

Uitbesteding van logistiek in e-fulfilment

Tom Steffens
Project leider Internet Logistiek
Rijksuniversiteit Groningen

Supported by:



- > MSc Business Administration: Strategy & Innovation

- > Projectleider Internetlogistiek:
 - Dinalog R&D project
 - Projectmanagement
 - Relations management
 - Afstemmen doelen en snelheid tussen universiteit en commerciële projectpartners
 - Onderzoek naar uitbesteding van logistiek in e-commerce

DINALOG R&D project



- › The Dutch Institute for Advanced Logistics
- › Opgericht in 2009 om het Nederlandse innovatieprogramma voor logistiek en supply chain management uit te rollen.
 - Dinalog faciliteert gezamenlijk onderzoek en R&D tussen private sector en universiteiten.
 - R&D project 'Cross-chain order fulfilment coordination for Internet sales, geïnitieerd door RuG prof. dr. Kees Jan Roodbergen in september 2010

Consortium partners

31-10-2013 |



I. E-commerce door een strategie & innovatie bril



Supported by:



Innovatie: het Internet

- › E-commerce heeft de manier waarop men producten en diensten koopt sterk veranderd
- › Als een transactie interface tussen retailers en inkopers, verlaagt het Internet zoekkosten en kunnen kopers een enorme variëteit aan producten en diensten van detailhandelaren op economische wijze vinden en kopen (Rabinovich & Bailey, 2004).

E-commerce als radicale innovatie

Vernietigt oude grondslagen voor concurrentievoordelen.....



E-commerce als radicale innovatie

...biedt mogelijkheden voor nieuwkomers...

amazon.com[®]



