

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN

BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2014 – 2015

Orderfulfilment in de e-commerce markt: Een
onderzoek naar de logistieke dienstverlening voor
e-commerce in België

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Handelswetenschappen

Cedric Braem

onder leiding van Prof. A. Waterinckx

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN

BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2014 – 2015

Orderfulfilment in de e-commerce markt: Een
onderzoek naar de logistieke dienstverlening voor
e-commerce in België

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Handelswetenschappen

Cedric Braem

onder leiding van Prof. A. Waterinckx

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Cedric Braem

VOORWOORD

Deze masterproef wordt neergelegd in het kader van mijn opleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting strategisch management.

Graag had ik mijn promotor, Alex Waterinckx bedankt voor de begeleiding bij deze masterproef.

Ook mijn ouders, waarop ik steeds kan rekenen voor ondersteuning en goede raad, wil ik hierbij bedanken.

Cedric Braem, augustus 2015

INHOUD

Voorwoord	I
Inhoud	III
Figuren en tabellen.....	VII
lijst van Figuren	VII
Tabellen	VIII
Inleiding	12
1. Situering	14
1.1. Cross border verkopen	15
1.2. Nieuwe uitdaging : flexibiliteit en leverbaarheid	16
1.3. 3pl wint terrein.....	17
1.4. Distributiecentra midden België.....	17
2. Literatuuronderzoek.....	19
2.1. E-commerce algemeen.....	20
2.1.1. E-commerce : Begrip en definitie	20
2.1.2. Framework van e-commerce	21
2.2. e-commerce business modellen.....	23
2.2.1. Multi-channel vs. pure players	24

2.2.2. Interactie modellen	25
2.2.3. Transactie categorieen	26
2.3. supply chain mangement binnen de e-commerce markt	27
2.3.1. Wat is supply chain management	27
2.3.2. Desintegratie van supply chain	28
2.3.3. distributie en Orderfulfilment in de e-commerce markt	29
2.3.3.1. Distributie	31
2.3.3.2. terugzendingen.....	32
2.3.4. Uitbesteden van logistieke activeiten	32
2.3.4.1. Wat is logistieke dienstverlening?.....	33
2.3.4.2. Redenen voor logistieke outsourcing.....	34
2.3.4.3. keuze van logistieke dienstverlener	34
2.3.4.4. Evaluatie	36
2.4. Onderzoeksvragen.....	37
3. Methodologie	40
3.1. Onderzoeksdesign en methodologie.....	40
3.1.1. Onderzoekspopulatie	40
3.2. Datacollectie.....	43
3.2.1. Vragenlijst.....	43

4. Resultaten.....	45
4.1. Algemene Informatie van de deelnemende bedrijven	45
4.2. Reden tot al dan niet uitbesteden logistieke activiteiten	46
4.2.1. Reden Tot uitbesteden logistieke activiteiten.....	46
4.2.2. Reden tot niet uitbesteden van logistieke activiteiten	47
4.3. Hoe staan bedrijven die logistieke activiteiten intern organiseren tegenover losistieke dienstverleners ?	48
4.4. vaakst uitbestede diensten	49
4.5.Keuze en beoordeling logistieke dienstverlener	50
4.5.1. Keuze van logistieke dienstverlener	50
4.5.2. Algemene tevredenheid	52
4.5.3. Performance parameters en service medewerkers	53
5. Conclusie & Discussie	55
Discussie	57
6. Bibliografie.....	60
Geraadpleegde Websites	65
7. Bijlagen	67
Bijlage 1 : Enquête	68
Bijlage 2 : Begeleidende brief bij de enquête	76

FIGUREN EN TABELLEN

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Algemeen framework van e-commerce (Poong, Zaman, & Talha, 2006)	23
Figuur 2: Desintegratie van de supply chain (Yen, 2003)	29
Figuur 3: traditionele distributie vs e-fulfilment bron: (CBRE, 2013).....	31
Figuur 4: Logistieke functie in 3PL (Vaidyanathan, 2005).....	37
Figuur 5: Uitbesteden van logistieke activiteiten.....	45
Figuur 6: Grootte van de onderneming.....	46
Figuur 7: Leeftijd Webshop	46
Figuur 8: Reden tot uitbesteden van logistieke activiteiten	47
Figuur 9: Reden tot niet uitbesteden van logistieke activiteiten	48
Figuur 10: Contact met een logistieke dienstverlener	49
Figuur 11: Hoe staan niet-outsourcende bedrijven tegenover logistieke dienstverleners.....	49
Figuur 12: Outsourcing van verschillende logistieke activiteiten.....	50
Figuur 13: Belang van factoren bij een logistieke dienstverlener	51
Figuur 14: Tevredenheid over service medewerkers bij logistieke dienstverleners.....	53

TABELLEN

Tabel 1: Belgische cijfers e-commerce in vergelijking met buurlanden.....	15
Tabel 2: Definities van e-commerce.....	21
Tabel 3: Perceptie van de prijs/kwaliteit van de aangeboden diensten	52
Tabel 4: Opstartperiode logistieke dienstverlening	53

INLEIDING

Elektronische handel of e-commerce wint in onze huidige samenleving hoe langer hoe meer aan terrein. Iedereen die beschikt over een internetverbinding is in staat om elektronisch handel te drijven: het online platform is overal en altijd beschikbaar. Dat heeft ook een impact op bedrijven en de manier van zaken doen. (Poong, Zaman, & Talha, 2006).

E-commerce in België is aan een relatief trage groei bezig, zeker in vergelijking met onze buurlanden en de rest van Europa. Belgische KMO's zijn volgens een studie van de Gouden Gids (2013) niet voldoende ontwikkeld op vlak van e-commerce, zowel op vlak van diensten- en productaanbod, logistieke ondersteuning, ontwikkeling van bedrijfsmodellen enzovoort.

Uit een literatuuronderzoek blijkt dat verschillende wetenschappelijke werken aangeven dat het outsourcen van e-commerce een logistieke keuze is die bedrijven zeker moeten overwegen. Op basis van deze informatie heb ik een onderzoek verricht naar de logistieke dienstverlening op de Belgische markt. Enerzijds om een beeld te schetsen van de opvattingen en algemene kwaliteit van logistieke dienstverlening, anderzijds om te doorgronden wat de verschillende bedrijven drijft om al dan niet de logistieke activiteiten rond e-commerce uit te besteden.

Deze masterproef bestaat uit 3 delen. Eerst wordt er een literatuurstudie voorgelegd die de verschillende facetten van deze masterproef zal toelichten en concepten rond e-commerce en de supply chain die daarmee verbonden is uitlegt. Nadien volgt de beschrijving en de uitwerking van het onderzoek dat is verricht. Tenslotte worden de resultaten van het onderzoek besproken en worden conclusies getrokken.

