevering

De hoeveelheid producten die aangeleverd moeten worden en de hoeveelheid die opgeslagen moet worden moet mede bepaald worden door de voorspelling van de vraag. Wanneer deze voorspelling niet accuraat is of erg afwijkt van de werkelijke vraag levert dit problemen op voor de aflevering. Dit geeft problemen als de vraag hoger is dan voorspeld of juist lager. In het eerste geval kan men te weinig producten hebben om in de vraag te voorzien en moet men klanten teleurstellen. In het tweede geval wanneer de vraag minder is dan verwacht kan het bedrijf met overschotten komen te zitten en de daar bijhorende kosten.

Zowel de uitdagingen veroorzaakt door problemen in de aanlevering als in de aflevering moeten opgevangen worden door de voorraad.

Door het aanhouden van een dynamisch assortiment moeten er meerdere vraagschattingen per jaar gemaakt worden. Ook kan de vraag onverwachts veranderen onder invloed van het weer. Wanneer men een strenge winter meemaakt kan de vraag naar winterkleding onverwachts hoog zijn. Dit kan problemen met zich mee brengen wanneer de vraag niet opgevangen kan worden door de voorraad. Ook kan de winter langer duren dan vooraf is voorspeld en dit kan wederom een negatieve invloed hebben op de vraagvoorspelling. Dit werkt uiteraard door in de zomer. Wanneer er langer winterartikelen worden verkocht zal de verkoop van zomerartikelen in een kortere periode plaatsvinden en de verkopen kunnen hierdoor minder zijn dan verwacht. Omdat veel artikelen niet het hele jaar verkocht worden is er ook minder tijd om de schommelingen op te vangen en de toelevering hierop aan te passen.

5 Uitdagingen met betrekking tot marketing bij Intersport wanneer er sprake is van een Dynamisch Assortiment

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld: wat voor uitdagingen komen er voor bij Intersport wanneer er sprake is van een Dynamisch assortiment met betrekking tot marketing?

5.1 Inleiding

Om duidelijk te krijgen wat er in zijn algemeenheid gedaan wordt bij Intersport om het mogelijk te maken dat er een dynamisch assortiment wordt aangehouden zijn er bij het eerste interview enkele vragen behandeld om aan te geven hoe Intersport handelt met betrekking tot assortiment management. De verschillende onderdelen die hier aan bod komen zullen in de volgende onderzoeksvragen uitgebreider aan bod komen.

Om meer inzicht in het probleem te krijgen is het van belang om te kijken hoe sterk Intersport last heeft van, en inspeelt op de wisselende vraag. Uit het eerste algemene interview is wel degelijk naar voren gekomen dat Intersport last heeft van een wisselende vraag. Dit komt omdat Intersport vooral sportartikelen verkoopt en deze niet in elke periode evenveel gebruikt en dus verkocht worden. De reactie hierop van Intersport is het verdelen van het jaar in verschillende verkoopperiodes. Deze verkoopperiodes worden aangemerkt als Q1, Q2, Q3, Q4. De verkoopperiodes staan vast en gebaseerd op de verschillende sportseizoenen.

Periode Q1 begint zo rond de kerst en zal doorlopen tot eind maart.

Periode Q2 begint in maart en zal doorlopen tot in de zomer.

Periode Q3 begint nog in de zomer en overlapt daarmee ook deels periode Q2 en eindigt in oktober

Periode Q4 begint rond oktober als er niet meer gesproken kan worden van zomer en loopt door tot het eind van het jaar.

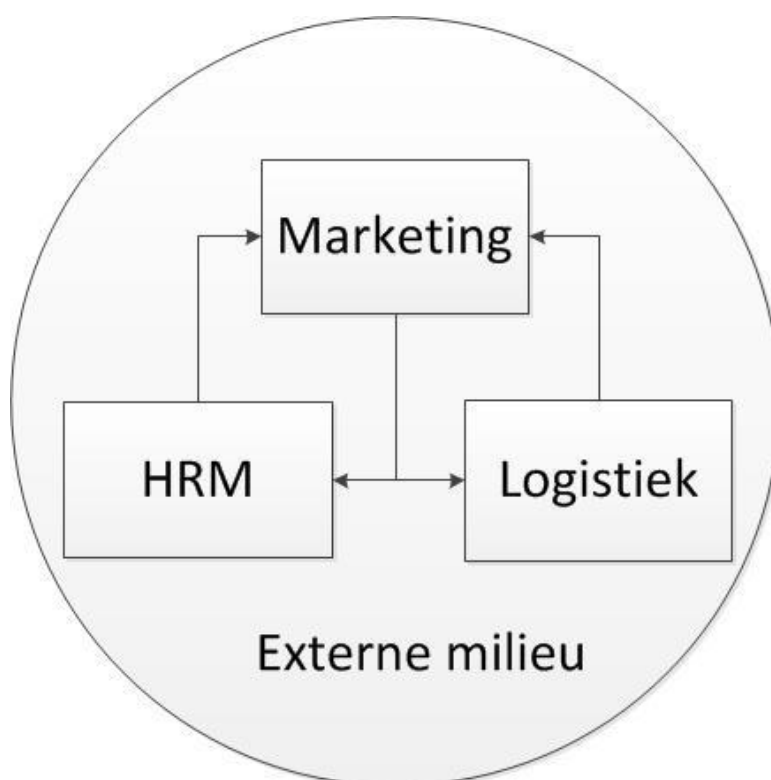
Hoewel deze perioden van te voren zijn ingedeeld en de begindata al redelijk ver van te voren vaststaan bijvoorbeeld door de leverdatum van nieuwe artikelen betekent het niet dat de periodes strikt afgebakend zijn. De periodes worden namelijk ook gebaseerd op het weer. Zo zal de winterverkoop van periode vier in het ene jaar eerder beginnen dan in het andere jaar.

Dit heeft dan alles te maken met de snelle intrede van de winter. Hierdoor overlappen de periodes elkaar ook. Wanneer het in maart alweer vroeg warm wordt zullen de mensen eerder outdoor spullen kopen. Echter wordt de verkoop van winterartikelen niet direct stopgezet omdat er nog veel mensen zijn die laat op skivakantie gaan en daar nog spullen voor nodig hebben. De indeling van het jaar in deze verkoopperiodes laat zien dat Intersport wel degelijk een dynamisch assortiment aanhoudt. In de verdere interviews zal blijken wat voor effect dit heeft op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Eerst zal marketing als onderwerp worden behandeld.

5.2 Wat is marketing

Marketing is de kunst en wetenschap van het kiezen van "target markets" en het krijgen, behouden en uitbreiden van een klantenbestand door de beste waarden voor klanten te creëren, communiceren en leveren (Kotler et al., 2009). Zoals hier beschreven is, is marketing sterk gericht op de klant. Het uiteindelijke doel van marketing is dan ook het bevredigen van de behoefte van de klanten (Stank et al., 1971). Deze doelstelling op zich is niet de grootste uitdaging in marketing. Echter het behalen van het doel tegen minimale kosten zorgt ervoor dat marketing een niet te onderschatten onderdeel is van een organisatie. De plannen die gemaakt worden om het doel van marketing te bereiken zullen echter met veel andere bedrijfsonderdelen rekening moeten houden. Hierdoor wordt marketing als het ware aan banden gelegd. Zoals beschreven wordt in Stank et al. (1971), moeten de verschillende

onderdelen in een organisatie goed met elkaar samenwerken wil er een efficiënte en goedlopende bedrijfsuitvoering zijn. Zoals dus ook te zien is in figuur vijf is marketing niet een op zichzelf staand onderdeel maar heeft het te maken met de andere bedrijfsonderdelen van de onderneming. Marketing wordt beïnvloed door Human resource management en wordt zeker ook aan banden gelegd door logistiek, maar beïnvloedt op zijn beurt de overige onderdelen ook. In figuur 5 is ook te zien dat marketing te maken heeft met invloeden van buitenaf, het externe milieu. In het geval van het dynamisch assortiment bij Intersport is het externe milieu erg belangrijk en speelt het een grote rol. Dit komt vooral door wisselingen in het externe milieu. Hierbij kan gedacht worden aan het wisselend weerbeeld in Nederland. Welke problemen deze wisselingen meebrengen voor het marketing management van Intersport zijn aan het licht gebracht doormiddel van interviews. Deze interviews zijn in de volgende paragraaf verwerkt.



Figuur 6: Beïnvloeding door extern milieu

5.3 Marketing bij Intersport

Zoals hiervoor beschreven werd hanteert Intersport vier verschillende verkoopperiodes, in deze verkoopperiodes moet door de marketing afdeling bepaald worden welke producten verkocht gaan worden en wanneer. Deze verkoopperiodes zijn sterk afgestemd op de seizoenen en de verschillende sporten die horen bij deze seizoenen. De indeling van de periodes ziet er als volgt uit.

Q1: Vanaf de kerst tot eind maart.

In periode Q1 draait het in het begin vooral om de fitness spullen. Dit komt omdat er vrijwel geen buitensporten beoefend worden. Alleen skiën kan nog als buitensport worden beschouwd. Alleen deze verkopen zijn veelal gedaan in periode vier. Tegen het eind van periode en wanneer de temperaturen wat aangenamer worden zal het tennisseizoen beginnen. Hierdoor zal de nadruk ook wat meer komen te liggen op tennisartikelen en zal de marketing hier ook op worden aangepast.

Q2: Vanaf maart tot in de zomer.

In periode Q2 wordt de focus in het begin gelegd op outdoor equipment, vrije tijd kleding en attributen. Hier moet men denken aan wandelschoenen en klimattributen. Wanneer in periode Q2 de zomer volledig losbarst wordt er meer aandacht besteed aan de echte zomerartikelen. Hier kan gedacht worden aan zwembroeken of kleding voor watersportactiviteiten.

Q3: Begint al in de zomer en loopt door tot oktober.

Periode Q3 zal beginnen tegen het eind van de zomer. Dan starten de veld en zaalsporten en zullen er extra veel voetbalschoenen en bijvoorbeeld basketbal schoenen verkocht worden. Hoewel deze producten door het hele jaar heen te verkrijgen zijn krijgen zij in deze periode extra aandacht.

Q4: Begint in oktober en loopt door tot het eind van het jaar.

Periode Q4 beslaat ongeveer de laatste drie maanden van het jaar. Deze periode staat in het teken van de wintersportartikelen. Hier kan gedacht worden aan ski's of snowboardkleding. Deze periode begint ruim voor de eerste wintersport vakanties om goede voorlichting te kunnen geven aan klanten die tijdig voorzien willen zijn van spullen.

5.4 Uitdagingen voor Intersport

Verkoopperiodes

Het eerste probleem waar men tegenaan loopt als Intersport zijnde is bepalen wanneer de verkoopperiodes van start moeten gaan en hoe lang deze door moeten lopen. Heel simpel gezegd moet er dus bepaald worden wanneer Q1 begint en wanneer deze eindigt. Dit omdat het niet mogelijk en rendabel is om het hele jaar of lange periodes per jaar de producten van Q1 te laten hangen. Intersport pakt deze uitdaging aan met een geavanceerd computersysteem dat de verkoop van producten heel het jaar bijhoudt. Hier komt dus sterk naar voren dat de verkoop van de producten door het jaar heen sterk verschillend is. Echter laat dit systeem goed zien dat de verkoop van productgroepen wel overeenkomt met vorige jaren. Omdat het systeem niet alleen bijhoudt hoeveel producten er van een productgroep verkocht worden maar ook wanneer deze producten verkocht worden zal er zo geprobeerd worden een goede verdeling te maken van het jaar in de verschillende verkoopperiodes.

Wanneer Intersport ziet dat de afgelopen jaren de verkoop van ski's begonnen is in oktober dan zal men zorgen dat het aanbod aan ski's al voldoende is om de eerste klanten tegemoet te komen. Dit is dus een duidelijk signaal dat periode Q3 moet beginnen in oktober. Wanneer er in het systeem te zien is dat de verkoop van ski's afneemt na de jaarwisseling dat kan dit een teken zijn om over te gaan naar de volgende verkoopperiode. Uiteraard betekent dit niet dat er geen ski's meer verkocht kunnen worden maar zal de nadruk in de winkel komen te liggen op andere productcategorieën. Het is ook gebruikelijk dat de producten voor bijvoorbeeld periode Q1 besteld worden aan het einde van periode Q1 en dan geleverd worden volgend jaar aan het begin van periode Q1. Hierdoor is het dus van belang om snel op een rij te krijgen wat er verkocht is de afgelopen jaren in periode Q1 en wat men wil en denkt te gaan verkopen in periode Q1 volgend jaar.

Reclame

Zodra is vastgesteld wanneer een periode gaat beginnen en uiteraard welke producten er verkocht gaan worden moeten de producten kenbaar gemaakt worden bij de consumenten. Er moet dus aan het begin of eigenlijk al voordat de periode begint bij de consumenten onder de aandacht worden gebracht dat Intersport een optie is om producten te kopen voor aankomend seizoen. Intersport moet dus reclame maken voor de producten die ze de aankomende periode willen gaan verkopen. Een voorbeeld van het reclame maken voor producten die in bijvoorbeeld verkoopperiode Q2 verkocht worden, is het reclame maken doormiddel van workshops op de plaatselijke tennisbaan. Hiermee wordt de aandacht voor de sport versterkt en zet Intersport zich neer als serieuze optie voor het kopen van tennisproducten. Uit het interview komt naar voren dat een juiste planning erg belangrijk is bij het maken van deze

reclame. Wanneer men te vroeg begint met deze reclame zal de interesse van de consument in tennisartikelen nog erg klein zijn en zal niet het gewenste resultaat worden gehaald omdat veel consumenten niet bereikt zullen worden. Echter mag de reclame ook niet te laat plaatsvinden omdat sommige consumenten dan al hun producten hebben gekocht, en dit kan uiteraard bij de concurrent gebeurd zijn.