fong.nl

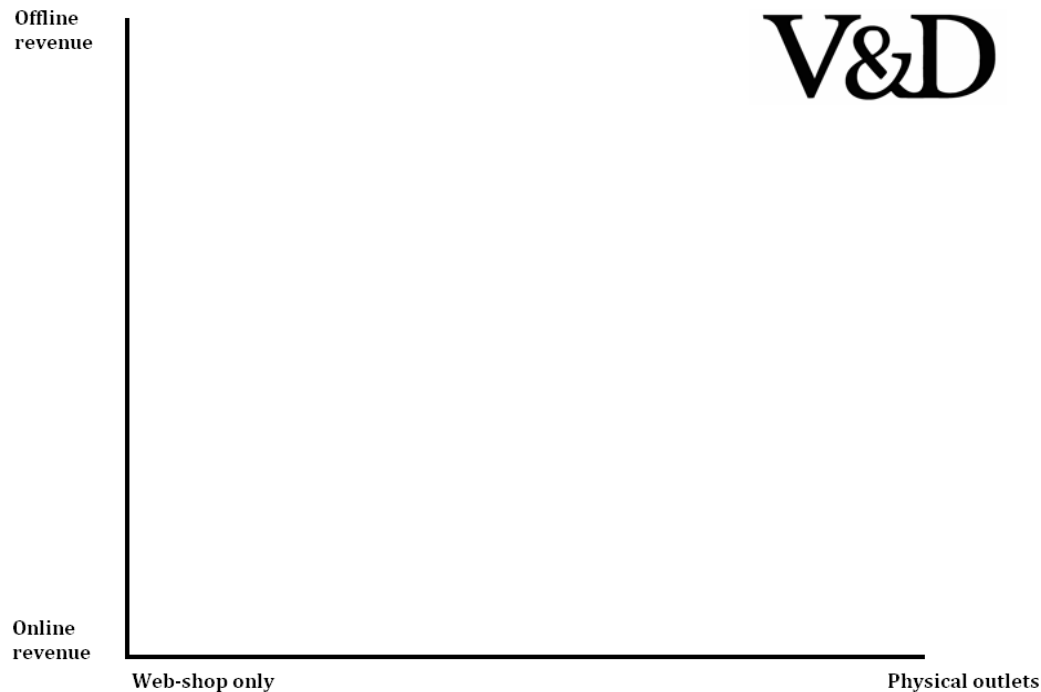


 **zalando**



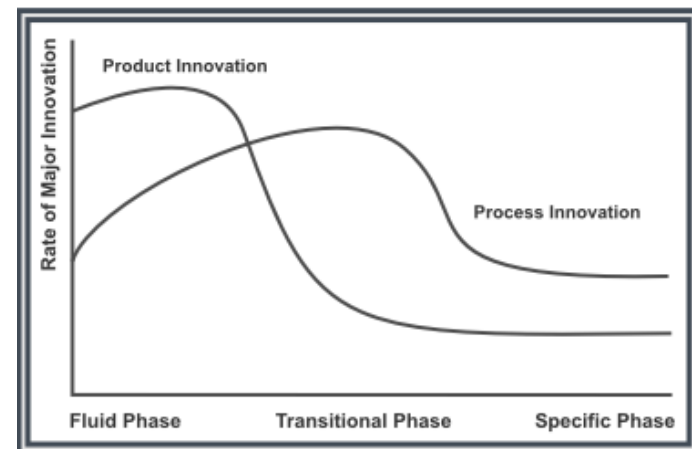
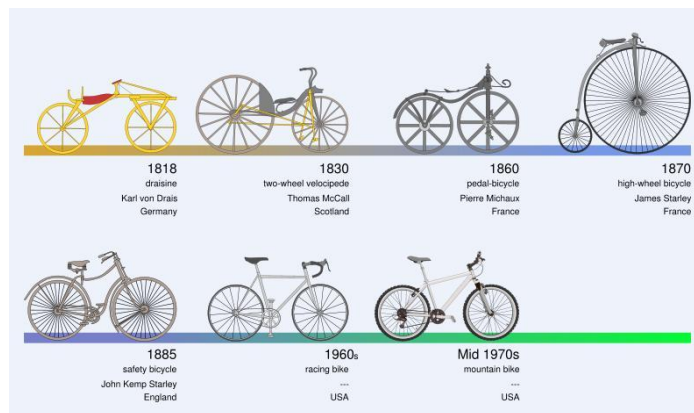
E-commerce als radicale innovatie

...en dwingt de gevestigde orde om strategieën te herorganiseren (Garcia and Calantone, 2002)



Dominant design

- > Innovatie ontwikkelt zich volgens vast patroon (Utterback & Abernathy, 1975)
- > Eerst pre-dominant design: verschillende concepten en strategieën hun intrede,
- > Shake-out tussen alternatieve ontwerpen
- > Uiteindelijk een beperkte set aan standaarden of richtlijnen voor succes (dominant design).



Dominant design

- > In de huidige e-commerce branche is iedereen nog druk zoekende naar de sleutel tot succes.
- > De een is daar verder in dan de ander; duidelijke strategische koers versus het vooral druk hebben met de hectiek van het heden.
- > Dit geldt ook voor de logistieke organisatie achter de webshop: uitbesteden aan een gespecialiseerde 3PL of investeren in de activa en competenties die nodig zijn om deze zelf te beheren?

II. Uitbesteding van logistiek in e-fulfilment



Supported by:

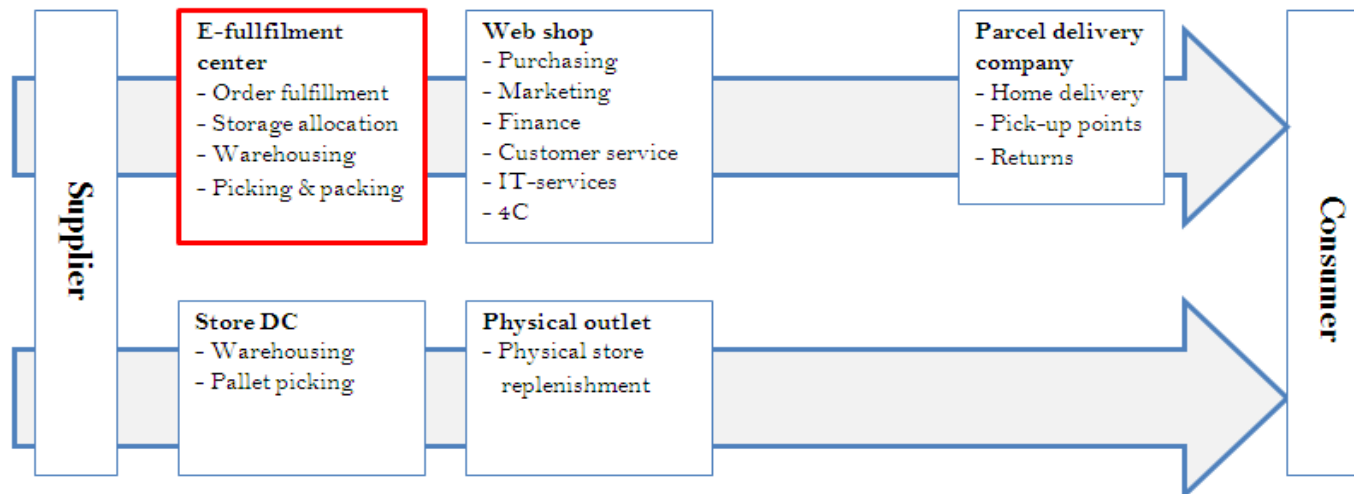


- > Als de aflevering hapert, producten niet de verwachte prijs-kwaliteit-verhouding hebben en de post-transactie service niet van de verwachte kwaliteit is, bestellen klanten niet een tweede keer (de Koster, 2003)
- > Klanttevredenheid over het orderverwerkingsproces is een belangrijke determinant voor de totale tevredenheid van de klant met de retailer, alsmede met de mate van klantenbinding genoten door de detailhandelaar (Rao et al., 2011)

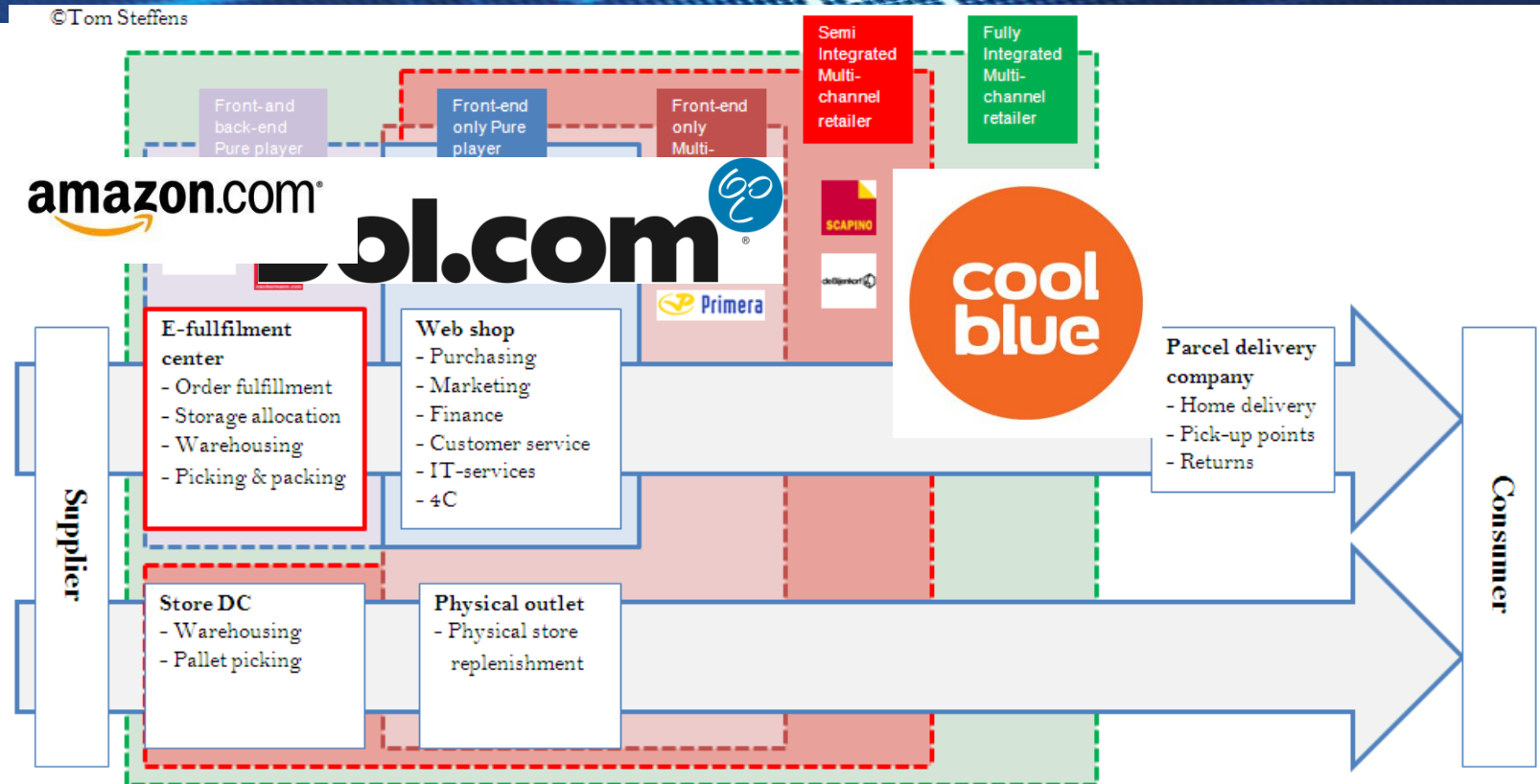
- > E-commerce zorgt voor vrijwel compleet nieuwe logistieke taken
- > Online business modellen verschillen van offline business modellen in termen van:
 - Hogere interactiviteit, 24/7 beschikbaarheid (Delfmann et al., 2002),
 - De unieke ontkoppeling van de locatie van de klant en locatie van voorraden, resulterend in specifieke levering, inkoop (Rabinovich en Bailey, 2004) en service-elementen (Agatz et al., 2008).