1. SITUERING

De interneteconomie boomt wereldwijd en heeft nog veel te bieden in de toekomst. Een studie van Boston Consultancy Group (2011) merkt ook in België een duidelijke groei op maar geeft ook aan dat in vergelijking met andere Europese landen België nog steeds een achterstand heeft. Uit een onderzoek van de Gouden Gids (2013) blijkt dat 84% van de Belgische KMO's geen gebruik maakt van e-commerce. Belgische KMO's blijken hierdoor belangrijke groeikansen aan zich voorbij te laten gaan. Op die manier kunnen zowel deze bedrijven als de Belgische economie geen gebruik maken van deze trend. Een studie van 'Wijs.be' (2012) concludeert uit onderzoek rond e-commerce in België dat bedrijven enorme kansen laten liggen door e-commerce niet volledig te omarmen. Niet enkel zullen zij minder groei en 'cross-border' verkopen genereren, ze zullen op termijn lijden onder vervangende aankopen bij andere, vaak buitenlandse, online shops. Ook het aantal smartphone-gebruikers blijft groeien. Uit dezelfde studie blijkt dat 84% van de smartphone-gebruikers hun toestel gebruiken om producten of diensten te kopen of bedrijven te contacteren. Indien de Belgische KMO's deze trend blijven negeren zal een verlies van klanten en marktaandeel niet uitblijven. Onderzoek van 'wijs.be' (2012) toont namelijk aan dat KMO's die aan e-commerce doen tot 4 maal sneller groeien waarbij het exportcijfer ook een stuk stijgt (met ongeveer 5%).

Ook cijfers van Eurostat en het European B2C E-commerce Report (2014) laten uitschijnen dat België in vergelijking met directe buurlanden en de grote meerderheid van Europese landen een beperkte rol speelt. Tabel 1 toont aan dat de jaarlijkse omzet die gegenereerd wordt uit e-commerce extreem laag is. Het Europese gemiddelde in online omzet is meer dan 2 maal groter dan die in België. Buurland Duitsland klokt zelf af op 18 maal het Belgische equivalent. Ook

Oostenrijke en Zwitserland, landen met een vergelijkbaar inwonersaantal¹, hebben met respectievelijk 10,570 miljoen Euro en 10,201 miljoen Euro een beduidend hogere omzet dan België.

1.1. CROSS BORDER VERKOPEN

Onderzoek van Eurostat concludeert dat, ondanks een trage groei in cross-border verkopen, Europese consumenten verkiezen om goederen in eigen land te kopen. Dit kan gezien de kleine participatiegraad van Belgische bedrijven een verklaring zijn waarom naast een kleine omzet ook het aandeel frequente shoppers in België redelijk laag ligt. Een indrukwekkende 65% van de producten is gewoonweg niet verkrijgbaar via Belgische webshops. Daarbovenop ligt de prijs van de producten vaak lager op buitenlandse webshops.

	België	Duitsland	Frankrijk	Nederland	Verenigd Koninkrijk
Frequent online shoppen	30 %	62%	53%	42%	71%
Cross border aankopen door consumenten	33%	13%	21%	16%	15%
Totale omzet (2013)(EUR miljoen)	3,820	63,400	51,000	10,583	107,157
Percentage van totale Europese omzet (363 miljoen in 2013)	1.05%	17.4%	14%	2.9%	29.4%

Tabel 1: Belgische cijfers e-commerce in vergelijking met buurlanden

Cijfers van Eurostat (Tabel 1) geven aan dat in 2013, 33% van de Belgische consument op niet-Belgische web shops koopt. Dit is meer dan het dubbele van het Europese gemiddelde. Op die manier werd er in 2012 een verlies van 15 miljard euro geschat dat werd mislopen ten nadele van buitenlandse e-shops. Dit zal alleen maar oplopen naargelang cross border verkopen wereldwijd meer en meer gebruikelijk worden (The Boston Consulting Group, 2014)

¹ Oostenrijk en Zwitserland hebben een inwonersaantal van respectievelijk 8,473 miljoen en 8,081 miljoen (Wereldbank, Verenigde Naties)

1.2. NIEUWE UITDAGING : FLEXIBILITEIT EN LEVERBAARHEID

Om succesvol te zijn op de e-commerce markt moet meer dan ooit gekeken worden naar de voorkeuren van de consument. E-commerce verschilt op vele vlakken van de traditionele manier van handel drijven. Dit brengt enkele knelpunten met zich mee. Zo is het gebruik van technologie uiteraard onmisbaar en is beveiliging van de klant zijn betaalgegevens en zijn privacy van groot belang. Ook is er een nieuwe wetgeving die zich specifiek richt op elektronische handel en valt het fysieke contact tussen de verkoper en klant weg. Het bereik van de handelaar wordt ook veel groter.

Consumenten die online aankopen doen zijn veeleisend. Reputatie is een belangrijk gegeven voor webshop-houders. Als de uitlevering niet goed lopen, producten niet de verwachte prijs-kwaliteitverhouding hebben en dienst na verkoop van mindere kwaliteit is, bestellen klanten niet een tweede keer (Koster, 2003) . Eens de consument een webshop wel als betrouwbaar beschouwt zullen volgens een studie van PWC² (2013) 4 'key drivers' een grote impact hebben op de hoeveelheid die een consument besteed op die webshop. Deze 4 zijn : betrouwbare levering, een goede 'retrun to store' policy, een exclusieve/vroege toegang tot producten en een innovatief marketing beleid. Voor de consument betekent dit met andere woorden een aanbod van goede, goedkope producten die efficiënt en vlot geleverd worden. Dit geeft aan dat de levering van de producten een deel uitmaakt van de totale productbeleving (Bpost, 2015). Zo vraagt het veel inspanning om goederen op tijd bij de klant aan huis te leveren. Het succes van ondernemingen in de e-commerce markt hangt dan ook af van de efficiëntie van hun distributie netwerk. Een onderzoek van The Boston Consulting Group geeft aan dat de logistiek een sleutelement is in e-commerce, ook op de Belgische markt. Het volgende citaat uit US News & World Report zet deze redenering kracht bij:

² Demystifying the online shopper 10 myths of multichannel retailing

‘The logistics and the customer service – the non-glamorous parts of the business – are the biggest problem with e-commerce. A lot of these companies that are coming online spend all their money and effort building a beautiful Web site and then they can’t get the stuff to the customer (US News & World Report, 1999) geciteerd in (Gong & Kan, 2013) ’

1.3. 3PL WINT TERREIN

Vorige paragraaf gaf aan dat flexibiliteit direct verbonden is met de logistieke processen van een bedrijf. Het blijkt echter moeilijk te zijn om de internetvitriene te koppelen aan interne logistieke processen (Cramer, 1999 geciteerd in (Simons, 2004)). Het uitbesteden van logistieke activiteiten door een ‘third party logistics ‘(3PL) lijkt binnen e-commerce een groeimarkt te zijn. Jaarlijks stijgt de graad van uitbesteding tussen de 12 en 15 %. Deze groei is duidelijk beïnvloed door het stijgend aantal online-verkopen (Graves, 2015). Bedrijven met steeds stijgende online verkopen blijken toevlucht te zoeken bij een 3PL die flexibiliteit verschaft en ook helpt met een verdere groei.