Overschotten

Wat ook erg belangrijk is bij het overgaan van de ene periode naar de volgende periode is dat het aantal producten dat overblijft van de eerste periode niet te groot is. Hiermee wordt bedoeld dat de overschotten van de producten zo laag mogelijk gehouden moeten worden aan het eind van elke periode. Dit omdat de producten een kleine kans hebben nog verkocht te worden in de volgende periodes. Er zijn twee manieren om deze overschotten weg te werken, een hiervan is het voeren van een passend prijsbeleid, de andere methode zal besproken worden in het gedeelte over logistiek en heeft te maken met de opbouw van het assortiment. Hoe deze overschotten verwerkt moeten worden zal dan ook besproken worden.

5.5 Prijsmanagement

Het prijsmanagement zal per periode verschillen omdat er per periode andere producten worden verkocht. Je kan bijvoorbeeld goed het verschil zien tussen dure hoogwaardige producten als ski's of wat goedkopere producten zoals zwembroeken. Deze twee producten vereisen een andere prijsstrategie omdat bij ski's de nettomarge veel hoger ligt dan bij zwembroeken en ook de verkopen in andere hoeveelheden gaan. Het prijsbeleid past zich gedurende een verkoopperiode aan en wordt vooral gebaseerd op de nog resterend voorraad en de verkoopverdeling van diezelfde periode een jaar eerder. Bij het begin van de periode wordt de prijs als het ware op 100% gezet. Naarmate de periode voortduurt worden de aantallen verkopen vergeleken met de verkopen van dezelfde periode in voorgaande jaren. Zo kan geschat worden of de verkopen op schema liggen en hoeveel verkopen er nog zullen plaatsvinden. Op basis van vorige jaren kan men een verkoopcurve realiseren en deze vergelijken met de huidige verkopen. Mochten de huidige verkopen op schema liggen, dan zal hetzelfde prijsbeleid worden gehanteerd als voorgaande jaren, de prijsverlagingen zullen op hetzelfde tempo worden doorgevoerd en ook de timing van de prijsverlagingen hoeft niet te verschillen van succesvolle jaren. Wanneer Intersport de voorraad snel verkoopt hoeven de prijzen uiteraard niet verlaagd te worden en kan er zelfs worden bijbesteld. Dit is uiteraard zeer gunstig voor Intersport. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer het een relatief strenge winter is en er erg veel skijassen verkocht worden. Echter kan het ook voorkomen dat het een zeer zachte winter is en dat Intersport niet het aantal verkopen haalt waarop gerekend is gebaseerd op eerdere jaren. Om toch het gewenste aantal verkopen te halen en om dus te zorgen dat er niet een te grote voorraad overblijft kan Intersport de prijs verlagen. Het doorvoeren van prijsverlagingen zal hoogstwaarschijnlijk de verkoop stimuleren. De prijs moet dus door de periode heen gebaseerd worden op de gegevens uit vorige jaren, de huidige verkoop, de huidige voorraad en de voorspellingen voor de verkoop die gebaseerd kunnen worden op de weersverwachtingen.

6 Uitdagingen met betrekking tot personeelsmanagement

6.1 Human Resource Management

Personeel kan in kleine en middelgrote bedrijven worden gezien als een competitive advantage over andere bedrijven, om optimaal gebruik te maken van het personeel moet er een goed personeelsbeleid gehanteerd worden (de Kok, 2003).

Human resource management/ personeelsmanagement is erg moeilijk te definiëren. Veel boeken of wetenschappelijk artikelen geven alternatieve definities van HRM. Vaak verschilt HRM qua inhoud ook erg sterk per onderneming (Price, 2004). Om toch een idee te geven van wat HRM inhoudt wordt in deze scriptie vastgehouden aan de definitie van Price (2004) namelijk: HRM is de filosofie van het personeelsbeleid die gebaseerd is op de veronderstelling dat de waarde van het personeel belangrijk is om het bedrijfssucces te behouden. Een bedrijf kan een concurrentie voordeel verkrijgen door zijn personeel effectief in te zetten, gebaseerd op hun expertises en kundigheid om duidelijk omschreven doelstellingen te verwezenlijken. Zoals eerder gezegd is HRM moeilijk te definiëren maar wat vaak wel duidelijk is, en waar wat minder uiteenlopende theorieën over bestaan is het doel van human resource management.

De drie doelen die onderscheiden worden door dr. R. Wesseling (2009), docente human resource management aan de universiteit Wageningen, zijn:

- 1) Het selecteren en rekruteren van nieuw personeel, het aantrekken van kwalitatief goed personeel en het plannen en indelen van het personeel om alles goed te laten verlopen.
- 2) Het ontwikkelen van een goede personeelstraining en het houden van functioneringsgesprekken.
- 3) Het behouden van goede carrière mogelijkheden, het waarborgen van een goede werk-privé verhouding en het zorgen voor een gepaste beloning voor werkzaamheden. Ook het in stand houden van een goede verhouding tussen het personeel en het management hoort bij personeelsmanagement.

Personeelsmanagement is dus een heel breed gebied maar wel voornamelijk afgebakend op het gebied van het personeel in de onderneming. Ook het personeelsmanagement moet zoals eerder in deze paper beschreven rekening houden met de overige bedrijfsonderdelen.

Personeelsmanagement en daarbij vooral doel 1 en 2 zoals hierboven beschreven zijn moeten een goede samenhang hebben met het marketing management van de onderneming.

Om meer informatie te vergaren over personeelsmanagement dat van toepassing kan zijn op Intersport wordt (Kok, 2003) gebruikt. Hij richt zich op personeelsmanagement bij kleine en middelgrote bedrijven. Intersport Wageningen behoort ook tot deze categorie. Ook hier wordt aangegeven dat het personeel heel belangrijk is voor dit soort bedrijven. Er komt naar voren dat er eigenlijk twee manieren zijn om tegen personeelsmanagement aan te kijken. Er kan gekeken worden naar het personeelsleden zelf, of deze de mogelijkheid heeft zich te ontwikkelen en plezier uit zijn of haar werk haalt. Maar er kan ook gekeken worden vanuit het perspectief van de werkgever, wat hij moet doen om zijn personeel zo effectief mogelijk in te zetten en het productiefst te maken voor de onderneming (Kok, 2003). In het interview met Intersport over personeelsmanagement werd personeelsmanagement bekeken vanuit het oogpunt van het bedrijf. Want zowel het bedrijf als de personeelsleden zijn individuen die voor hun gestelde doelen willen maximaliseren (Kok, 2003). In het geval van de personeelsleden kan je hierbij denken aan het maximaliseren van het loon of het plezier in het werk. Bij het bedrijf wordt er uiteraard beoogd het personeel zo goed mogelijk te laten werken, hun taakomschrijving volledig te vervullen en eventueel extra bij te dragen. Zo kan er ook vanuit het perspectief van een bedrijf gekeken worden naar personeel als kostenpost of juist als kans om het bedrijf beter te maken. Wat Intersport verstaat onder personeelsmanagement en hoe het hiermee omgaat is aan het licht gebracht door middel van een interview.

6.2 Personeelsmanagement bij Intersport

Bij het begin van het interview wordt er gevraagd wat Intersport Wageningen verstaat onder personeelsmanagement. Als antwoord wordt het doel gegeven van personeelsmanagement. Hier wordt aangegeven dat het belangrijkste in de winkel en voor de winkel is dat de alle klanten tevreden en met een goed gevoel naar buiten gaan. Voor dit doel is het personeel in de onderneming heel erg belangrijk. Intersport verkoopt erg veel functionele producten, dit houdt in dat het niet alleen gaat om hoe het product er uit ziet maar ook om de kwaliteit en functionaliteit. Hierdoor moet het personeel wat extra's in huis hebben dan alleen kijken en aangeven een artikel goed staat. Dit is de reden dat het personeel erg belangrijk is voor Intersport. Het personeel krijgt daarom ook extra trainingen om goed om de hoogte te zijn van de producteigenschappen.

Indeling personeel

Wel heeft elk personeelslid ongeveer zijn eigen taakomschrijving, hier is sterk gelet op de praktijkervaring die de personeelsleden hebben. Zo is er bijvoorbeeld al een indeling tussen de mannen en de vrouwen binnen de winkel. De vrouwen verzorgen vooral de kleding en de mannen weer de hardwaren, zoals ski's. Verder wordt er binnen die indeling ook nog gekeken naar de persoonlijke interesses van de werknemers. Een voorbeeld hiervan is dat bij de voetbal afdeling iemand staat die zelf ook voetbalt en bij de hockeyafdeling iemand staat die zelf ook hockeyt. Hierdoor kan het personeel makkelijk advies geven vanuit de praktijk. Veel klanten vinden namelijk puur de productinformatie niet toereikend om een keuze te maken, ze willen ook graag wat over de gebruikservaring horen. Deze indeling wordt ook geprobeerd vast te houden bij het maken van het rooster. Er zijn tien personeelsleden in dienst bij Intersport, vijf fulltimers en vijf parttimers. Bij het maken van de rooster zullen er altijd fulltimers ingedeeld worden en wordt er zo ingedeeld dat er de kennis van alle producten aanwezig is in de winkel. Ook zal er altijd een vrouwelijk personeelslid aanwezig zijn, dit om vrouwelijke klanten met vragen over sport ondergoed en dergelijke goed van dienst te kunnen zijn. Wanneer er een klant dan ook nog niet geholpen wordt en deze staat bij een afdeling waar het betreffende personeelslid niet de volle productkennis van heeft zal dit ook bij de klant duidelijk worden gemaakt. Het personeelslid kan en zal wel producten aanbieden en helpen passen maar zal ook aangeven dat voor verdere informatie een collega het spoedig zal overnemen. De manager van Intersport maakt duidelijk dat deze indeling eigenlijk ouderwets is maar zeer voor de hand liggend. Dit doet hij doormiddel van een voorbeeld in de autoverkoop. Wanneer iemand op zoek gaat naar een nieuwe Audi en hij bij de garage geholpen wordt door een vrouw zal hij toch gek opkijken.

Ed Dolphijn, manager Intersport, gaat hierna verder over zijn keus van het personeel en de reden dat er vrij weinig scholieren of jongeren werken. Er werkt namelijk nog maar een meisje van beneden de 20. Dit komt omdat er toch veelal hoogwaardige producten worden verkocht bij Intersport. Hij geeft aan dat hij van mening is dat meisjes eerder een jas zullen verkopen van een paar tientjes dan een jas van een paar honderd euro. Klanten willen bij duurdere aankopen toch goed geholpen worden en hebben vaak meer vertrouwen in een oudere man of vrouw dan in een tiener. Daarbij wordt ook aangegeven dat de oudere personeelsleden meer verantwoordelijkheidsgevoel hebben en dat jongere werknemers eerder andere prioriteiten stellen.

Personeelstraining en functionering

Buiten deze indeling op persoonlijke kennis en ervaring wordt aan het personeel van Intersport ook training gegeven. Dit om het personeel in elke verkoopperiode te voorzien van de kennis die ze nodig hebben die periode. Zodra een nieuwe verkoopperiode aanstaande is wordt er aan het personeel aangegeven welke producten er zijn ingekocht en dus welke producten zij moeten gaan verkopen die periode. Over deze producten wordt dan extra informatie gegeven door middel van mappen vanuit de verschillende merken. Ook worden

sommige producten getest om hier nog beter voorlichting over te geven naar de klant toe. Ook worden er van de grote merken vertegenwoordigers uitgenodigd in de winkel om voorlichting te geven over de wat duurdere producten. Een voorbeeld hiervan is dat iemand van het merk Protest uitleg komt geven over de wintersportartikelen. Er wordt dan gezorgd dat wanneer er uitleg wordt gegeven over ski's alle mannen aanwezig zijn en wanneer er vertegenwoordigers komen voor vrouwenkleding alle vrouwen aanwezig zijn. Wanneer er trainingen zijn gegeven is het de verantwoordelijkheid van het vast personeel om de parttimers in de lichten.

Het aantrekken van nieuw personeel komt eigenlijk weinig voor bij Intersport Wageningen.

Al enkele jaren wordt er gewerkt in dezelfde samenstelling. Wanneer er toch nieuw personeel moet worden aangenomen dan wordt er vooral geselecteerd op basis van enthousiasme en niet zozeer op opleiding. Dit is veruit het belangrijkste voor Intersport want de filosofie bij Intersport is, wanneer het personeel plezier heeft in het werk straalt dit door op de klanten en haal je het maximale uit het personeel en de klant. Daarbij heeft Intersport een map met eventuele kandidaten die zich eerder al hebben aangemeld of aangegeven hebben te willen werken bij Intersport. In deze map zitten verscheidene cv's voor het geval dat. Hier kan uit geselecteerd worden wanneer er iemand extra nodig is.

Dit komt ook aan de orde bij de functioneringsgesprekken. Deze worden eenmaal per jaar gehouden en hier wordt alles besproken, de verbeter punten en de punten waar goed op gescoord wordt. Maar ook vanuit het personeel wordt aangegeven wat er volgens hun fout gaat of wat hun dwars zit. Dit kan ook tijdens het werkoverleg dat vier keer per jaar plaatsvindt. Hier wordt het functioneren van de hele winkel besproken en er wordt gezorgd dat de sfeer in het team goed blijft.