E-commerce supply chain

- > Een belangrijk deel van het e-fulfillment proces is georganiseerd binnen warehouse faciliteiten specifiek gewijd aan het dienen van het e-commerce verkoopkanaal
- > Aangeduid als e-fulfillment centra of Internet orderverwerkingscentra (Roodbergen, Vis en Boter, 2010)



Doelen

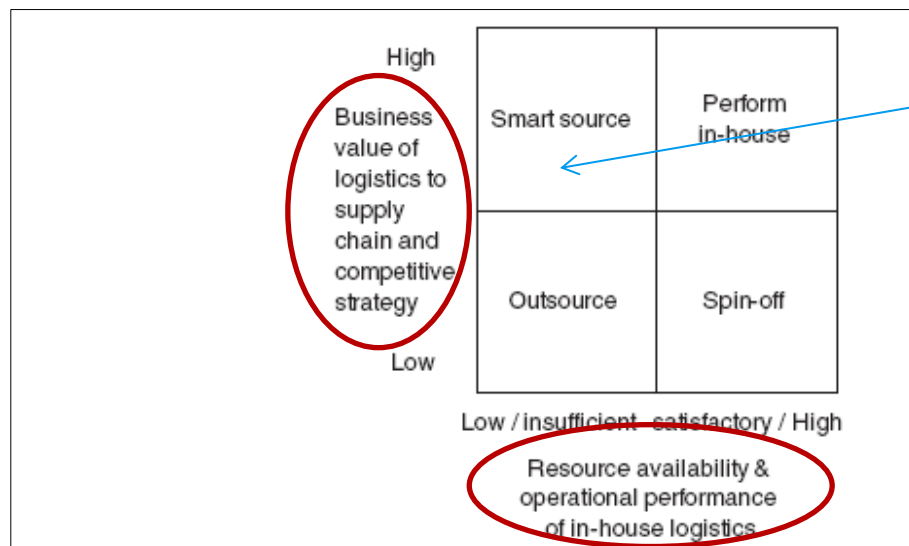


- › Waarom bestaan er verschillen in outsourcing strategieën tussen en binnen de verschillende categorieën e-commerce retailers?

- > Exploratief onderzoek: vakliteratuur, informele gesprekken e-commerce bedrijven
- > Literatuuronderzoek: Uitbesteding van logistiek in offline business modellen
- > Resultierend in een semi-gestructureerde interview lijst voor een vergelijkende case study.