Ook de bedrijven op de Belgische markt moeten rekening houden met 3PL. De logistiek die verbonden is met e-commerce is niet zo maar een aanhangsel en heeft een strategie nodig. Het is een complex proces dat veel inspanning op vele vlakken nodig heeft (De toekomst van e-commerce in België, 2013)

1.4. DISTRIBUTIECENTRA MIJDEN BELGIË

Naast de lage participatiegraad van Belgische bedrijven in e-commerce, weinig frequent online shoppers en de hoge graad van cross-border aankopen op de Belgische markt komt nog een trend naar boven die niet positief is voor de Belgische markt. Bedrijven, Belgisch en buitenlandse, kiezen er voor om distributiecentra op te richten net over de grens van België. Zo zijn steden net over de Belgische grens zoals Tilburg, Lille, Roosendaal, etc. populaire

bestemmingen om een distributiecentrum op te richten om de Belgische markt te bedienen (Tijd, 2015).

De distributiecentra moeten zich aanpassen aan de Belgisch markt maar dit weegt niet op tegen de nadelen die er bestaan op de Belgische markt. Het probleem ligt vooral in arbeidskost en flexibiliteit schrijft Comeos (E-commerce in België: vlucht naar buitenland, 2015), een Belgische onderneming die instaat voor de belangen van e-commerce. Er bestaat in België een verbod op nachtwerk en de loonkost is gemiddeld 25% hoger dan in onze buurlanden. Vanuit de Vlaamse regering zijn er recent signalen gegeven dat deze situatie moet veranderen. Vooral op vlak van nachtwerk wordt er een inspanning gedaan om dit mogelijk te maken.

2. LITERATUURONDERZOEK

Deze literatuurstudie zal eerst een algemeen overzicht geven van de term e-commerce. Nadien wordt er vooral toegespitst op het operationele deel rond e-commerce. Het begrip e-commerce is zeer ruim. Zoals de inleiding en situering reeds aangaven, wordt er voornamelijk rond supply chain en outsourcing gewerkt. Het is een bedrijfsproces dat door de komst van e-commerce een enorm belangrijke rol speelt. Het organiseren van transport en warehousing zorgen ervoor dat goederen tijdig en tegen een goede prijs bij de consument terecht komen. Het is een proces dat is uitgegroeid tot een marketingtool. Zoals eerder al duidelijk werd in de situering verwacht de klant dat de goederen op tijd worden geleverd en dat terugzendingen juist en met zo weinig mogelijk moeite behandeld worden.

Meer specifiek gaat dit literatuuronderzoek voornamelijk over de 'Business to Consumer' (B2C) markt. Dit komt namelijk omdat logistiek-gezien de impact hier het grootst is. De 'Business to Business' (B2B) markt is bijvoorbeeld in mindere mate veranderd sinds de opkomst van e-commerce. Hier zijn nog steeds grote oplages, vaste bestellingen en prijsonderhandelingen van toepassing terwijl het grote verschil zich eerder op vlak van informatieprocessen bevindt (Agatz, Fleischmann, & van Nunen, 2008). Bij B2C wordt die zelfde technologie gebruikt maar is er ook een groot verschil wat betreft de manier van verkopen. Klanten kunnen 24/7 goederen bestellen en zijn niet meer gebonden aan openingsuren. De pakketten bestaan vaak uit 1 enkel product en de klant wenst vaak een thuislevering. Daarom wordt in deze literatuurstudie vooral de aandacht gelegd op B2C omdat de supply chain zodanig is gewijzigd.

Op het einde van de literatuurstudie wordt een synthese gegeven en worden de verschillende onderzoeksvragen uitgewerkt die vervolgens in deel 3 verder worden onderzocht.

2.1. E-COMMERCE ALGEMEEN

2.1.1. E-COMMERCE : BEGRIP EN DEFINITIE

E-commerce staat voor ‘*electronic commerce*’ wat letterlijk vertaald elektronische handel betekent. E-commerce heeft echter voor verschillende mensen een verschillende betekenis (Poong, Zaman, & Talha, 2006). Het is afhankelijk van de job, de professionele oriëntatie en de algemene achtergrond van een individu wat precies bedoeld wordt met e-commerce (Wingand, 2006). In de literatuur komen verschillende definities en beschrijvingen voor, de ene al meer uitgebreid dan de andere (Tabel 2). Thole en Dekhuijzen (2001) beschrijft het zeer beknopt als “Het online doen van aan-en verkopen” terwijl het volgens anderen veel meer omvat dan enkel dat. Een zeer uitgebreide en complete definitie wordt door Wingand (2006) als volgt gegeven: “Elektronische handel is de naadloze toepassing van informatie- en communicatietechnologie van het punt van oorsprong tot haar eindpunt dat langs de volledige waardeketen van de bedrijfsprocessen die elektronisch worden uitgevoerd en ontworpen zijn om deze uitvoering mogelijk te maken. Deze processen kunnen gedeeltelijk of volledig zijn en kunnen zowel business-to-business als business-to-consumer en consumer-to-business omvatten.” Dit komt dus neer op “alle zakelijke activiteiten die op elektronische wijze worden uitgevoerd, van het gehele verkooptraject (Thole & Dekhuijzen, 2001).

the buying and selling of information, products and services via computer networks	(Daniel et al., 2002)
EC is the process of conducting business electronically among various entities in order to satisfy an organizational or individual objective. A key ingredient of EC, sometimes referred to as electronic trading, is the advertisement and procurement of goods and services over the Internet.	(Wakid, Barkley, & Skall, 1999) (geciteerd in (Gunasekanran, Marri, McGaughey, & Nebhwani, 2002)
EC is trading by means of new communications technology. It includes all aspects of trading, including commercial market creation, ordering, supply chain management and the transfer of money	(Garrett & Skevington, 1999)
Electronic commerce (E-commerce) is the sharing of business information, maintaining business	Zwass (V., 1996)

relationships, and conducting business transactions by means of telecommunications networks	
<ul style="list-style-type: none"> - From a <u>communications perspective</u>, EC is the delivery of information, products/services, or payments via telephone lines, computer networks, or any other means. - From a <u>business process perspective</u>, EC is the application of technology toward the automation of business transactions and workflow. - From a <u>service perspective</u>, EC is a tool that addresses the desire of firms, consumers, and management to cut service costs while improving the quality of goods and increasing the speed of service delivery. - From an <u>online perspective</u>, EC provides the capability of buying and selling products and information on the Internet and other online services. 	Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2002). Gebaseerd op (Kalakota, 1997)
“Elektronische handel is de naadloze toepassing van informatie- en communicatietechnologie van het punt van oorsprong tot haar eindpunt dat langs de volledige waardeketen van de bedrijfsprocessen die elektronisch worden uitgevoerd en ontworpen zijn om deze uitvoering mogelijk te maken. Deze processen kunnen gedeeltelijk of volledig zijn en kunnen zowel business-to-business als business-to-consumer en consumer-to-business omvatten	Wingand (2006)
Het online doen van aan-en verkopen	Thole en Dekhuijzen (2001)