Gepaste beloning

Intersport werkt niet met een extra beloningssysteem per verkocht artikel. De verkoop van artikelen is van heel veel dingen afhankelijk, het economische klimaat speelt een rol maar natuurlijk ook het weer buiten. In een warme winter verkoopt Intersport weinig producten hoe hard het personeel er ook voor werkt. Wat er wel gebeurt om het personeel gemotiveerd te houden is dat ze soms worden meegenomen door de manager van Intersport naar evenementen die bij hun interesses past maar ook nuttig is vanuit de winkel zelf. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld de jongen die verantwoordelijk is voor de voetbal afdeling, die is meegenomen naar de aftrap van het EK verkoopseizoen. Of wanneer de leverancier van hockeyspullen bezocht wordt, wordt er een hockeystick meegenomen voor de jongen die de hockey afdeling regelt.

Daar op inhakend wordt het onderwerp aangesneden hoe Intersport tegen zijn personeel aankijkt. In de literatuur worden twee stromingen weergegeven, de ene stroming kijkt aan tegen personeel als een kostenpost die zo laag mogelijk gehouden moet worden maar er wordt ook geredeneerd dat het personeel ingezet kan worden om een competitive advantage te behalen. De manager van Intersport gaf aan dat hij zijn personeel wil gebruiken om de winkel beter maken. Intersport zit buiten het centrum dus veel mensen lopen er niet zo maar binnen maar komen echt met een doel. Dit betekent dat ze makkelijk naar een andere winkel hadden kunnen gaan want er zijn hier weinig andere winkels waar ze langs gaan, terwijl er in het centrum natuurlijk meer winkels zitten waaronder concurrent de Aktie Sport. Het is dus van belang dat de klanten die hier binnen komen met een goed gevoel weggaan en niet enkel een artikel kopen, want om de winkel draaiende te houden moeten de klanten terugkomen.

Wageningen is niet groot genoeg om elk jaar andere klanten in de winkel te krijgen. Dit is ook een reden waarom er weinig scholieren en jonge parttimers rondlopen. Deze hebben toch minder verantwoordelijkheidsgevoel en zullen waarschijnlijk ook minder het gevoel hebben dat ze erg belangrijk zijn voor de onderneming. Deze zijn uiteraard wel goedkoper maar zijn niet beter voor de winkel zelf en ook niet voor de klanten.

De manager van Intersport geeft aan dat het vaak wat rustiger is op dinsdag en donderdag ochtend, maar dit is ook verschillend per seizoen en hangt ook af van het weer. Daarom is het

soms ook moeilijk om roosters te maken of mensen in te delen op verschillende dagen. Maar daarbij komt dat Intersport geen bedrijfsleider in de winkel heeft lopen maar dat de manager zelf bijna altijd aanwezig is. Wanneer het wat drukker is in de winkel wordt er meer aandacht besteed aan de klanten en wanneer het dan wat minder druk is kan hij zich bezig houden met de inkoop van nieuwe producten of andere zaken.

6.3 Het personeel en nieuwe producten

De nieuwe producten die Intersport gaat verkopen moeten al gekocht worden aan het eind van een verkoopperiode. Het personeel wordt hier echter niet voor benaderd. Aan het eind van een periode worden de lijsten uitgedraaid met artikelen die verkocht zijn. Ook wordt er dan gekeken wanneer deze producten verkocht zijn en wat de marge was en of ze met korting verkocht zijn of niet. Op basis van die resultaten worden er nieuwe artikelen ingekocht op de inkoopbeurzen. De personeelsleden gaan hier zelf niet mee naar toe maar zullen ingelicht worden wanneer de artikelen ingekocht zijn en krijgen zoals eerder vermeld hier informatie over wanneer de artikelen verkocht gaan worden. De reden dat de personeelsleden niet mee gaan is omdat er dan extra personeel ingezet moet worden om de winkel draaiende te houden. Het personeel komt vooral aan de product kennis door trainingen door het jaar heen bijvoorbeeld als ze een keer mee gaan naar Nike of andere merken of wanneer de vertegenwoordigers in de winkel komen. Ook is het zelf gebruiken van de artikelen een goede leer ervaring.

6.4 Link tussen het prijsmanagement en personeelsmanagement

Zoals in eerdere interviews is achterhaald komt er een moment dat de artikelen met korting verkocht gaan worden. Dit wordt doorgegeven aan de personeelsleden doormiddel van lijsten in het magazijn waar op staat welke producten moeten worden afgeprijsd en hoeveel. Deze percentages worden bepaald door de manager van Intersport zelf en gebaseerd op de nog aanwezige voorraad en de te verwachten verkoop. Dit geldt ook voor producten die eigenlijk te weinig verkocht worden. Ook dan wordt er een lijst opgehangen met de boodschap met welke producten er meer gewerkt moet worden om de verkoop hiervan te stimuleren. Dit is ook handig voor de parttimers die zien dan direct met welk artikel ze moeten werken. Want wanneer je een schoen vaker aanbiedt wordt deze ook zeker vaker verkocht.

Ook het personeel heeft te maken met het wisselen van verkoopperiode en de wisselende wensen van de consument die daarbij horen. Er zit namelijk bijna altijd een tussenfase tussen de verschillende periode, in deze fase is het vaak uitverkoop. In deze uitverkoop stellen klanten zich ook vaak anders op. De klanten die dan binnenkomen zijn vaak minder geïnteresseerd in de kwaliteit van de verschillende producten maar richten zich meer op de prijs van artikelen. Ook wil de consument minder geholpen worden en kijkt zelf liever even rond. Het personeel moet hier op inspelen en de klanten wat meer ruimte geven en artikelen vaak aanbieden om hun prijs en niet om de kwaliteit. Uiteraard speelt dit ook weer door naar de bezetting van de winkel, want hoewel het met de sale vaak drukker wordt hoeven er niet per se meer personeelsleden in de zaak te staan omdat de klanten minder hulp behoeven. Het personeel helpt wel erg in het bepalen wanneer we overstappen naar een nieuwe periode en de oude spullen uit de winkel halen. Een goed voorbeeld daarvan is bij de kleding. De vrouwelijk personeelsleden die verantwoordelijk zijn voor de kleding afdeling zullen wanneer de nieuwe modellen binnen zijn op een gegeven moment aangeven dat er geen plek meer is voor de oude artikelen en deze moeten dan helaas toch terug het magazijn in. Zij bepalen dat moment wel grotendeels omdat zij ook verantwoordelijk zijn voor het winkelbeeld van die afdeling.

Elke onderneming krijgt te maken met personeel dat ziek wordt of verhinderd is te komen. Bij Intersport wordt hier vrij eenvoudig mee omgegaan. Mocht een van de mannen ziek worden dan zal de manager zich meer bezig moeten houden met de dagelijkse verkoop in de winkel,

hij zal dan minder tijd hebben voor het daadwerkelijk runnen van de winkel en dit zal dus niet te lang moeten duren. Bij langere afwezigheid wordt er wat geschoven binnen het rooster en met de parttimers zodat de bezetting weer goed. Een groter probleem is het echter wanneer er een van de dames niet kan werken. Volgens Ed Dolphijn is het namelijk echt noodzakelijk om een dame in de winkel te hebben om vrouwelijke klanten ook goed te kunnen helpen. Mocht er een vrouw afwezig zijn zal deze direct moeten worden vervangen door een andere vrouwelijk collega. Dit is echter vaak geen probleem omdat enkele vrouwen niet voltijd werken in verband met hun kinderen, mocht er dus één verhinderd zijn kan het vaak gemakkelijk overgenomen worden door een vrouwelijke collega. Maar deze flexibiliteit en vooral de mogelijkheid een missend personeelslid zelf op te vangen hangt ook af van de periode en de drukte in die periode. Maar ook de drukte in een periode en de periode zelf beïnvloedt de bezetting in de winkel. Vooral in de maanden augustus en september is het erg druk, dit komt omdat dan alle sporten weer beginnen. In de maanden juni en juli is het wat minder druk en is de drukte erg afhankelijk van het weer. Je merkt het direct wanneer het warmer wordt, dan stroomt de winkel vol. Je moet alleen ook goed het verschil zien tussen de zomer en de winter. In de zomer worden er namelijk misschien net zoveel artikelen verkocht, alleen zijn deze van mindere waarde. Er zijn namelijk veel mensen die twee zwembroeken kopen maar weinig mensen die twee winterjassen kopen. Echter is het voor het personeel toch drukker in de winter, dit komt omdat mensen veel kritischer zijn bij de aankoop van een winterjas dan bij de aankoop van een zwembroek. Het personeel moet veel meer productinformatie verstrekken. Hierdoor moet er toch meer personeel in de zaak zijn in de winter. Echt specifieke zomerartikelen met een hoge waarde zoals surfartikelen zijn er niet, dit komt door de ligging van de winkel.

7 Uitdagingen met betrekking tot logistiek

7.1 Wat is logistiek:

Een ding is zeker, voorraden kosten geld, elke dag opnieuw en dit geld zou beter besteed kunnen worden aan investeringen (Business Logistics mei, 2003). In het geval van Intersport zouden deze investeringen beter gedaan worden in bijvoorbeeld nieuwe voorraad of uitbreiding van winkelruimte. Bij Intersport wordt de voorraad vooral bepaald door het logistieke management. In deze deelvraag zal besproken worden wat logistiek inhoudt en welke uitdagingen er spelen binnen de logistiek in Intersport. De definitie van logistiek is al eerder naar voren gekomen in deze scriptie en luidt als volgt: logistiek houdt in, het plannen van de infrastructuur voor een bedrijf om in de vraag te voorzien, hierna het implementeren en controleren van de stromen van materialen en eindproducten van productiepunten tot verkooppunten om de vraag van de consumenten om te zetten in winst (Kotler et al., 2009). Als we goed kijken naar deze definitie komen enkele punten naar voren die een verband hebben met logistiek. Echter al deze punten houden sterk verband met het voorraadbeheer. Enkele van de punten die erg van belang zijn bij logistiek: (van der Heijden, 2006)

-Hoe hoog moet de voorraad zijn?

-Hoe lang is de levertijd van de nieuwe producten?

-Wanneer moet er bijbesteld en geleverd worden?

Deze drie punten moeten er dus voor zorgen dat de voorraad op de juiste hoogte blijft om er voor te zorgen dat de producten niet out of stock raken maar ook de kosten van de voorraad niet onnodig hoog zijn. We kunnen dus drie losse onderdelen zien in het logistiek management namelijk, de inkoop, de opslag en natuurlijk ook de verkoop van de producten. Deze onderdelen hangen nauw met elkaar samen en zijn sterk afhankelijk van elkaar. Hoe deze onderdelen van elkaar afhankelijk zijn en wat dit met zich meebrengt is onderzocht door een interview met Intersport Wageningen.

7.2 Logistiek bij Intersport

Tijdens het interview met Intersportmanager Ed Dolphijn is de nadruk gelegd op wat logistiek allemaal inhoudt bij Intersport en welke uitdagingen daarmee naar voren komen. Er wordt verder ingegaan op de indeling van het jaar in de verschillende verkoopperiodes, waarom deze tot stand zijn gekomen en hoe deze bepaald worden en uiteraard welke problemen dit oplevert voor Intersport.

Ketenkeuze en verkoopverwachtingen

'Het belangrijkste in de Intersport is natuurlijk de aanvoer van goederen' (Ed Dolphijn).

Alle producten worden al een half jaar van te voren ingekocht bij leveranciers, en dan moeten er al levertijden gekozen worden. Hier komt dus een uitdaging naar voren waar we later op terug komen. Veel producten worden maar op een datum geleverd aan Intersport en dan moet er dus bepaald worden wanneer deze geleverd moeten worden en hoeveel stuks. Van sommige producten kan er uiteraard wel bijbesteld worden maar dit is duurder en niet altijd mogelijk. Als voorbeeld geeft de heer Dolphijn aan dat het tennisseizoen binnenkort weer van start gaat en dat hij daarom zijn rackets binnen wil hebben op 1 maart. Hij kan deze ook later laten binnenkomen bijvoorbeeld op 1 mei maar zegt dan een groot aantal verkopen mis te lopen namelijk gedeeltelijk in de maand maart en zeker in april. Wat wel mogelijk is bij verschillende producten die erg goed lopen is om deze in blokken te laten aanleveren. Hiermee wordt bedoeld dat er niet 100 rackets in maart binnenkomen maar bijvoorbeeld 60 in maart en nog eens 40 in mei. Dit is om de opslagkosten te verminderen maar ook om de betalingen te spreiden. Dit kan echter alleen wanneer dit van te voren is afgesproken en kan niet halverwege de periode bedacht worden. Dit gebeurt bij sommige artikelen bij Intersport Wageningen zoals bij tennisrackets.

Zodra de artikelen binnenkomen worden deze door middel van een etiket nummer verwerkt in de computer, zo zijn alle producten geïnventariseerd en kan er gemakkelijk gezien worden wat er wel en niet verkocht is. Op basis van deze lijsten kunnen er nog producten besteld worden of het verkoop beleid in de winkel worden aangepast. Hier kan men denken aan extra sturing van het personeel of kortingen. De voorraad stromen worden in de winkel al bijgehouden door middel van observatie maar er wordt iedere dag aan het eind van de dag een lijst uitgedraaid van wat er die dag verkocht is. Hiermee kan een goede indicatie gemaakt worden van welke producten goed verkocht worden en dus nog tijdens de periode of voor dezelfde periode volgend jaar extra ingekocht moeten worden. Ook worden deze lijsten vergeleken met dezelfde periode vorige jaren. Dit wordt dan niet zo zeer per dag gedaan maar er wordt gekeken wat er tot nu toe al verkocht is van een bepaald product in deze periode en in voorgaande jaren. Zo kan er gekeken worden of de verkopen op schema liggen of dat het verkoopbeleid moet worden aangepast. Ook kan er zo gezien worden of er bijbesteld moet worden of niet. Want wanneer er al een stuk meer verkocht is halverwege de periode dan verwacht en hierdoor dus ook de voorraad een stuk lager is moet er bijbesteld worden om dit te corrigeren. Maar dit is helaas niet mogelijk met alle producten. Dit geldt eveneens andersom, wanneer de verkopen ver achterliggen op schema moet bijvoorbeeld het prijsbeleid worden aangepast en worden de producten afgeprijsd om de verkopen te stimuleren.