> General social theories

- Transaction Cost Theory (Williamson, 1975)
- Strategic network theory (Powell, 1990)
- Resource based view (Spear, 1997; Bolumole, 2001)



 amazon.com®

Strategisch belang

> Ten opzichte van overige e-commerce activiteiten

RANGSCHIKKEN STRATEGISCH BELANG E-COMMERCE ACTIVITEITEN

RANGSCHIKKEN STRATEGISCH BELANG E-COMMERCE ACTIVITEITEN				
Belangrijk voor strategisch concurrentievoordeel				
			Score U=uitbested, I=in-house	
	1	Klantenservice		
	2	Marketing		
	3	Delivery & return Logistiek		
	4	(Warehousing)		
	5	Inkoop		
	6	ICT		
Onbelangrijk voor strategisch concurrentievoordeel	7	Finance/payment		

Drivers voor uitbesteding

WAREHOUSING UITBESTEED						
Welke van onderstaande factoren zijn in overweging genomen? Wat zijn de vier belangrijkste factoren bij de uiteindelijke beslissing geweest?						
	DRIVERS	NIET VAN TOEPASSING		WEL VAN TOEPASSING		RANKING
1	Focus op core business					
2	Betreding nieuwe, onbekende markten (nieuwe productlijnen)					
3	Supply chain partnerships					
4	Benodigde faciliteiten/systemen ontbraken					
5	Benodigde expertise en ervaring ontbraken					
6	Investeringskapitaal					
7	Kosten-efficiëntie van processen verhogen (bijv. door schaalvoordelen)					
8	Voorraad: beheer, grootte, omloopsnelheid					
9	Aan toegenomen consumenten eisen kunnen voldoen					
10	Onzekerheid op korte termijn: fluctuaties in marktvraag					
11	Onzekerheid op lange termijn: marktverschuivingen					
12	Netwerk (Informatie) complexiteit: (o.a. vele één-op-veel relaties met consumenten)					
13	Proces complexiteit: veel benodigde handling in weinig tijd					
14	Product complexiteit: specifieke handling benodigd					
15	Anders, namelijk					

- › Strategic network theory
 - Focus op core business
 - Betreding nieuwe, onbekende markten
 - Supply chain partnerships

- › Resource Based View
 - Benodigde faciliteiten/systemen ontbraken/reeds in bezit
 - Benodigde expertise en ervaring ontbraken/waren in bezit
 - Investeringskapitaal

> Operational performance

- Efficiëntie proces: schaalvoordelen & voorraadbeheer: grootte en omloopsnelheid
- Effectiviteit proces (= waarmaken wat je belooft richting 'Klant'): Aan toegenomen consumenten eisen kunnen voldoen

> Onzekerheid

- Onzekerheid op korte termijn: fluctuaties in marktvraag
- Onzekerheid op lange termijn: marktverschuivingen

- › Complexiteit e-commerce supply chains
 - Netwerk (Informatie) complexiteit: (o.a. vele één-op-veel relaties met consumenten)
 - Proces complexiteit: veel benodigde handling in weinig tijd
 - Product complexiteit: specifieke handling benodigd

Drivers keuze 3PL

DRIVERS KEUZE UITBESTEDINGSPARTNER WAREHOUSING						
Welke van onderstaande factoren zijn in overweging genomen? Wat zijn de vier belangrijkste factoren bij de uiteindelijke beslissing geweest?						
	DRIVERS	NIET VAN TOEPASSING		WEL VAN TOEPASSING		RANKING
1	Prijs					
2	Flexibiliteit in systemen en capaciteit					
3	Gebruikt zelfde technologie en systemen (compatibiliteit)					
4	Financiële stabiliteit					
5	Reputatie (soft): imago in markt					
6	Reputatie (hard): track record					
7	Betrouwbaarheid					
8	Snelheid					
9	Kwaliteit					
10	Certificering					
11	Servicegraad					
12	Heeft geïnvesteerd/bereid te investeren in gespecialiseerde resources					
13	In bezit van specifieke ondersteunende resources (bijv. sorteer-station)					
14	Ervaring: Groot aantal jaren in e-fulfilment					
15	Passende organisatie-/managementstructuur					
16	Geografische ligging					

Wat willen we bereiken?

- > Inzicht in strategische consequenties van uitbesteding van logistiek voor zowel:
 - > Beginnende webwinkelier: ontgroeit de zolderkamer, wat is het moment om logistiek uit te besteden?
 - > Traditionele retailer: moet ik mijn online kanaal naast mijn traditionele kanaal organiseren of kan ik dit beter uitbesteden?
- > Tool voor webshops om zowel tactische, operationele en strategische uitbestedingsbeslissing en matching met juiste LSP te maken

Checking out....



- › Klantenservice: vragen of klachten?