Tabel 2: Definities van e-commerce

2.1.2. FRAMEWORK VAN E-COMMERCE

Vorige paragraaf gaf reeds aan dat e-commerce een term is die op verschillende manieren kan geïnterpreteerd worden. Om een werkbaar kader te creëren wordt in een artikel van Poong et al. (2006) getracht een actief framework te ontwerpen. Dit framework heeft als doel een globaal en algemeen beeld te vormen van het e-commerce begrip. De ‘user perspective’ of het gebruikersperspectief geldt als basis voor het algemene framework (Figuur 1). Deze wijst erop dat elke component binnen het e-commerce framework vanuit een ander perspectief kan bekeken worden. Het uitgewerkte framework bestaat naast de ‘user perspective’ uit 5 categorieën die e-commerce maken tot wat het is :

– **Network Technology:**

De technologie die het mogelijk maakt om de verschillende partijen met elkaar in verbinding te brengen. De meest voor de hand liggende technologie is het internet maar ook WAN³ kan een manier zijn om verschillende branches met elkaar te verbinden.

– **Transaction Application Solutions:**

Applicaties die het mogelijk maken om de bovenvermelde netwerktechnologie uit te voeren en te gebruiken. Dit kan gaan van een internetbrowser tot een online betalingssysteem.

– **Parties To The Relationship:**

Alle partijen die betrokken zijn in het proces van begin tot eind.

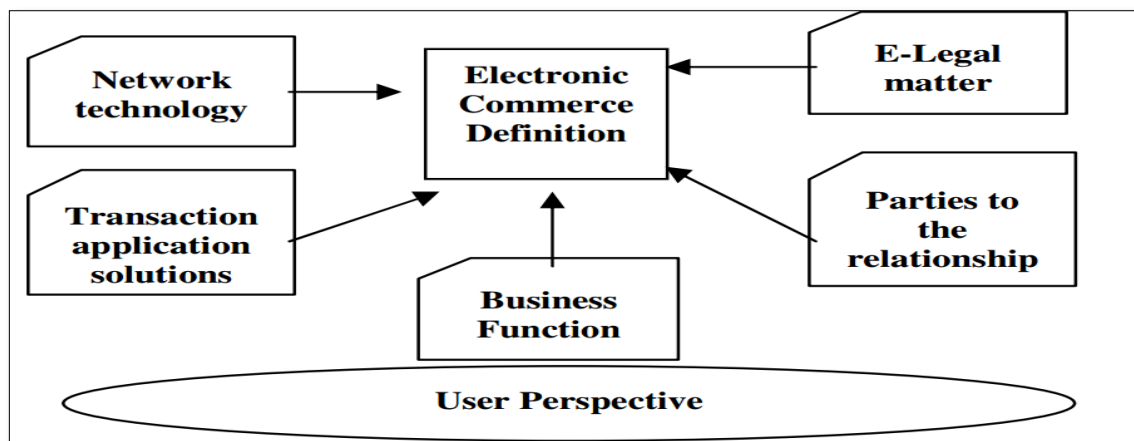
– **E-legal :**

Door handel te drijven via internet wordt er omgegaan met persoonlijke (betaal)gegevens van de klanten. Om klanten van hun privacy te verzekeren en fraude te voorkomen worden wetten opgesteld en wordt preventief aan veiligheid gedacht. Wetten kunnen zowel op nationaal als op internationaal niveau worden uitgegeven

– **Business Function:**

Wijst op de verschillende activiteiten die kunnen leiden tot het kopen en verkopen van goederen. Deze gaan van reclame maken voor de producten tot het voorraadbeheer en distributie om de goederen effectief bij de klant te krijgen en een verkoop volledig rond te maken.

³Wide Area Network. Een computernetwerk tussen vestigingen op verschillende locaties



Figuur 1: Algemeen framework van e-commerce (Poong, Zaman, & Talha, 2006)

Het framework van Poong et al. (2006) geeft weer dat e-commerce een uiteenlopend en veelomvattend verschijnsel is. Het moet steeds in de juiste context besproken worden. Zoals voorheen al werd aangegeven, wordt binnen deze masterproef voornamelijk binnen het aspect ‘business function’ gewerkt. Verschillende business modellen, soorten online ‘spelers’, logistieke ketens en 3PL zullen op basis van academische vakliteratuur en in het kader van e-commerce besproken worden.

2.2. E-COMMERCE BUSINESS MODELLEN

Net zoals bij traditionele handel kunnen de verschillende vormen van e-commerce niet over dezelfde kam geschoren worden. Een business model is een framework dat aantoont op welke manier een organisatie inkomsten genereert (Nagaty, 2010). Wat algemeen kan gesteld worden is dat met de komst van e-commerce er geen beperking meer is voor de tijd of de plaats van een transactie. Een klant kan 24 op 24 en 7 op 7 goederen en diensten bestellen via internet. Zoals eerder al is gesteld, worden de inkomsten van e-commerce gegenereerd door online transacties.

Het e-commerce business model is belangrijk voor ondernemingen om te overleven in de huidige globale economie (Nagaty, 2010). Het levert een uitstekende basis voor innovatie die nodig is in een uiterst concurrentiële markt. Meer en meer informatie, goederen en diensten zijn direct beschikbaar geworden. Hierdoor vallen heel wat tussenpersonen weg die in de traditionele value chain wel van groot belang waren. Het wegvallen van deze tussenpersonen, een verschijnsel dat ook desintegratie wordt genoemd, is één van de vele nieuwe mogelijkheden tot inkomensstroom en een vermindering van de kosten (Mahadevan, 2000). Zo verhogen ook de marges door een verminderde transactiekost. Hierdoor kunnen de bekende prijsskortingen gegeven worden wat op zijn plaats weer leidt tot een verhoging van de verkopen. Ook worden marketing en reclame via internet een stuk minder duur dan de andere traditionele kanalen zoals televisie, geschreven pers en reclamebladen. Klanten kunnen gemakkelijk zelf op zoek gaan naar de informatie die ze nodig hebben. Ook de snelheid van uitvoering en communicatie is een enorm voordeel. Klanten moeten niet langer weken wachten op bestelde catalogussen of betalings- en order bevestiging (Mahadevan, 2000). Het gemak waarmee een assortiment kan uitgebreid worden, nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven kunnen ontstaan en de mogelijkheid om producten en diensten van dag op dag aan te passen, zorgen voor een veranderde waardeketen (Sampler, 1998). In dit onderdeel worden drie soorten van business modellen besproken. Er wordt een overzicht gegeven van de verschillende actoren en de mogelijke activiteiten en interacties die bestaan binnen de e-commerce markt.