Informatiesystemen en verkoopverwachtingen

Wel moet er gekeken worden of het afgelopen jaar geen exceptioneel jaar was, bijvoorbeeld door strenge kou of juist een zachte winter, anders worden de resultaten vergeleken met een niet representatief jaar. Er wordt dan kritisch gekeken naar de resultaten van dat jaar maar de merken die het relatief goed doen in een slecht jaar worden wel weer meegenomen in het volgende jaar. Omdat alle producten bij binnenkomst ingevoerd worden in de computer en omdat elk artikel zijn eigen codenummer heeft is het via de computer erg makkelijk te zien welke producten er verkocht zijn. Deze producten worden dan samengevoegd in groepen en hiervan worden lijsten uitgedraaid om te kijken hoeveel er van een productgroep is verkocht. Bijvoorbeeld bij de winterjassen, de winterjassen van de verschillende merken worden bij elkaar in een productgroep geplaatst. Van deze groep wordt een lijst uitgedraaid met het aantal verkopen erbij en ook de datum, deze lijst wordt dan vergeleken met dezelfde lijst alleen dan uitgedraaid in eerdere jaren. Binnen deze productgroep kan er uiteraard ook gekeken worden naar de afzonderlijke producten, hoe deze verkopen in vergelijking met andere jaren. De opbouw van het assortiment bij Intersport is ook sterk gericht op de indeling in de verkoopperiodes en het wisselende weerbeeld in Nederland.

Service level, beschikbaarheid van producten

Het assortiment bestaat namelijk uit twee delen. Het kern assortiment wat heel het jaar verkocht wordt en daarbij een aanvullend deel wat verkocht wordt in de verschillende verkoopperiodes. *De kern van ons assortiment bestaat uit de Nous-producten, never out of stock, en deze verkopen wij het hele jaar door en kunnen we altijd op terugvallen (Ed Dolphijn).* Dit gedeelte van het assortiment wordt samengesteld door de inkopers van Intersport holding, het moederbedrijf. Deze inkopers stellen modules samen en op basis van de grootte van Intersport vestiging behoort je deze af te nemen. Een voorbeeld van deze Nous-producten zijn Copa Mundials, deze voetbalschoen is altijd op voorraad. Daarnaast kan je op basis van je specialisatie van je intersport of bij het moederbedrijf of bij de verschillende merken nog extra producten inkopen. Deze producten zijn bij intersport Wageningen volledig gericht op de verschillende verkoopperiodes.

Ketenkeuze

De logistiek beperkt zich niet alleen tot het inkopen van nieuwe goederen en het in de gaten houden van de voorraad maar wat ook van belang is, is wat er gebeurt met de overgebleven goederen. Deze goederen kunnen niet meer geretourneerd worden naar de leveranciers. Intersport zal deze goederen toch nog op een manier willen verkopen. Wanneer blijkt dat de verkoop achterblijft en het waarschijnlijk is dat er grote overschotten zullen overblijven wordt de verkoopprijs sterk verlaagd. Hierdoor wordt de vraag en dus de verkoop gestimuleerd om zo de overschotten te beperken. Dit drukt uiteraard wel de marge maar dat weegt niet op tegen de kosten wanneer de producten niet worden verkocht. Hier blijkt dus uit dat logistiek erg sterk gekoppeld is aan marketing. Wanneer er bijvoorbeeld weinig winterjassen worden verkocht zoals dit jaar vanwege de zachte winter zal er flink worden afgeprijsd om deze jassen alsnog te verkopen. Echter werkt dit maar tot een bepaald moment in het jaar, in mei hoef ik geen winterjas meer in mijn winkel te hangen, aldus Ed Dolphijn. Wanneer er dan nog jassen overblijven aan het eind van de periode worden deze opgeslagen. In het volgende jaar voor de verkoopperiode van de nieuwe winterjassen, dus nog ruim voor de winter, worden deze jassen weer teruggehangen met grote kortingen. Een probleem dat naar voren komt met het proberen te verkopen van artikelen van vorige jaren is dat het winkelbeeld verstoord wordt. Hoewel veel artikelen bij Intersport functionele artikelen zijn willen veel mensen dat bijvoorbeeld hun winterjas wel hip is. Er wordt dus ook gelet op de heersende mode. Ed Dolphijn blijft bij het voorbeeld van de winterjassen en geeft aan wanneer in de winter van 2010 de hippe kleuren geel en blauw waren het niet handig is om deze kleuren in de winkel te hangen in 2011 tussen de nieuwe winterjassen. Waarschijnlijk zijn de jassen van dat jaar een andere kleur en zo wordt het winkelbeeld verstoord. De jassen die dan nog niet verkocht zijn raken dan als het ware afgeschreven. Dit gebeurt na twee jaar na de inkoop. De afschrijving van de voorraad gebeurt bij Intersport elk jaar op dezelfde wijze. Hier kan wel mee gerommeld worden maar dit is op de lange termijn niet rendabel en zal ook niet geaccepteerd worden door de belastingdienst. Er vind een lineaire afschrijving plaats op de meeste producten.

7.3 Inkoop, opslag, verkoop

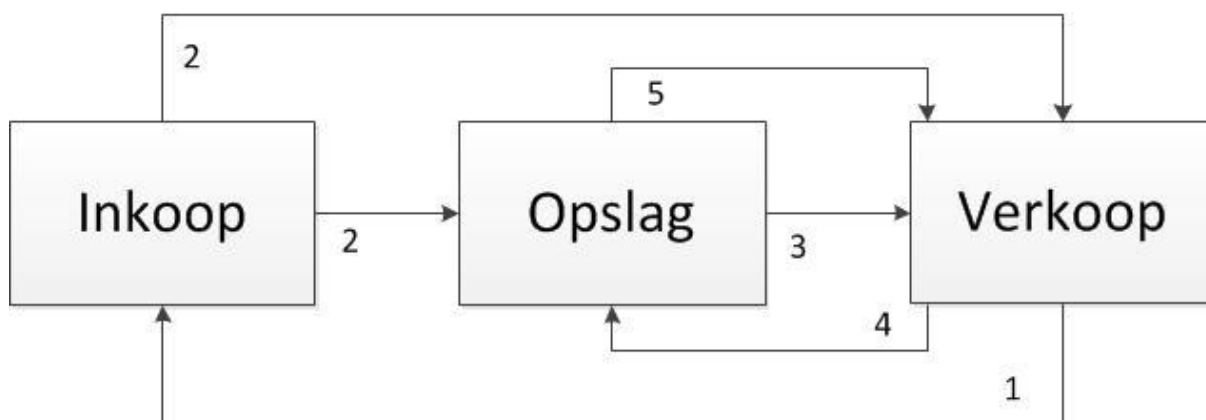
Zoals uit het interview gebleken is en uit bovenstaande alinea's zijn de drie onderdelen van logistiek erg sterk met elkaar verbonden. Je zou kunnen zeggen dat normaal gesproken de cyclus begint bij de inkoop van artikelen, dat deze opgeslagen wordt als voorraad en dat hieruit verkocht wordt, zoals te zien is in figuur 6.



Figuur 6

Echter loopt het in de praktijk bij Intersport toch anders, dit komt omdat men werkt met een vraag gestuurde productieketen en de verkoopperiodes een belangrijke rol spelen. Bij Intersport Wageningen wordt de inkoop erg sterk bepaald door de verkoop van afgelopen jaren. Er worden lijsten uitgedraaid wat er in periode Q1 verkocht is afgelopen jaar maar ook van eerdere jaren. Hier wordt gekeken welke merken en welke hoeveelheden er verkocht zijn. Op basis van deze gegevens wordt er een inkoop bestelling gedaan. Wanneer er namelijk een periode is afgelopen bijvoorbeeld de periode Q4 waarin veel wintersportartikelen verkocht zijn houden de grote merken weer verkoopbeurzen. Deze beurzen zijn niet voor consumenten maar voor winkeliers. Hier gaan inkopers heen van verschillende bedrijven en laten zich

voorlichten over de producten van aankomend jaar. Ook Ed Dolphijn van Intersport Wageningen gaat hier heen en stelt een assortiment samen wat Intersport wil gaan verkopen volgend jaar periode Q4. Waarna deze order is geplaatst, wat gebeurt aan het einde van periode Q1, moet er een leverdatum gekozen worden. Deze leverdatum wordt gezet op het begin van Q1 volgend jaar. Als de producten dan binnenkomen worden deze direct in de winkel gehangen voor verkoop. Uiteraard worden de extra of dubbele producten opgeslagen. Wanneer de verkoopperiode Q1 is afgesloten gaan deze producten weer de opslag in en zullen later in het jaar weer in de verkoop gaan. Wel start de inkoop van nieuwe artikelen voor Q1 voor volgend jaar alweer, op basis van de nieuwe gegevens, maar deze worden pas later geleverd en eerst zullen de producten uit de opslag worden verkocht in periode Q4. Hierna begint de cyclus weer opnieuw.



Figuur 7

In figuur 7 zijn wederom de drie verschillende onderdelen van het logistieke management weergegeven, echter zijn deze keer de verbindingslijnen aangegeven met nummers om de volgorde van informatie of producten aan te geven. In het geval van intersport Wageningen begint de cyclus hier bij de verkoop. Er wordt zoals eerder al aangegeven gekeken naar de verkoopinformatie van vorige jaren, met deze informatie worden de inkooporders gedaan. Deze informatie stroom wordt in deze figuur aangegeven met lijn 1. Nadat de inkoop orders gedaan zijn worden deze pas later in het jaar geleverd, pas wanneer de verkoopperiode begint. Niet alle producten worden dus eerst opgeslagen maar een groot gedeelte gaat direct de verkoop in. Vandaar dat er 2 lijnen zijn aangegeven met nummer 2. De derde lijn geeft aan dat de producten die wel eerst naar de opslag zijn gegaan hierna ook in de verkoop worden gezet. Vooral lijn 4 is erg opvallend bij Intersport, hier gaan de producten die aan het eind van een verkoopperiode niet verkocht zijn weer terug naar de opslag. Met lijn 5 wordt aangegeven dat deze producten het jaar erop weer in de verkoop komen voordat de echte verkoop van die periode gaat beginnen. Hoewel figuur 6 en 7 vrij simpele weergaven zijn van de werkelijkheid en zeker niet door alle bedrijven zo wordt gehandeld laat figuur 7 wel duidelijk zien dat er met het logistiek veel gemoeid is bij Intersport.

Het logistieke management wordt erg sterk bepaald door de verkoopperiodes, die op zichzelf weer bepaald worden door de seizoenen. Hierdoor zou je kunnen zeggen dat de logistiek erg afhankelijk is van het weer en de tijd van het jaar. Dit wordt bevestigd door de heer Dolphijn met het voorbeeld van afgelopen winter. ‘Het heeft weinig gevroren en er is weinig geschaatst in het begin. Toch ging het opeens hard vriezen en werd er voorspeld dat er geschaatst kon worden in het weekend. Hierop heeft Intersport direct gereageerd en is extra schaatsen gaan halen bij de groothandel’. Dit bleek een goede zet want op zaterdag die week is er een hele week omzet gedraaid. Hieruit blijkt dus dat Intersport sterk afhankelijk is van het weer. Zowel

op lange termijn door de wisselende seizoenen en de bijbehorende verkoopperiodes als op korte termijn, zoals gebleken is uit bovenstaand voorbeeld.

7.4 Uitdagingen voor Intersport

Deze afhankelijkheid brengt echter wel enkele uitdagingen met zich mee. Een grote uitdaging voor Intersport is toch wel het bestellen van hun producten. Aangezien dit al begint aan het eind van een verkoopperiode en zij al de goederen moeten bestellen voor diezelfde verkoopperiode alleen dan een jaar later zijn er veel onzekere variabelen om rekening mee te houden. Het is erg lastig om in te schatten welke producten gekocht moeten worden en uiteraard ook in welke hoeveelheden. Om dit zo succesvol mogelijk te doen kijkt de manager Intersport naar de verkoopresultaten van het afgelopen jaar. Het is daarbij wel van belang om in te schatten of dit een representatief jaar is of juist een exceptioneel jaar. Het is van belang dat de inkoop gebaseerd is op een normaal jaar. Wanneer de bestellingen gedaan zijn en geleverd en de verkoop gaat beginnen, kan het zo zijn dat er te veel producten ingekocht zijn. Intersport blijft dan met overschotten zitten. Het lastige hier is weer dat de producten niet terug kunnen naar de leverancier maar dat aan het einde van periode de kans op verkopen sterk afneemt en ze hierdoor uit de winkel gehaald moeten worden. Wanneer een product uit de winkel gehaald moet worden en opgeslagen moet worden is niet van te voren vast te stellen. Wanneer deze producten opgeslagen worden en het jaar erop weer in de verkoop gaan worden deze aangeboden met grote kortingen. Dit drukt de marges en zorgt er wellicht voor dat de artikelen met een betere marge, die van dat jaar, minder verkocht worden. Hier moet dus wederom de afweging worden gemaakt hoe lang ze in de winkel blijven hangen. Want het mag niet zo zijn dat de producten met grote kortingen hangen naast de nieuwe producten die voor de volle prijs verkocht moeten gaan worden. Als laatste uitdaging wordt het winkelbeeld nog aangehaald. Het in de winkel hangen van overjarige producten kan goed zijn om de overschotten te beperken maar tast ook het winkelbeeld aan.

8 Generieke methoden en oplossingen om de uitdagingen op te pakken

In deze scriptie is er doormiddel van literatuurstudie en interviews naar voren gekomen welke problemen er spelen bij het aanhouden van een dynamisch assortiment. In dit hoofdstuk zal er door middel van een literatuurstudie verschillende oplossingen naar voren komen voor deze problemen. Problemen of uitdagingen die voorkomen bij Intersport kunnen ook voorkomen bij andere winkels, echter zijn de problemen die hier naar voren komen grotendeels te danken aan het houden van een dynamische assortiment. Daarom richten deze oplossingen zich vooral op situaties met een dynamisch assortiment.

8.1 Problemen die Intersport ondervindt vanwege het dynamische assortiment met betrekking tot marketing management

Om te beginnen brengt het aanhouden van een dynamisch assortiment enkele problemen met zich mee. Hier kan vooral gedacht worden aan het probleem wanneer wordt wat verkocht. In welke periode begint men bijvoorbeeld met de verkoop van wintersport artikelen, wanneer begint deze periode dan en natuurlijk wanneer eindigt deze weer. Wanneer dit bepaald is moet er ook besloten worden wanneer er reclame gemaakt gaat worden voor deze verkoopperiode. Een uitdaging waar het marketing management ook mee in aanraking komt is het prijsbeleid gedurende de periode. Hoe verloopt de prijs binnen een periode en wanneer en hoever moet er afgeprijsd worden. Als laatste rest natuurlijk de vraag wanneer de producten uit de verkoop genomen moeten worden omdat de volgende verkoopperiode alweer begint, dit wordt in samenspraak gedaan met het logistieke management. Zoals in de paragraaf over marketing al besproken is wordt marketing beïnvloed door factoren zowel binnen als buiten het bedrijf. In het artikel van Bitran (1997) geeft hij nog een andere reden waarom de prijzen lager moeten zijn later in de periode. Dit is omdat de consument nu ook minder lang gebruik van het product kan maken. Een voorbeeld hiervan is het kopen van een zwembroek eind augustus, de kans is groot dat het artikel nog maar enkele keren gebruikt kan worden in dat jaar.

8.2 Oplossingen en methode met betrekking tot marketing management

Om deze uitdagingen zo goed mogelijk aan te pakken zijn er uit de literatuur verschillende methodes gehaald met een goede onderbouwing. In het artikel (Bitran, 1997) wordt direct aangegeven dat het timen van een verkoopperiode erg lastig is maar dat het vooral goed gecombineerd moet worden met het prijsmanagement in deze periode. Omdat dit het succes van de planning bepaalt. Intersport heeft echter bij het bepalen van de indeling van het jaar in periodes en de start van deze periodes wel een grote houvast. Omdat Intersport veelal functionele artikelen verkoopt die gebruikt worden bij diverse sporten kunnen zij hun indeling aanpassen aan de sportcompetities. Wanneer bijvoorbeeld het tennisseizoen gaat beginnen is het verstandig om vlak voor die tijd de nadruk te gaan leggen op tennisartikelen. Echter is het wel van belang in een markt met een fluctuerende vraag continue de prijs te blijven aanpassen (Bitran, 1997). Hij geeft in zijn artikel aan dat er twee verschillende prijsverlagingen zijn, de tijdelijke prijsverlagingen en de permanente prijsverlagingen. Deze tijdelijke prijsverlagingen kunnen door de periode heen gegeven worden om klanten te trekken en zo te zorgen dat de verkoop hoog blijft. De permanente prijsverlagingen worden later in de periode gegeven om zo te zorgen dat alle producten verkocht worden. Echter is het streven om de prijs en prijsverlagingen zo te stellen dat er zo min mogelijk producten verkocht worden met de permanente en vaak grote prijsverlaging. Bitran (1997) geeft dan ook aan dat de consumenten in het begin van de periode of het seizoen vaak een hogere prijs willen betalen voor de producten. Hier moet gebruik van gemaakt worden door de prijs hoog genoeg te zetten. Zo wordt er het meeste winst gehaald uit de early adopters. Uiteraard moet zoals eerder beschreven deze prijs wel naar beneden om de verkoop te stimuleren en de voorraad niet te hoog te houden. Hij geeft in

zijn artikel dan ook aan dat de prijs gebaseerd moet worden op de huidige voorraad, en daarin uiteraard meegenomen wat er al verkocht is en de tijd die nog rest tot het einde van de verkoopperiode. In dit proces kunnen ook de kosten worden meegenomen voor het maken van de prijsverlagingen, bijvoorbeeld extra manuren voor het afprijzen van producten. Producten die dus goed verkocht worden hoeven niet meegenomen te worden in de prijsverlagingen. De verkoper moet dus een afweging maken tussen het stellen van een hoge prijs waardoor de onderneming eventueel klanten verliest of het zetten van een lagere prijs waardoor niet de volle winst wordt gehaald uit sommige klanten. De prijs van een product zou dus gedurende een periode moeten dalen maar de snelheid hiervan moet mede bepaald worden door de hoeveelheid verkopen en de resterende voorraad in die periode. In het artikel (*Bitran & Mondschein, 1997*) wordt ook het voorbeeld gegeven van een pricing strategie waarbij de prijzen op vaste tijden in de periode met een vast percentage worden verlaagd. Hoewel het voordeel van deze strategie is dat het erg makkelijk te hanteren is, is het niet meer mogelijk om goed in te springen op het verloop van de periode. Wanneer de verkoop erg hard gaat hoeven er minder prijsverlagingen plaats te vinden dan wanneer er weinig verkocht wordt. Een standaardpercentage is dus niet flexibel genoeg.

In (*Marschall, 2004*) wordt de volgende manier aan te geven om, om te gaan met een wisselende en onzekere vraag. Er wordt aangegeven dat het voor bedrijven verstandig is om de aanvoer van producten zo laat mogelijk te realiseren zodat de vraag zo accuraat mogelijk voorspeld kan worden. Als voorbeeld wordt gegeven dat bedrijven gebruik kunnen maken van het just in time principe. Dit houdt in dat de producten geleverd worden vlak voordat ze verkocht worden. Een andere oplossing die aangedragen wordt is het uitstellen van de levering van producten nadat de vraag binnen is gekomen. Dus overschakelen naar een pull-systeem.

Wat je echter wel ziet bij het aanhouden van pushsysteem is dat winkels bij nieuwe producten een hoge prijs hanteren, daar veel winst op pakken maar soms later in de periode ook grote kortingen moeten geven om de producten kwijt te raken omdat het erg moeilijk is de vraag te voorspellen van nieuwe producten. (*Bitran and Mondschein, 1993*). Maar het doel van de prijsstrategie moet altijd zijn dat de meeste producten verkocht worden in de periode waar de prijs het hoogste is.

8.3 Problemen die Intersport ondervindt vanwege het dynamische assortiment met betrekking tot logistiek

Enkele punten waar Intersport rekening mee moet houden met zijn bedrijfsvoering met betrekking tot het assortiment zijn vooral het gewenste service level met de daarbij behorende omvang van de voorraad. Dit wordt bepaald door het logistieke management bij Intersport. Vragen die daarbij naar voren komen zijn of de voorraad toereikend is voor het service level en of er veel kleine leveringen plaatsvinden of enkele grote. Daarbij moet men de kosten van opslag en de kosten van de levering laten meespelen. Hier moet ook nog onderscheid gemaakt worden tussen de voorraad en bijbehorende leveringen van de nous-producten en van de specialisatie producten van Intersport Wageningen. Vooral het op peil houden van de voorraad van de specialisatie producten is een uitdaging omdat deze producten gericht zijn op de seizoenen en hier de vraag dus erg moeilijk van in te schatten is. Bij deze producten is de leveringsdatum ook erg van belang, daarbij komt dat het van belang is of de levering van een product in een keer gebeurt of in verschillende leveringen. Zoals eerder al aan bod is gekomen in deze scriptie gebeurt het bestellen van nieuwe producten door Intersport bijna een jaar van te voren. Dit maakt het uiteraard lastig precies de juiste hoeveelheid artikelen te bestellen. Of bijbestellen op korte termijn een optie is verschilt per leverancier maar ook de extra kosten die daarbij horen kunnen per leverancier verschillen. Ook het einde van de verkoopperiode vast stellen is een lastige taak voor het logistieke management. Deze taak zal uitgevoerd moeten worden in nauwe samenwerking met het marketing management. Dit om te zorgen dat er zo weinig mogelijk producten over blijven na een verkoopperiode. In

(Cobbaert, 2003) wordt aangegeven dat veel bedrijven de kosten van hun voorraad niet op de goede waarde schatten. Dit komt omdat men vaak alleen de kosten meeneemt die kwantificeerbaar zijn. Hiermee wordt bedoeld dat kosten zoals opslagkosten of kosten voor diefstal van voorraden wel meegenomen maar de kosten die niet duidelijk zijn zoals stock outs worden niet meegenomen. Cobbaert(2003) geeft daarom in het artikel enkele kostenposten aan waar veel bedrijven rekening mee moeten houden. Enkele voorbeelden hiervan zijn de kapitaalkosten, de verouderingskosten en de handling kosten. Ook wordt het belang van de voorraad aangehaald maar dit is erg moeilijk uit te drukken in cijfers of formules. Twee overige kosten die nog erg belangrijk zijn, zijn de reductiekosten op voorraad en de wendbaarheid van het assortiment. Met de reductiekosten op voorraad wordt bedoeld dat de producten uit voorraad wel verkocht worden maar met een sterke prijsverlaging. De wendbaarheid van de organisatie wordt bepaald door hoe snel de onderneming kan schakelen naar nieuwe producten. Wanneer men een nieuw soort tennisracket wil gaan verkopen is het niet handig dat heel het magazijn nog vol staat met oude rackets. Ook deze kosten zijn moeilijk te kwantificeren maar moeten wel meegenomen worden in de beslissing over de hoogte van de voorraad.

8.4 Oplossingen en methode met betrekking tot logistiek

Zoals eerder aangegeven hangt logistiek samen met de leveringsstrategie die het bedrijf kiest. Specifieker gezegd moet het logistieke management ervoor zorgen dit beoogde service level bepaald wordt door de beschikbaarheid en leverbaarheid van de producten aan de klanten. In het geval van Intersport waar vanuit voorraad wordt verkocht is het dus erg van belang dat de voorraad de juiste hoogte heeft. Zoals Bitran ook aangeeft, bij elk gekozen service level of prijs level hoort een optimale voorraad. Bij een optimale voorraad moet het eigenlijk zo zijn dat de kosten van de voorraad geminimaliseerd worden maar moet de voorraad wel toereikend zijn voor het behalen van het service level (Gianpaola et al., 2003). Bij het minimaliseren van de logistieke kosten hoort ook het minimaliseren van de aankoopkosten en de bijbehorende levering van producten voor Intersport. Ook de opslagkosten horen hier uiteraard bij. De logistieke kosten omvatten alle kosten die gemaakt worden voor het aankopen, transporteren en opslaan van producten, ook de kosten van stockouts kunnen gerekend worden tot de logistieke kosten (Muckstad and Sapra, 2009). Zoals beschreven wordt in Chopra & Meindl (2010) kan Intersport kiezen om erg responsive te zijn of meer te focussen op efficiëntie en daarbij lagere kosten. Responsive houdt in dat de consument snel in al zijn eisen wordt voorzien. Hier moet dus een hoge voorraad voor aangehouden worden zodat ze consument alle keus heeft en de artikelen direct mee kan nemen zonder nabestelling. De andere optie is dat Intersport een lage voorraad aanhoudt wat dus lagere kosten met zich meebrengt maar de onderneming ook minder responsive maakt omdat niet alle producten direct geleverd kunnen worden. Intersport moest dus ook hier een afweging inmaken. Kort samengevat moet Intersport dus de afweging maken tussen een voorraadsysteem met hogere kosten om een hoog service level aan te bieden, of een voorraadsysteem waar niet aan alle eisen van de consument voldaan kan worden dus waar de service graad lager is maar ook de kosten lager zijn.

De voorraad van Intersport zou je kunnen opdelen in twee verschillende voorraden. Je hebt de voorraad van de nous-producten en de voorraad van de specialisatie producten. De voorraad van de nous-producten kan redelijk frequent worden aangevuld door kleine leveringen en deze producten worden het hele jaar door verkocht hierdoor kan de vraag beter voorspeld worden en zijn afwijkingen makkelijker te corrigeren. Echter is de vraagvoorspelling van de specialisatie producten veel moeilijker en omdat de producten niet het hele jaar door verkocht worden moet de vraagvoorspelling eigenlijk beter kloppen. Dit in verband met de kosten die Intersport moet maken voor de producten die over blijven aan het einde van de periode. In veel literatuur en zo ook in het artikel (Muckstad and Sapra, 2010) wordt gesproken van een 'safety stock', dit is een kleine voorraad die altijd in de winkel aanwezig is om onverwachte

stijging in de vraag op te vangen. De safety stock kan bij de nous-producten vrij laag worden gezet vanwege de frequente leveringen. Er zullen dan producten worden bijbesteld wanneer de voorraad op is maar zorgen dat de levering plaatsvindt wanneer de voorraad op het niveau van de safety stock komt. Het bijbestellen is vaak geen optie bij de specialisatie producten waarbij vaak maar één en soms twee leveringen plaatsvinden. De voorraad die aangehouden wordt kost de hele periode door geld en zal zo laag mogelijk gezet worden om deze kosten te minimaliseren maar ook om niet met overschotten te blijven zitten. De beste oplossing hiervoor zou zijn om ook de specialisatieproducten in kleine tot middelgrote leveringen te bestellen. Of dit echter mogelijk is hangt af van de leverancier en deze oplossing kan dus problemen opleveren bij Intersport. Omdat de afspraken die gemaakt worden met leveranciers niet universeel zijn en ook de levertijden en kosten van de voorraden niet bekend zijn er geen standaardmethodes voor het oplossen van logistieke problemen. In deelvraag 7 zal er daarom extra informatie worden gegeven met betrekking op het logistiek bij Intersport en waar Intersport extra op moet letten.