2.2.1. MULTI-CHANNEL VS. PURE PLAYERS

Ten eerste wordt een onderscheid gemaakt tussen markten waar e-commerce bedrijven in actief zijn. Een vaak terugkerend patroon in de e-commerce markt vandaag is de combinatie van bricks-and-clicks. Dit staat voor de integratie van e-commerce ('clicks') in een bestaande bedrijfsstructuur die een traditionele retail inhoudt ('bricks') (Agatz et al. ; 2008). Deze multi-channel retailers zijn de grootste groep op de markt (Forrester Research, 2005) en ontstaan op

twee manieren. Enerzijds voegen bestaande traditionele retailers een online luik toe aan hun bestaande business en anderzijds openen pure-play internet retailers fysieke winkels (Agatz et al. ;2008). Anderzijds zijn er ook bedrijven die enkel een webshop aanbieden en niet actief zijn op de traditionele retail markt. Deze bedrijven worden pure-players genoemd.

Op vlak van business model en het genereren van inkomsten is er een wezenlijk verschil tussen deze pure players en multi-channel players. Zowel op vlak van overheadkosten en personeelskosten als op vlak van orderfulfilment en magazijnbeheer verschillen beide business models. Later in deze masterproef zal duidelijk worden dat op vlak van supply chain management een wezenlijk verschil bestaat tussen de traditionele retail en e-commerce.

2.2.2. INTERACTIE MODELLEN

Een tweede soort model kan op basis van de betrokken partijen worden opgemaakt. Hoofdzakelijk kan worden aangenomen dat e-commerce door 3 partijen verricht wordt, met name door ondernemingen, consumenten en de overheid. Deze 3 partijen kunnen zowel met elkaar als onderling zaken doen. Qin (2009) verdeelt op basis hiervan e-commerce in 5 klassen:

- Business to business (B2B),
- Business to consumer (B2C) ,
- Business to governments (B2G),
- Consumer to business (C2B)
- Consumer to consumer (C2C)

Wat zeker niet mag vergeten worden is de G2C of de government to consumer markt. Deze manier van zakendoen tussen de overheid en de consument gaat vooral om diensten en minder om de verkoop van fysieke goederen (Bélanger & Carter, 2008). Het kan bijvoorbeeld gaan over online belastingen aangeven, het aanbieden van informatie en ondersteuning, online registraties, etc.

Zoals reeds werd vermeld in de inleiding zal in deze masterproef vooral B2C besproken worden. Het is namelijk zeer moeilijk om de 6 categorieën over 1 kam te scheren. G2C en C2G gaat

voornamelijk over diensten, C2C en C2B zijn hoofdzakelijk éénmalige transacties waar weinig regelmaat in voorkomt en bij B2B gebeurt de uitwisseling van producten, diensten en informatie tussen verschillende bedrijven door distributeurs, groothandelaars, detailhandelaars, etc. (Nagaty, 2010). Bij deze transacties is de prijs vaak onderhandelbaar en gebeurt het vaak dat er inkopers via een e-procurement site goederen kunnen kopen van leveranciers aan een afgesproken prijs. Daarnaast verschillen de volumes en de regelmaat van transacties zodanig van het B2C model.

2.2.3. TRANSACTIE CATEGORIEËN

Binnen de internet economie is er nog een derde verdeling. Hierbij wordt de markt in 3 grote structuren verdeeld: namelijk portals, market makers en product/service providers (Mahadevan, 2000). Deze indeling wordt gemaakt op basis van het soort service dat een bedrijf aanbiedt. Zoals het framework van e-commerce reeds aangaf, moet een bedrijf niet per se goederen of diensten verkopen om een rol te spelen binnen de e-commerce markt.

Portals zijn de meest gekende spelers op de markt. Deze organisaties bieden de gebruikers van hun software informatie en zoekrobots aan. Deze bedrijven fungeren als ingang tot de virtuele marktplaats (Delfmann, Albers, & Gehring, 2002). De inkomsten van deze bedrijven worden vooral gecreëerd door reclame en vergoedingen om netwerkverkeer te sturen tot bij bepaalde webshops. De bekendste voorbeelden van dergelijke portals zijn Google, Yahoo en AOL.

Market Makers bouwen net zoals portals een soort online gemeenschap uit maar verschillen met portals doordat zij gebruikers de mogelijkheid geven om rechtstreeks in contact te komen met de verkopers van de gewenste diensten of goederen. Het is een verzameling van verschillende merken en producten. Vooral in de Verenigde Staten zien we dit soort sites vaak opduiken. Een voorbeeld hiervan is autobytel.com. Op deze site voert de consument een model van auto in waarin hij/zij geïnteresseerd is. Vervolgens zal de site Autobytel de consument in

contact brengen met een verdeler van dat bepaald merk in een door de consument gekozen regio.

Tot slot zijn er product en service providers. Dit zijn bedrijven die direct aan de klanten verkopen en het meest relevant zijn voor deze masterproef. Ze bieden een website aan, geven informatie over de producten of diensten en beschikken over de middelen om een transactie af te sluiten (betalingssysteem, transport, ...). Deze bedrijven moeten een uitgebreid informatie systeem en business proces ontwikkelen om aan de wensen van hun klanten tegemoet te komen (Mahadevan, 2000). Bekende voorbeelden van dit soort business model zijn Amazon, Dell, Bol.com, etc.

2.3. SUPPLY CHAIN MANGEMENT BINNEN DE E-COMMERCE MARKT

Om als bedrijf actief te zijn binnen de e-commerce markt is een nieuwe aanpak nodig als het gaat over supply chain management. In de B2C e-commerce markt zijn kleine orders, verhoogde dagelijkse ordervolumes, kleine pakketzendingen en same-day shipments⁴, in tegenstelling tot traditionele retail kanalen, een vaak voorkomende zaak. Goederen op tijd aan de deur van de klant leveren is een complexe opdracht. Daarom valt of staat het succes van een bedrijf met een effectieve en efficiënte goederenstroom doorheen de supply chain (Cho, Ozment, & Sink, 2008)

In dit hoofdstuk wordt de impact van e-commerce op de supply chain besproken. Eerst wordt het begrip supply chain en de verschillende elementen daarvan uiteengezet. Nadien wordt de effectieve impact van e-commerce besproken.