8.5 Uitdagingen personeelsmanagement

Uit het interview met Intersport Wageningen is er gepraat over hoe Intersport omgaat met zijn personeel en of er zich problemen of uitdagingen voor doen door het wisselende assortiment door het jaar heen. Deze uitdagingen zullen hier besproken worden en in de volgende paragraaf zullen en oplossingen of methode gegeven worden vanuit de literatuur. De doelen van personeelsmanagement kunnen worden gezien als uitdagingen die zo goed mogelijk moeten worden aangepakt. Deze doelen zijn al naar voren gekomen in hoofdstuk vier en zijn:

- 1) Het selecteren en rekruteren van nieuw personeel, het aantrekken van kwalitatief goed personeel en het plannen en indelen van het personeel om alles goed te laten verlopen.
- 2) Het ontwikkelen van een goede personeelstraining en het houden van functioneringsgesprekken.
- 3) Het behouden van goede carrière mogelijkheden, het waarborgen van een goede werk-privé verhouding en het zorgen voor een gepaste beloning voor werkzaamheden. Ook het in stand houden van een goede verhouding tussen het personeel en het management hoort bij HRM.

Zoals uit de interviews met de manager van Intersport naar voren is gekomen is het eerste doel van personeelsmanagement voor Intersport niet echt belangrijk en zeker geen uitdaging. Dit komt omdat het personeel al lange tijd bij intersport werkt en waarschijnlijk nog lang zal blijven werken. Doelen twee en drie zijn wel aangehaald en zijn dus als het ware een uitdaging voor het personeelsmanagement. Een vaste oplossing of methode zal hiervoor niet aan te dragen zijn maar elke methode zal er op gericht moeten zijn deze doelen te behalen en wanneer men andere problemen binnen het personeelsmanagement moet oplossen moeten deze doelen niet uit het oog verloren worden. Een andere uitdaging van personeelsmanagement ligt hem in het feit dat het personeel vaak een ander doel heeft dan de werkgever. Deze doelen hoeven uiteraard niet lijnrecht tegenover elkaar te staan maar een voorbeeld is dat de werknemen graag veel wil verdienen terwijl de werkgever deze kosten laag wil houden. Zo zijn er dus ook twee kanten vanwaar je personeelsmanagement kan bekijken, vanuit de werkgever maar ook vanuit de werknemer (Kok, 2003). Als doel van personeelsmanagement geeft Intersport aan dat ze willen dat elke klant die de winkel in komt met een goed gevoel naar buiten gaat. In dit geval wordt het personeel dus echt gezien als een manier om de klanten een beter gevoel te geven en dus de winkel beter te maken. Dit doel zal voor alle winkeliers gelden en is op zichzelf moeilijk om een oplossing of methode voor te vinden. Wat wel van belang is hiervoor is dat de consument goede en duidelijke informatie krijgt van het personeel. Dit vergt kennis van het personeel en deze kennis moet meebewegen met het dynamische assortiment. Het is dus van belang dat de verkopers producten verkopen waar zij zelf erg veel vanaf weten. Hoe deze kennis aan de personeelsleden overgebracht moet worden en deze up to date te houden is een uitdaging in personeelsmanagement. Een

probleem bij personeelsmanagement wat ook naar voren komt in het interview is de indeling van je personeel, welke personeelsleden heb je nodig en wanneer zet je deze in.

Iets wat in het interview over personeelsmanagement ook naar voren komt is prijsbeleid koppelen aan de werknemers. De prijzen en kortingen hierop worden opgelegd aan Intersport en deze moet hiermee werken. Maar het personeel helpt wel bepalen wanneer de producten aan het eind van de periode uit de verkoop worden gehaald. Een ander probleem dat naar voren komt in het interview waar elke onderneming last van heeft, is dat het personeel een aantal dagen per jaar ziek is of om andere reden niet in staat om te werken. Echter wordt in het interview direct al aangegeven dat dit vaak geen problemen oplevert door de flexibiliteit van de verschillende werknemers en de mogelijkheid zelf in te springen wanneer er zich problemen voor doen van onderbezetting.

8.6 Oplossingen en methoden met betrekking tot personeelsmanagement.

In de voorgaande paragraaf zijn enkele uitdagingen met betrekking tot personeelsmanagement aan bod gekomen. De eerste uitdaging die bij veel ondernemingen voorkomt is dat de werkgever, die de baas is van het bedrijf en de werknemers die beide precies hetzelfde doel hebben. Zij waarderen gebeurtenissen in het bedrijf anders en hechten andere waarde aan sommige dingen. Waar de onderneming de winst van het totale bedrijf wil verhogen en de kosten laag houden, wil de werknemer zijn eigen winst, het loon, verhogen. Het loon van de werkgever is voor de werknemer een kostenpost, hier is dus goed te zien dat ze niet beide hetzelfde doel nastreven. Echter is loon niet het enige dat telt voor een werknemer, maar ook job satisfaction is belangrijk (Price, 2007). De werkgever moet hier op inspringen en zorgen dat dit doel verwezenlijkt kan worden met zijn eigen doel in het achterhoofd. Price (2007) geeft aan dat het belangrijk is dat een werknemer zich nuttig voelt in het bedrijf en onderdeel is van een geheel. Wanneer dit gevoel bij een werknemer tot stand komt zal hij zich belangrijker voelen en meer gedreven zijn het bedrijf zo goed mogelijk te laten functioneren. Zowel de werknemer als de werkgever worden er in dit geval beter van wanneer de werknemer zich harder inzet. Deze inzet kan een werkgever nog stimuleren met een gepaste beloning.

Omdat de werkgever, de ondernemer en werknemer zoals hierboven beschreven is niet dezelfde doelen hebben en de ondernemer vaak meer betrokken is bij het bedrijf is het van belang ook de werknemers zo betrokken mogelijk te maken bij het bedrijf. Dit om hun waarde voor het bedrijf te verhogen en te zorgen dat ze zich optimaal inzetten voor het bedrijf. Dit kan uiteraard door een hoog basis loon te geven maar hier zit niet in verwerkt dat wanneer de werknemer goed werk levert hij er zelf beter van wordt. Ook nu heeft het doel van de werkgever nog weinig met het doel van de werknemer te maken. Uiteraard heeft de werknemer vaak wel een verantwoordelijkheidsgevoel en zal zich daarom inzetten voor het bedrijf. Maar om het maximale uit een werknemer te halen zijn er volgens Lori & Wadsworth, (2012) betere mogelijkheden. Zij dragen in hun artikel: 'An examination of traditional versus non-traditional benefits' aan dat het van belang is het personeel te stimuleren met extra voorzieningen of voordelen die het bedrijf hun kan bieden. Deze extraatjes worden het best gewaardeerd als zij persoonlijk zijn. Hierdoor raakt de werknemer meer betrokken bij het bedrijf en haalt hij meer voldoening uit zijn werk. (Lori & Wadsworth, 2012). Wanneer de werknemers deze producten of diensten ook kunnen gebruiken in de privésfeer zal dit de verhouding van werk-privé ook ten goede komen. Wat hier erg belangrijk is, is dat de werkgever de werknemer laat zien hoe belangrijk hij voor het bedrijf is (Lori & Wadsworth, 2012).

Aansluitend op het idee zoals eerder beschreven dat het van belang is om een werknemer belangrijk te maken binnen een bedrijf voor zijn eigen gevoel, is het ook van belang een werknemer optimaal te benutten vanuit het oogpunt van de werkgever gezien. Hiermee wordt bedoeld dat een werknemer zo goed mogelijk functioneert binnen een bedrijf en in staat is al

zijn taken goed uit te voeren. Bij Intersport is kennis van producten erg belangrijk om zijn taak, artikelen verkopen, goed uit te voeren. Het personeel zal dus bijvoorbeeld trainingen krijgen om hun kennis hoog te houden. Zoals beschreven is in Cascio (2006) is het doel van werknemers trainen het verhogen van de prestaties van de werknemer door meetbare veranderingen in het kennisniveau of vaardigheden van de werknemer. Hier zie je dus al direct dat het trainen van personeel voor beide kanten van belang kan zijn. De werknemer krijgt meer kennis en vaardigheden en het bedrijf zou hier van moeten profiteren. Cascio (2006) geeft ook aan dat in segmenten waar producten veel op elkaar lijken of bij markten waar bijna dezelfde producten worden gekocht, een goed opgeleide werknemer met veel kennis van een product, een goede manier is om je te onderscheiden van de concurrenten. Het is echter heel lastig om een standaard manier van trainen te ontwikkelen die in elk bedrijf werkt. Wel geeft Cascio (2006) aan dat het trainen van personeel aan enkele karakteristieken moet voldoen om effectief te zijn. Zo is het van belang dat zowel het topmanagement als het lagere personeel achter de training staat. Ook is het van belang dat de training gegeven wordt in lijn met de strategie van het bedrijf. De training moet dus niet zomaar gegeven worden maar met in het achterhoofd dat het een van de gezette strategische doelen nastreeft. Cascio (2006) benadrukt ook dat het training geven zelf ook onderhevig is aan feedback. Hiermee wordt bedoeld dat de manier van training geven ook veranderd kan worden om beter aan te sluiten bij de wensen van het personeel of bij de behoefte van de onderneming. Wat bij veel bedrijven en ook bij Intersport naar voren komt is de indeling van het personeel. Er moeten natuurlijk aan eisen voldaan worden omtrent de afspraken die met het personeel gemaakt worden maar vaak kan de indeling ook nog op een positieve manier de bedrijfsuitvoering beïnvloeden. Omdat het probleem dat zich bij Intersport voor doet erg specifiek is zal er niet worden gezocht in de literatuur naar een oplossing hiervoor maar zullen op basis van de vergaarde kennis door interviews extra speerpunten worden aangedragen in hoofdstuk zeven.

In het artikel van Hoogervorst et al. (2004) staat dat bijna alle communicatie in een onderneming in een bepaalde context staat. Hiermee wordt bedoeld dat de sfeer en cultuur binnen een bedrijf bepalen hoe en hoeveel er gecommuniceerd wordt. Dit is ook bij Intersport van groot belang en meer oplossingen of methodes zullen aangedragen worden in hoofdstuk zeven.

9 Toepasbaarheid van de oplossingen en methode voor de uitdagingen bij Intersport

In deze scriptie is veel aandacht besteed aan de problemen die voorkomen wanneer bedrijven en specifiek wanneer Intersport een dynamisch assortiment aanhoudt. Hoewel Intersport al jaren met deze uitdagingen om moet gaan zal er bij de beantwoording van deze subvraag geprobeerd worden om methodes aan te dragen om goed om te gaan met de uitdagingen. Deze oplossingen en methodes zullen worden aangedragen na literatuur onderzoek en gehaald worden uit de al beschikbare informatie in deze scriptie.

9.1 Methodes voor het marketing management bij Intersport.

In de literatuur is er naar voren gekomen dat het bepalen van een prijsbeleid niet universeel is. Elke winkel moet een ander prijsbeleid hanteren en ook per product en periode een ander prijsbeleid hanteren. Wat wel vaak hetzelfde is, en ook van belang is voor Intersport is het doel van het prijsbeleid. Het doel is het maximaliseren van de winst door de producten en dit moet bereikt worden door zoveel mogelijk producten te verkopen tegen een hoge prijs en de resterende producten te verkopen na prijsverlagingen om zo niet met overschotten te blijven zitten. Daarom wordt Intersport ook aangeraden de prijs van producten in het begin van het seizoen hoog genoeg te zetten. Dit omdat de consumenten er nog de gehele periode gebruik van kunnen maken en zodat er in de prijs nog ruimte zitten voor kortingen en prijsverlagingen. Het instellen van het begin en het eind van een verkoopperiode moet hier ook sterk aan gekoppeld zijn. Het prijsverloop van de artikelen moet volgens Bitran (1997) bepaald worden door de huidige voorraad, wat er verkocht is en hoe lang de periode nog duurt. Omdat de verkoopperiodes voor Intersport al redelijk vast staan door het begin van de sportseizoenen en de geplande levering van de producten zou het mogelijk moeten zijn om een efficiënt prijsbeleid te voeren om zoveel mogelijk producten te verkopen tegen een hoge prijs en toch aan het eind van de periode niet met overschotten te zitten. Wat daarbij ook erg van belang is, is het onderscheid tussen de permanente en tijdelijke prijsverlagingen (Bitran, 1997). Hoewel Intersport veel producten zal verkopen aan het eind van de periode in de uitverkoop wordt hier relatief weinig winst mee gemaakt door de lage prijs. Het kan daarom verstandig zijn eerder in het jaar wanneer de keuze voor de consument ook nog wat groter is een tijdelijke prijsverlaging door te voeren. Uiteraard is de winst op dat moment per product wel lager maar het is hoogstwaarschijnlijk dat er daardoor minder producten verkocht zullen worden tijdens de uitverkoop. Ook zijn deze tijdelijke prijsverlagingen en goede vorm van reclame en naamsbekendheid. Deze tijdelijke prijsverlagingen per product kunnen ook positief uitpakken in die periode. Wanneer Intersport kortingen geeft op winterjassen zullen er meer mensen komen kijken voor een winterjas. Wanneer ze dan in de winkel zijn is de kans aanwezig dat ze behalve een winterjas ook direct een skibroek of andere artikelen kopen die wel nog voor de volle prijs verkocht worden. Uiteraard kan het spelen met de prijs en vooral het te hoog zetten van een prijs klanten kosten. Deze zijde van het verhaal zal ook meegenomen moeten worden tijdens de prijsbesluiten maar is erg moeilijk te kwantificeren. Het stellen van de prijzen zou daarom ook gedeeltelijk gebaseerd moeten zijn op ervaringen uit eerdere jaren. Echter kan de hierboven gegeven informatie wel helpen bij het bepalen van de prijs en geeft aan op welke punten er gelet moet worden.