2.3.1. WAT IS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Supply chain management houdt het beheren van de volledige goederen- of dienstenketen in. Mentzer et al. (2001) (*geciteerd uit* (Ponnet, 2007)) stellen dat een supply chain bestaat uit drie

⁴ Zendingen die dezelfde dag als het geplaatste order verzonden worden

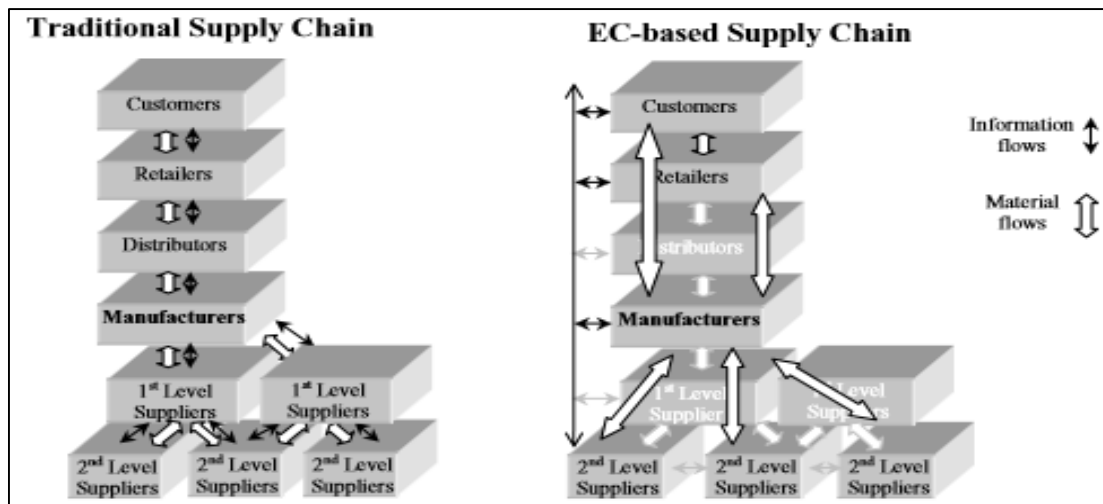
of meer entiteiten (bedrijven of individuen) die betrokken zijn in de op of afwaartse stroom van goederen, diensten, betalingen en/of informatie, dit van het beginpunt tot bij de klant. Douglas et al.(1996) deelt supply chain management op in drie fundamentele stappen nl. procurement of de inkoop van grondstoffen en producten, de productie van goederen en distributie.

Zowel de supply chain, die gezien kan worden als stroom van informatie goederen en diensten, als de 3 verschillende entiteiten veranderen met de komst van e-commerce in tegenstelling tot de traditionele retail.

2.3.2. DESINTEGRATIE VAN SUPPLY CHAIN

Disintegratie of dis-intermediation van de supply chain houdt in dat het mogelijk is geworden om de supply chain te verkorten door bepaalde elementen en tussenpersonen te elimineren. Tussenpersonen die vroeger nodig waren in de 'traditionele' supply chain worden dus 'overgeslagen'. Warkentin et al. (2000) stelt dat deze nieuwe vorm van supply chain, de 'direct channel' zorgt voor een snellere reactietijd voor de behoeften van de klant en een verlaging van de kosten wat op zijn beurt weer zorgt voor een vermindering in prijs en/of grotere winstmarges en omzet.

In een traditionele supply chain verkopen providers van ruwe materialen aan fabrikanten. De afgewerkte producten vinden via groothandelaars, distributeurs, dealers en retailers hun weg naar de klant (Warkentin, Bapna, & Sugumaran, 2000). Door de komst van internet is de rol van providers en market makers ontstaan. Nieuwe marktplaatsen zoals deze maken het mogelijk om direct aan de klant te verkopen zonder dat deze klant een mindere koopervaring heeft. Kanalen zoals distributeurs en zelfs de traditionele retail kunnen zo overslaan worden. Dit met het gevolg dat er aanzienlijk bespaard kan worden op transport -en warehousingkosten. Een ander verschil is de mogelijkheid om meer dan ooit goederen en diensten op maat te leveren doordat de klant en de fabrikant rechtstreeks met elkaar in contact staan (Warkentin, Bapna, & Sugumaran, 2000).



Figuur 2: Desintegratie van de supply chain (Yen, 2003)

Figuur 2 geeft een vergelijking weer tussen de traditionele supply chain en de supply chain die voorkomt bij e-commerce. Zowel de informatiestromen als de goederen vinden hun weg naar de klant met een verminderd aantal tussenpersonen.

De opkomst en de groei van e-commerce heeft dus een diepgaande impact op de traditionele supply chain. Bij de traditionele supply chain zijn de commerciële en fysieke kanalen gecombineerd in een retail-winkel (CBRE, 2013). Door de komst van e-commerce worden deze opgesplitst en is de klant niet langer afhankelijk van de 'beperkingen' van een winkel. De klant kan om het even welk product bestellen op gelijk welk tijdstip. Dit verandert de supply chain vanuit de consument zijn standpunt, van een "push-to-store" naar een "pull" proces (CBRE, 2013). De klant kijkt niet langer in de winkel wat er te koop is maar gaat zelf op internet op zoek naar het gewenste item.

2.3.3. DISTRIBUTIE EN ORDERFULFILMENT IN DE E-COMMERCE MARKT

Zoals reeds werd aangegeven is het distributieproces ook een onderdeel van de supply chain. De verschuiving van push-to-store naar pull proces brengt op vlak van distributie een aantal uitdagingen en veranderingen met zich mee. Distributie is uitgegroeid tot een marketing element. Evans and Wurster (1999) bemerken dat internet retailers meer producten kunnen

aanbieden dan brick and mortar retailers en dat ze tegelijkertijd een gedetailleerde productinformatie kunnen geven. Warehousing en distributie worden niet meer beperkt tot het aantal winkels, de grootte van de markt is nu in principe eindeloos. Het is daarom cruciaal om een expansief distributienetwerk uit te werken om kwaliteitsvolle service te leveren (Allen & Fjermestad, 2001)

De e-commerce markt is zeer dynamisch en snel veranderend. Stabiele en vastgestelde goederenstromen worden vervangen door kleine, spot based, transacties. De transacties hebben een variabel en groot aantal leveranciers (Delfmann, Albers, & Gehring, 2002). De individuele klantenorders moeten correct en snel verzonden worden en zijn uitgegroeid tot elementen die een heus marketing element zijn. Een bedrijf die het distributieproces niet voldoende ontwikkelt of beheerst is een vogel voor de kat in de e-commerce markt.

Het basisidee van distributie is de opslag en distributie van goederen (figuur 3). Dit is de meest eenvoudige manier om dit voor te stellen. Als er gekeken wordt naar de activiteiten binnen een distributiecentrum dan komt daar meer bij kijken dan enkel deze 2 basis activiteiten. Ze vormen nog steeds de essentie die wordt aangevuld met Value added services (VAS) zoals customer service en financiële diensten die worden verricht in verband met de opgeslagen goederen. Ook Value added logistics (VAL) bevatten een belangrijk deel de activiteiten van een

distributiecentrum. Hier kan verpakking en labels, personaliseren, assemblage, etc. onder gecategoriseerd worden.

Basic distribution	Traditional distribution center	E-fulfilment
<p>Core activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Storage • Distribution 	<p>Core activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Storage • Distribution <p>+ VAL-activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • packing & `labelling` • customising • assembly • quality control <p>+ VAS-activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • order management • inventory management • customer service • financial services 	<p>Core activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Storage • Distribution <p>+ VAL-activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • packing & `labelling` • customising • assembly • quality control <p>+ VAS-activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • order management • inventory management • customer service • financial services <p>+ e-commerce activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • return handling • photography

Figuur 3: traditionele distributie vs e-fulfilment bron: (CBRE, 2013)

Het verschil tussen een traditioneel distributiecentrum en een distributiecentrum gericht op B2C e-commerce verschilt op 2 grote vlakken. Enerzijds zijn de VAL- en VAS activiteiten die enigszins veranderen. Anderzijds komen er activiteiten bij die wegen op de werking van deze bedrijven.

2.3.3.1. DISTRIBUTIE

Het verschil tussen de e-commerce en traditionele distributie laat zich vooral opmerken door het feit dat de klant steeds individueel en 24/7 orders plaatst. Het is daarom dat samenstelling van bestellingen, labeling, en standaardisatie veel zwaarder doorwegen dan bij de traditionele kanalen. Daar werd een bepaalde bestelling voor een winkel geplaatst en vervolgens klaargezet. Bij e-commerce is het moeilijk om in te schatten hoeveel bestellingen van welk bepaald product er precies zullen zijn aangezien de markt beduidend groter is online. Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen aan huis leveringen, ophaalpunten, etc. Dit vergt opnieuw extra planning om de juiste goederen op de juiste plaats te krijgen. Het gegeven van consolidatie

wordt dus complexer aangezien vroeger een aantal winkels geleverd werden terwijl nu een groot aantal klanten per dag moeten geleverd worden.

2.3.3.2. TERUGZENDINGEN

Vooraf de terugzending van producten weegt zwaar op de werking van een bedrijf. Tarn et al. (2003) beschrijven dat bij e-fulfilment de werkzaamheden niet stoppen wanneer de goederen de klant hebben bereikt. Terugzendingen of reverse logistics zijn een belangrijk onderdeel van orderfulfilment. Reverse logistics bestond zeker in het verleden al maar er kan worden gezegd dat het een nieuwe activiteit geworden is, specifiek gelinkt met e-commerce. (CBRE, 2013) Bij internet- en catalogusverkoop, wat vaak van thuis uit gebeurt, is er een zeer grote kans dat producten worden teruggezonden. Bij niet-voedingswaren wordt naar schatting 30% van de goederen teruggezonden naar de e-retailers tegenover slechts een 6-10% voor de bricks and mortar retailers (Nairn, 2003). Dit heeft tot gevolg dat bij e-fulfilment de reverse logistics een enorme impact hebben op de bedrijfsactiviteiten. De teruggezonden goederen moeten ontvangen, gecontroleerd, herpakt en opnieuw gedistribueerd moeten worden (Ferne & Mckinnon, 2009).

2.3.4. UITBESTEDEN VAN LOGISTIEKE ACTIVITEITEN

De vorige titels rond supply chain geven aan dat er heel wat verschillen zijn tussen e-commerce en traditionele retail. Hierdoor zullen veel bedrijven een oplossing moeten zoeken voor hun gebrek aan capaciteit, kennis en investeringsmogelijkheden. Pure players zullen bij de opstart van hun bedrijf zich zowel op het logistieke als op de marketing moeten focussen en brick-and-click bedrijven zullen een tweede logistieke structuur moeten ontwikkelen (Delfmann, Albers, & Gehring, 2002). De reden waarom veel bedrijven in e-commerce falen kan voor een deel ook toegeschreven worden aan het verwaarlozen van logistieke activiteiten. In de toekomst zal er dan ook een prominente rol weggelegd zijn voor bedrijven die zich enkel specialiseren in het

logistieke gedeelte van e-commerce (Bretzke,2000) (Delfmann, Albers, & Gehring, 2002). Ook (Ji & Lui, 2011) geeft het potentieel aan van 3PL. In een competitieve en snel veranderende markt is er een trend om logistiek uit te besteden om zo een focus te bewaren op de kernactiviteiten van de onderneming. Bedrijven creëren zo de ruimte om kosten te drukken & customer service te verbeteren (Vaidyanathan, 2005).

2.3.4.1. WAT IS LOGISTIEKE DIENSTVERLENING?

3 PL zijn dienstverleners die logistieke activiteiten verrichten voor derden. Een onderneming kan kiezen om een deel of een volledige logistieke flow uit te besteden. Dit gebeurt vervolgens door een 'third party logistics'(3PL) of logistieke dienstverlener. Een studie van Sink et al. (1996) geeft een overzicht van de voornaamste activiteiten die worden uitbesteed aan logistieke dienstverleners. Deze studie haalt transport, warehousing, voorraadbeheer, orderverwerking, informatiesystemen en packaging aan als voornaamste uitbestede diensten.

Logistieke dienstverleners kunnen globaal gezien in drie grote groepen ingedeeld worden (Niebuer 1996). De eerste groep wordt als gestandaardiseerde groep gezien. Deze 3PL bieden een gestandaardiseerde dienst aan die gemakkelijk en zonder veel aanpassingen kan ingezet worden. Een tweede groep wordt omschreven als '3PL bundling'. Deze logistieke dienstverleners bieden een aantal diensten aan die kunnen gecombineerd worden door de klant. De optimalisatie zal vervolgens in samenspraak en volgens de klant zijn noden gebeuren. De derde groep wordt als 'customizing' omschreven en is een volledige logistieke oplossing specifiek voor een bepaalde klant. De verantwoordelijkheid voor de logistieke dienstverlener kan van management tot financiële ondersteuning gaan.

2.3.4.2. REDENEN VOOR LOGISTIEKE OUTSOURCING

Een Europese studie (Wilding & Juriado, 2004) heeft in een literatuuronderzoek vijf onderzoeken samengebracht omtrent het uitbesteden van logistiek⁵. Deze studies geven een beeld van logistieke dienstverlening over het algemeen en niet voor de e-commerce markt specifiek. In de studie worden de 9 voornaamste redenen genoemd waarom bedrijven outsourcen in het algemeen.

- Kost en omzet gerelateerd
- Service gerelateerd
- Operationele flexibiliteit
- Focus op core-business
- Meer efficiënt werken
- Change management
- De expertise van de logistieke dienstverlener
- Oplossen van specifieke problemen rond logistiek
- Investerings vermijden

Uit deze opsomming blijkt dat de voornaamste redenen voor het uitbesteden van logistiek gebaseerd zijn op kost en omzet. De opsomming gaat van populairste tot minst populaire reden. Uit het onderzoek dat beschreven wordt in deel 2 zal blijken of deze tendens aanblijft voor het specifiek uitbesteden van logistiek gelinkt aan e-commerce.