Afgezien van het hierboven beschreven prijsbeleid kan er ook nog relevante informatie gegeven worden over het maken van reclame door Intersport. Hier zullen op basis van literatuur nog enkele punten weergegeven worden waar Intersport rekening mee dient te houden tijdens het maken van reclame. Wat erg van belang is voor Intersport is wanneer er begonnen moet worden met het reclame maken voor de betreffende verkoopperiode. In het boek *Principles of marketing* (Kotler et al., 2010) wordt aangegeven dat er vijf punten erg van belang zijn bij het maken van reclame. Deze punten zijn stappen die achtereenvolgens

genomen moeten worden om de reclame zo succesvol mogelijk te laten zijn. Deze stappen zijn, doelstelling van de reclame bepalen, het budget bepalen, de boodschap maken, welke media er gebruikt wordt en als laatste het evalueren van de reclame. Wat hier in mijn ogen voor Intersport van groot belang is dat het doel en de boodschap helder en duidelijk zijn. Intersport hoeft niet het product zelf te promoten, bijvoorbeeld door aan te geven dat Prince een erg goed tennismark is. Het doel van de reclame zou moeten zijn dat Intersport zichzelf neerzet als een optie om al je tennisspullen te kopen. De boodschap zou dus ook moeten zijn dat wanneer je gaat tennissen je al je benodigdheden kan kopen bij Intersport. Verder moet er bij het gebruik van de media op gelet worden dat de dichtstbijzijnde concurrent nog geen 20km verder zit dus dat de kosten laag gehouden moeten worden omdat niet een groot publiek bereikt hoeft te worden.

9.2 Methodes voor het logistieke management bij Intersport

Zoals besproken is in deelvraag zes moet het logistieke management ervoor zorgen dat de voorraad en de beschikbaarheid van producten past bij het gekozen service level. Bij de optimale voorraad voor Intersport moet het zo zijn dat de kosten van deze voorraad geminimaliseerd zijn maar dat de consumenten wel in hun wens voldaan worden. Bij de nous-producten die heel het jaar door verkocht worden zal dit niet heel erg lastig zijn. Er moet een kleine voorraad zijn zodat de consumenten direct geholpen kunnen worden maar de voorraad moet niet te hoog zijn in verband met de voorraadkosten. De hoogte van de voorraad moet bepaald worden door de vraag en de kosten per levering. Ook moet er uiteraard worden meegenomen hoe vaak er geleverd kan worden. Omdat de nous-producten heel het jaar door verkocht worden en de producten, zoals aangegeven in het interview, redelijk frequent besteld kunnen worden zijn de opslagkosten hier niet de grootste kostenpost. Waar bij deze producten wel op gelet moet worden zijn de kosten van stock-outs dit komt voor wanneer een consument een product wil kopen maar deze niet beschikbaar is. De kosten van deze stock-outs zijn volgens Muckstad en Sapra (2009) erg moeilijk te bepalen maar dienen wel meegenomen te worden in de berekening van de voorraadkosten. De kosten van stock-outs beperken zich niet alleen tot het gemiste bedrag van die verkoop maar ook de kans dat de consument 'overloopt' naar de concurrent moet meegenomen worden in de afweging hoe hoog het voorraadniveau moet zijn.

Bij het voorraadniveau van de specialisatieproducten zullen meer factoren in acht genomen moeten worden. Hier spelen de opslagkosten een grotere rol omdat zoals aangegeven in interviews de levering van producten maar één of twee keer plaatsvindt waardoor de levering groter moeten zijn en hierdoor er ook meer producten worden opgeslagen. De kosten waar dan rekening mee gehouden moet worden zijn niet alleen de kosten die kwantificeerbaar zijn zoals opslagkosten en kosten voor diefstal maar ook andere kosten zoals verouderingskosten en kapitaalkosten (Cobbaert, 2003). Bij kapitaalkosten moet gekeken worden wat Intersport anders had kunnen doen met het geld dat niet besteed is aan de inkoop van de artikelen die in voorraad liggen. Met dit geld had bijvoorbeeld reclame gemaakt kunnen worden of hadden er andere producten ingekocht kunnen worden. De verouderingskosten zijn bij Intersport erg belangrijk. Verouderingskosten omvatten de kosten die het bedrijf heeft omdat de producten beschadigd raken in opslag en daardoor voor een lagere prijs verkocht moeten worden maar wat voor Intersport erg belangrijk is, is dat de producten in waarde dalen omdat ze bijvoorbeeld uit de mode raken. Als Intersport namelijk skijassen inkoopt en deze verkoopt in 2011 zal hier een redelijke marge op zitten, echter wanneer deze producten in opslag gaan kunnen ze in 2011 nog gewaardeerd worden tegen hun huidige prijs maar wanneer de verkoopperiode in 2011 is afgelopen zal de waarde snel dalen. Dit komt omdat dezelfde skijassen in de latere verkoopperiodes niet meer verkocht kunnen worden tegen de eerder gezette prijs. De producten hebben dus hun waarde deels verloren. Om dit tegen te gaan moet zoals eerder gezegd goed worden samengewerkt met de het marketing management om de

prijs zo te zetten dat er zo min mogelijk producten onderhevig zijn aan deze waarde vermindering.

Het beste voor Intersport zou zijn om ook de specialisatieproducten in kleinere leveringen te bestellen en deze door de periode heen te laten leveren en ook de grootte van deze leveringen de late variëren. Echter zal dit niet mogelijk zijn bij veel leveranciers of zullen hier extra kosten aan verbonden zijn. Er zal dan een afweging gemaakt moeten worden om de kijken wel kosten hoger zijn, de kosten van frequenter leveren of de voorraadkosten bij grotere leveringen.

9.3 Methodes voor het personeelsmanagement bij Intersport

In hoofdstuk zes is besproken dat de werknemer en de werkgever niet altijd hetzelfde doel nastreven. Er wordt in Lori & Wadsworth (2012) aangegeven dat er verschillende soorten beloningen zijn die hier kunnen helpen. Dit is ook terug te zien bij Intersport. In de interviews is naar voren gekomen dat de werknemers soms een artikel krijgen in hun interessegebied, hier werd als voorbeeld gegeven hockeyschoenen of stick voor de werknemer die zelf hockey en ook deze afdeling beheert binnen Intersport. Dit heeft verschillende positieve bijwerkingen. De werknemer zal zich gewaardeerd voelen en hier zeker niet minder hard door gaan werken. Wanneer bij deze beloning aangegeven wordt dat hij deze krijgt vanwege een goede bijdrage aan de onderneming zal hierdoor waarschijnlijk ook zijn verantwoordelijkheidsgevoel stijgen. Het is nu voor de winkel belangrijk dat hij goed presteert maar ook voor zichzelf. Echter kan deze beloning ook nog een ander effect hebben dat aansluit bij het probleem van kennisverstrekking aan het personeel. Namelijk wanneer het een nieuw artikel is dat de werknemer krijgt kan hij deze in gebruik nemen en daardoor zijn kennis van het artikel vergroten wat uiteraard weer de voorlichting aan klanten ten goede komt. In de interviews komt ook naar voren dat Intersport erg serieus omgaat met het training geven aan hun personeel. Wanneer er artikelen besteld zijn voor de verkoop krijgen de personeelsleden een map met daarin alle informatie van de nieuwe artikelen. Ook wordt er van de duurdere merken een vertegenwoordiger uitgenodigd om extra informatie en trainingen te geven. Het is van belang dat in ieder geval de personeelsleden die gaan werken met de producten aanwezig zijn. Aangezien Ed Dolphijn dit zelf ook benadrukt zijn hier verder geen aanbevelingen voor gedaan.

De indeling van het personeel is bij elke onderneming van belang maar bij Intersport moet er behalve de afspraken die gemaakt zijn met het personeel ook gelet worden op de capaciteiten van het personeel. Zoals hierboven al naar voren kwam is het van belang dat de mensen die bijvoorbeeld op de hockey afdeling staan ook aanwezig zijn bij de trainingen hierover. Wat dus ook van belang is bij de indeling van het rooster, want wanneer er twee werknemers verstand hebben van hockey zal er altijd een van de twee daadwerkelijk aanwezig moeten zijn in de winkel. Dit geldt uiteraard ook voor andere afdelingen en zorgt ervoor dat de klanten zo goed mogelijk geholpen worden en de juiste informatie krijgen. Ed Dolphijn maakt zelf nog tijdens het interview onderscheid tussen mannen en vrouwen. Hij geeft aan dat er te allen tijde een vrouw in de winkel moet staan. Dit om de vrouwelijke klanten van dienst te zijn en omdat zij meer kennis hebben over vrouwen artikelen. Er is geen standaard manier om dit rooster te maken maar er kan gewerkt worden met een roosterindeling met enkele constraints. In dit geval moet de optelsom van alle vrouwen die op een dag in de winkel staan minimaal een zijn. Dit om uit te sluiten dat er bij het rooster maken geen vrouwen voorkomen op sommige dagen. Deze constraints kunnen ook worden gehanteerd bij het indelen van de mannelijke personeelsleden op basis van kennis. Kennis van een bepaalde productgroep moet een bepaalde waarde krijgen, deze waarde wordt gekoppeld aan de werknemers die ook daadwerkelijk deze kennis hebben. In de winkel moet de waarde aan kennis van een productgroep, door het aanwezige personeel, altijd groter zijn dan de minimale waarde, die aanwezig moet zijn, voor die productgroep. De laatste uitdaging met betrekking tot personeelsmanagement bij Intersport is de communicatie. Hoewel er in het interview niet echt

naar voren is gekomen dat dit een probleem is het misschien nuttig voor Intersport om op de volgende punten te letten. Ed Dolphijn geeft zelf aan dat de communicatie goed, wanneer er met een bepaald artikel gewerkt moet worden wordt dit door hem aangegeven door middel van een brief in het magazijn. Ook wanneer er prijsverlagingen worden doorgevoerd wordt dit gedaan op basis van het informatiesysteem van Intersport en dit mondeling of via een notitiebrief door gegeven aan de werknemers. Echter wanneer er aan het eind van de periode spullen uit de verkoop gehaald moeten worden en nieuwe artikelen verkocht moeten gaan worden gaat dit gedeeltelijk op aangeven van het personeel. Het lijkt mij daarom verstandiger dat het personeel meer invloed heeft op het gevoerde prijsbeleid. Dit omdat zij vaak nog wat dichter bij de klant staan en daardoor ook weten waarom een bepaald artikel niet verkocht wordt. In plaats van dan het artikel vaker te gebruiken en aan te bieden aan klanten om de verkoop te stimuleren kan er dan al tijdens de periode de prijs iets verlaagd worden. Dit sluit ook beter aan bij het feit dat het personeel ook meebeslist wanneer de artikelen niet meer verkocht worden. Intersport kan in dit geval dus meer uit hun personeel halen door de kennis die zij hebben van hun klanten te gebruiken bij het inkopen, verkopen en afprijzen van producten.

10 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het onderzoek naar voren komen en zal geprobeerd worden de hoofdvraag te beantwoorden. Tevens zullen er eventuele aanbevelingen worden gedaan.

Onderzoeksvraag: Welke instrumenten en methodes zijn er die er voor zorgen dat marketing, logistiek en personeelsmanagement zo goed mogelijk aangepast worden aan de uitdagingen die Intersport tegenkomt door het aanhouden van een dynamisch assortiment?

Intersport gaat al meerdere jaren met de uitdagingen van het dynamisch assortiment om. Hierdoor zijn er in deze scriptie enkele punten naar voren gekomen waarmee zij goed inspringen op het dynamisch assortiment. Ook zijn er in deze scriptie enkele uitdagingen gevonden waar beter mee omgegaan kan worden, beide vindingen komen hier aan bod. In het artikel (Bitran, 1997) wordt direct aangegeven dat het timen van een verkoopperiode erg lastig is maar dat het vooral goed afgestemd moet worden op het prijsmanagement in die periode. Intersport baseert de timing van de verkoopperiodes op de start van de sportcompetities. De start van de periode maar dus ook de start van een volgende periode liggen hierdoor redelijk vast. Het doel van het prijsbeleid bij Intersport zou moeten zijn; zoveel mogelijk producten verkopen tegen een zo hoog mogelijke prijs. Een aanbeveling aan Intersport

is hierbij dat Intersport de prijs continu blijft aanpassen (Bitran, 1997). Er moet onderscheid gemaakt worden tussen permanente en tijdelijke prijsverlagingen, bij Intersport wordt de nadruk vooral gelegd op de meer permanente prijsverlagingen. Het zou dan ook goed zijn om meer tijdelijke prijsverlagingen door te voeren om zo meer klanten te trekken naar de winkel, die dan ook in de verleiding komen om andere producten te kopen, en daarmee te zorgen dat er minder artikelen verkocht worden tijdens de permanente en grotere prijsverlagingen (Bitran, 1997). Daarbij komt dat de consumenten eerder in de periode vaak een hogere prijs willen betalen voor de producten omdat zij deze nog heel de periode kunnen gebruiken. Hierdoor zijn consumenten niet bereid aan het eind van de periode nog een hoge prijs te betalen. De prijs moet dus in het begin van de periode erg hoog worden gezet om de winst zo groot mogelijk te maken maar ook om ruimte te laten voor tijdelijke en permanente prijsverlagingen door de periode heen. De prijs zou bij Intersport gebaseerd moeten zijn op de huidige voorraad, hoeveel er al verkocht is, en de tijd die het nog rest tot het einde van de periode (Bitran, 1997). Bij Intersport kunnen hier de resultaten en ervaringen uit voorgaande jaren aan toegevoegd worden. De prijs moet dus zo gesteld worden dat de meeste producten tegen een hoge prijs verkocht worden maar de prijs wel dusdanig laag is dat er aan het einde van de periode zo min mogelijk producten verkocht worden tegen een erg lage prijs waardoor er zo min mogelijk producten over blijven aan het einde van de periode.

Intersport maakt door het jaar heen reclame voor de eigen vestiging in Wageningen. In het boek Principles of marketing (Kotler et al., 2010) wordt aangegeven dat er vijf punten erg belangrijk zijn bij het maken van reclame. Deze punten zijn stappen die achtereenvolgens genomen moeten worden om de reclame zo succesvol mogelijk te laten zijn. Deze stappen zijn: doelstelling van de reclame bepalen, het budget bepalen, de boodschap maken, kiezen welke media er gebruikt wordt en als laatste, het evalueren van de reclame. Wat hier in mijn ogen voor Intersport van groot belang is, is dat het doel en de boodschap helder en duidelijk zijn. Hiermee wordt bedoeld dat Intersport zich met reclame moet richten op het binnenhalen van nieuwe klanten. De reclame zou dan voor de start van een nieuwe periode gemaakt moeten worden om zo de klanten bewust te maken van de optie om bij Intersport producten te kopen.

Het logistieke management bij Intersport moet ervoor zorgen dat het beoogde servicelevel behaald wordt door de beschikbaarheid en leverbaarheid van de producten op peil te houden. Om een bepaald service level te behalen moet hiervoor een voorraad worden aangehouden. Bij een optimale voorraad moet het eigenlijk zo zijn dat de kosten van de voorraad geminimaliseerd worden maar de voorraad wel toereikend blijft voor het behalen van het servicelevel (Gianpaola et al., 2003). Bij het minimaliseren van de logistieke kosten hoort ook het minimaliseren van de aankoopkosten en de bijbehorende kosten voor de levering van producten voor Intersport. Ook de opslagkosten horen hier uiteraard bij. De logistieke kosten omvatten alle kosten die gemaakt worden voor het aankopen, transporteren en opslaan van producten. Ook de kosten van stockouts kunnen gerekend worden tot de logistieke kosten (Muckstad and Sapra, 2009). Bij Intersport kan de voorraad opgedeeld worden in twee delen, de nous-producten en de specialisatie producten. De nous-producten worden heel het jaar door verkocht en kunnen ook heel het jaar door bijbesteld worden, het is hierdoor niet moeilijk om een juiste voorraadhoogte vast te stellen. De voorraadhoogte moet bepaald worden door de vraag en de leveringskosten, afgezet tegen de voorraadkosten. Het bepalen van de voorraad van de specialisatie producten is een stuk ingewikkelder, wat komt doordat de producten bijna een jaar van te voren ingekocht moeten worden maar slechts een á twee keer per jaar geleverd worden. De producten worden ook slechts een bepaalde periode per jaar verkocht wat het moeilijk maakt om dit in te schatten. Dit heeft grote gevolgen voor de voorraadkosten. De producten komen dus in grotere hoeveelheden binnen en moeten langer opgeslagen worden. De kosten waar dan rekening mee gehouden moet worden zijn niet alleen de kosten die kwantificeerbaar zijn zoals opslagkosten en kosten voor diefstal, maar ook andere kosten zoals verouderingskosten en kapitaalkosten (Cobbaert, 2003). De verouderingskosten zijn bij Intersport van aanzienlijk belang. Verouderingskosten omvatten de kosten die het bedrijf maakt omdat de producten beschadigd raken in opslag en daardoor tegen een lagere prijs verkocht moeten worden. Wat voor Intersport echter ook meespeelt is dat de producten in waarde dalen omdat ze bijvoorbeeld uit de mode raken. Dit gebeurt wanneer de artikelen aan het einde van een periode nog niet verkocht zijn. Intersport moet dus rekening houden met het einde van een verkoopperiode, welke door Intersport gedeeltelijk beïnvloed kan worden maar ook sterk afhankelijk is van de consument en het weer. Het is dus verstandig dat Intersport het prijsmanagement en het logistieke management sterk integreert om zo te zorgen dat niet alleen zoveel mogelijk omzet wordt behaald maar ook dat de logistieke kosten geminimaliseerd worden door de overschotten aan het eind van de periode zo laag mogelijk te houden. Dit zou ook gerealiseerd kunnen worden door de specialisatieproducten in kleinere hoeveelheden meerdere keren per periode te laten bezorgen. Maar zoals uit de interviews is gebleken, brengt dit wel extra kosten met zich mee.

Het personeel bij Intersport Wageningen heeft een belangrijke taak. Het doel dat gesteld is voor het personeel is dat elke klant die naar binnen komt met een goed gevoel naar buiten gaat. Hiermee wordt dus duidelijk aangegeven dat het personeel wordt gebruikt om de onderneming beter te maken en niet enkel wordt gezien als een kostenpost. Het is voor elke onderneming, dus ook voor Intersport, van belang om het personeel te motiveren. Loon is niet het enige wat telt voor een werknemer maar ook job satisfaction is belangrijk (Price, 2007). Intersport moet hier op inspringen en zorgen dat dit doel verwezenlijkt kan worden, met het eigen doel in het achterhoofd. Price (2007) geeft aan dat het belangrijk is dat een werknemer zich nuttig voelt in het bedrijf en dat hij onderdeel is van een geheel. Wanneer dit gevoel bij een werknemer tot stand komt zal hij zich belangrijker voelen en meer gedreven zijn Intersport zo goed mogelijk te laten functioneren. Zowel de werknemer als de werkgever worden er in dit geval beter van wanneer de werknemer zich harder inzet. Deze inzet kan een werkgever nog verder stimuleren met een gepaste beloning. Deze gepaste beloning wordt al gegeven bij Intersport in de vorm van gratis sportartikelen voor de werknemers. Wanneer deze artikelen in de privésfeer gebruikt kunnen worden is dit goed voor de werk-privé verhouding maar ook goed voor Intersport. De werknemer kan ervaring op doen met het

product en deze kennis gebruiken bij de voorlichting van nieuwe klanten. Intersport wordt daarom ook aangeraden nieuwe producten te gebruiken voor deze extraatjes. Het is namelijk van belang dat de werknemers de consumenten kunnen voorzien van heldere en goede informatie over de producten. Omdat het assortiment wisselt door het jaar heen, zal ook de kennis van de werknemers moeten meebewegen met het assortiment. Intersport wordt aangeraden hier strak op te zitten en aan het begin van elke nieuwe verkoopperiode te controleren of de kennis van de werknemers nog wel toereikend is. Wanneer dit niet het geval is, is het verstandig extra trainingen te houden. Bij Intersport komen van de grote merken vertegenwoordigers om informatie te geven over hun producten. Er wordt aangeraden dit te behouden en zo intensief mogelijk samen te werken met de vertegenwoordigers van deze merken. Zoals beschreven in Cascio (2006), is het doel van werknemers trainen het verhogen van de prestaties door meetbare veranderingen in het kennisniveau of in de vaardigheden van de werknemer. Het laatste punt waar Intersport eventueel meer voordeel mee kan behalen is het betrekken van het personeel in het inkopen van nieuwe producten en het zetten van de prijzen en kortingen voor producten. Nu wordt de inkoop en de prijs vooral bepaald door de manager van Intersport, maar is vaak het personeel degene die ermee moet werken. Omdat het personeel dicht bij de klant staat, weten zij beter de reden waarom een klant het product niet wil kopen. Komt dit omdat het product een slechte naam heeft, dan moet het product niet meer ingekocht worden. Komt dit omdat het product te duur is, dan moet gekeken worden of het winstgevend is het product in prijs te verlagen. Nu wordt er vooral besteld en gehandeld op basis van cijfers uit een computerprogramma, maar met de integratie van de werknemer in dit proces kunnen ook de redenen achter de cijfers worden meegenomen.

11 Discussie en aanbevelingen voor vervolg onderzoek

In deze scriptie heb ik vooral gefocust op Intersport. Het onderzoek kan daarom gezien worden als case studie maar heeft hierdoor weinig generaliserende kracht. Daarbij komt dat de data die gehaald is uit interviews ook een eenzijdig beeld kan geven omdat veel informatie alleen van toepassing is op Intersport Wageningen. Omdat er geen onderzoek gedaan is in andere vestigingen is het dus ook moeilijk in te schatten wat de waarde is van deze scriptie voor andere vestigingen van Intersport en voor andere bedrijven. Een duidelijk aanbeveling voor vervolgonderzoek is dus de scope van het onderzoek vergroten en meerdere vestigingen betrekken bij het onderzoek. Een kanttekening daarbij is dat in dit onderzoek geprobeerd is meer informatie te krijgen van het moederbedrijf Intersport Holding. Hier werd echter geen gehoor aangegeven, de boodschap was dat alleen stagiaires informatie konden inwinnen. Een andere kritische kanttekening bij deze scriptie is de wetenschappelijk onderbouwing doormiddel van de literatuurstudie. De literatuur studie is mist op sommige onderdelen diepgang en hier zit ook zeker ruimte voor vervolgonderzoek. De reden hiervoor is dat het zoeken van wetenschappelijke literatuur en het schrijven van een goede scriptie nog niet tot mijn vaardigheden behoorde. Mijn scriptiebegeleider Jacques Trienekens heeft mij deze vaardigheden gaandeweg bijgebracht.

De conclusies en antwoorden die bereikt zijn in deze scriptie zijn minder fascinerend dan dat ik vooraf gehoopt had. Na het eerste gesprek met Intersport gaven zij aan wel bewust te zijn van een wisselende vraag maar gaven ook aan daar niet heel bewust hun bedrijfsvoering op aan te passen. In mijn ogen lag hier dus een kans voor verbetering. Maar al tijdens de scriptie bleek dat hoewel Intersport er niet bewust mee bezig was, hun bedrijfsvoering toch volledig was aangepast aan de wisselende vraag. Hierdoor was het erg lastig goede verbeteringen aan te dragen voor de bedrijfsvoering van Intersport. Wat voor Intersport wel een goede aanbeveling voor Intersport zou kunnen zijn is de een bepaalde hoogte van hun safetystock. Dit onderwerp is in deze scriptie niet uitvoerig behandeld en daarom is onderzoek naar safetystock levels een goede optie voor vervolgonderzoek.

12 Literatuurlijst

Atteveld, G. (2006). *De consument die produceert. Afstudeerscriptie NHTV Internationale Hoge School Breda*

Bitran, G. & Mondschein, S. (1997). *Periodic pricing of seasonal products in retailing. Management Science.* 43, 1, 64-79

Bonney, M.C. (1994). *Trends in inventory management. International Journal of Production Economics.* Volume 35, 1-3, 107-114

Burgun, T. (1975). *The gamma distribution and inventory control. Operational Research Quaterly.*

Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources. McGraw-Hill Irwin.*

Chopra, S. & Meindl, P. (2010). *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation.*

Corbey, M. H. & Jansen, R. A. (1991) *Als Camp niet meer kan, wat dan? Bedrijfskunde en Logistiek, jrg 63. 1991*

Diekmijer, J. (2005). *Effectief en kostenbewust HRM-beleid. Kluwer*

Drury, C (2008). *Management and Cost Accounting. Pat Bond*

Elling, H. & Van der Heijden, A. (2007). *Voorraadbeheer en logistiek. Bohn Stafleu Van Loghum*

Fabiani, S. & Loupias, C. & Martins, F. & Sabattini, R. (2007). *Pricing Decisions in the Euro Area. Oxford University Press.*

Fawcett, E. & Ellram, M. & Ogden, J. (2006). *Supply Chain Management. Prentice Hall.*

Fisher, M. & Hammond, J. & Obermeyer, W. & Raman, A. (1994). *Making supply meet demand in an uncertain world. Harvard Business Review. Reprint 94302 94-93*

Fleischmann, M. & Hall, J. & Pyke, D. (2004). *Pricing decisions with operational insights. Erasmus Research Institute of Management.*

Gianpaolo, G & Laporte, G & Musmanno, R (2004). *Introduction to logistics systems planning and control. Journal of the Operational Research Society 56, 453-462*

Goor, van R. & Weijers, S (2009). *Logistiek handboek.*

Hillier, D & Ross, S & Westerfield, R & Jaffe, F & Bradford, J (2010). *Corporate Finance. McGraw-Hill Education.*

Hoogervorst, J. & van der Flier, H. & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. Journal of Managerial Psychology

Kobbaert, K (2003). De werkelijke kosten van voorraad: componenten van voorraadbeheer onder de loep. Bussiness Logistics.

Kotler, P. & Armstrong, G & Wong, V (2010). Principles of Marketing. Pearson Education Limited.

Kotler, P & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. Prentice Hall

Kok de, J. (2003). Human Resource Management within small and medium-sized enterprises. Tinbergen institute.

Muckstadt, A. & Sapra, A.(2009). Principles of inventory management. Springer Series in Operations Research And Financial Engineering

Muckstadt, A. & Sapra, A.(2010). Inventories are everywhere. Springer Series in Operations Research And Financial Engineering

Muse, L.A. & Wadsworth, L.L. (2012). An examination of traditional versus non-traditional benefits. Journal of Managerial Psychology 27,2,112-131

Price, A. (2004). Human Resource Management in a bussiness context. Thomson.

Schemerhorn, J. R. (2010) Introduction to Management. John Wiley & Sons Pte Ltd 2010

Stank, T. & Daugherty, P. & Ellinger, E. (1971). Marketing logistics and firm performance. The Journal of Marketing.

Wesseling, R. Lectures HRM (2009)