2.3.4.3. KEUZE VAN LOGISTIEKE DIENSTVERLENER

Naast de reden waarom bedrijven kiezen voor logistieke outsourcing moet er ook gekeken worden naar wat er belangrijk wordt geacht bij de keuze van een logistieke dienstverlener.

⁵ (Boyson, Corsi, Dresner, & Rabinovich, 1999); (Ferne J. , 1999); (International, 1994); (Penske, 1999); (van Laarhoven, Berglund, & Peters, 2000)

Delfman et al. (2002) geeft de 4 voornaamste factoren aan die belangrijk zijn in de keuze van een bepaalde logistieke dienstverlener.

De duur van de relatie is een eerste reden. Het vaakst genoemde kenmerk van elektronische handel is 'spot' transacties op korte termijn. Een klant kan met andere woorden 24 of 7 bestellingen maken. Hierdoor vallen vaste bestellingen en shuttles deels weg. De logistieke provider moet dus een systeem aanbieden om deze fast moving consumer markt te bedienen.

De geografische verspreiding is ook belangrijk. Wanneer een bedrijf ervoor kiest zich voor een lange termijn te verbinden aan een logistieke partner dan moet deze een voldoende brede actieradius hebben. Het moet namelijk mogelijk zijn om alle relevante geografische regio's te bedienen. Een duidelijke mission statement en visie moet dus gekoppeld worden aan de keuze van een logistieke dienstverlener.

Ook de soorten goederen die zullen behandeld worden vormen een belangrijk aspect. Bij onconventionele goederen zoals diepgevroren producten, grote volumes,... is het uiteraard moeilijker om een geschikte dienstverlener te vinden aangezien het mogelijk moet zijn om standaard oplossingen aan te bieden waarbij goederen van verschillende klanten combineerbaar zijn.

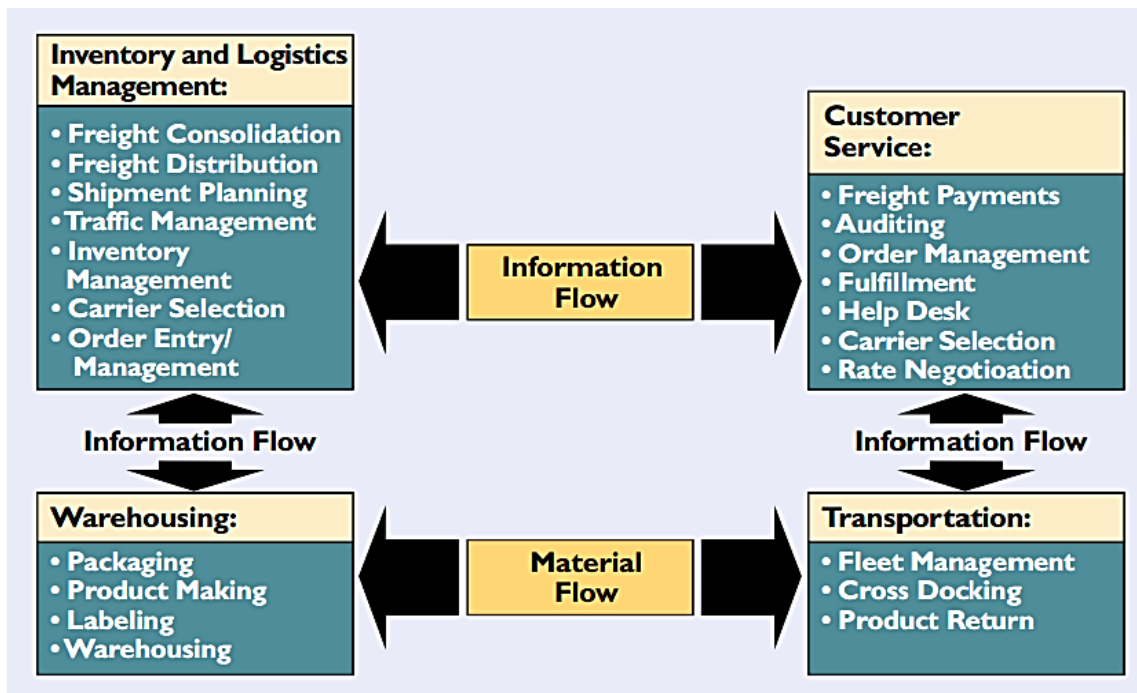
Tot slot is er het karakter van de verschillende contracten. Er zijn lange termijncontracten en korte termijncontracten. Die op lange termijn staan voor een bepaald aantal goederen die in meerdere malen worden geleverd. Dit zijn vooraf afgesproken zendingen waarbij de prijs en specifieke leveringsvoorwaarden zijn afgesproken. Door de komst van e-commerce zijn er nu ook zeer vaak korte termijncontracten waar de leveringen slecht eenmalig zijn met telkens specifieke leveringsomstandigheden. Het is bij die korte termijn contracten dat logistieke dienstverleners zich kunnen onderscheiden door een brede set van kennis en competenties aan te bieden zodat de noden van de verschillende klanten beantwoord kunnen worden.

2.3.4.4. EVALUATIE

Een ander model is opgesteld door Vaidyanathan (2005). In een paper rond de evaluatie van 3PL wordt eerst een framework opgesteld op basis van de algemene informatie stroom. Eerst worden 14 specifieke logistieke functies⁶ verdeeld over 4 categorieën (Figuur 6). Tevens wordt een onderscheid gemaakt tussen de goederen- en informatiestroom die heerst binnen 3PL. Een eerste categorie is Warehousing. Een logistieke dienstverlener heeft een goed uitgewerkte magazijnwerking nodig aangezien de minste fout kan leiden tot grote fouten binnen de volledige supply chain. Logistieke dienstverleners moeten investeren in technologie en infrastructuur om een goede service aan te bieden. Een tweede onderdeel is het Inventory and Logistics Management (voorraadbeheer en logistieke activiteiten). Voorraadbeheer moet optimaal verlopen om lead times, opslag en forecasting te bieden die zijn opgemaakt uit de servicecontracten met de klanten. Vervolgens kunnen ook Customer Service en Transportation worden uitbesteed. Hier ligt de focus vooral op kwaliteit en performance. Uit de paper van Vaidyanathan (2005) blijkt dat om deze 4 categorieën te evalueren er op 6 factoren gelet moet worden om de logistieke activiteiten binnen dit framework te evalueren:

- Kost: Zijn de kosten van alle warehousing, IT, transport, en voorraadbeheer optimaal?
- Kwaliteit: Zijn er mogelijkheden tot opleiding van personeel? Worden ISO-procedures behandeld? Wordt er gewerkt volgens het six sigma principe?
- Prestaties: Worden de prestaties gecontroleerd en opgevolgd aan de hand van KPI's (lead times, foutenlast,...) ?
- Service: Zijn medewerkers hulpvaardig? Worden problemen met de nodige spoed opgelost?
- IT : Worden de activiteiten op een goede manier ondersteund door IT-systemen?
- Immateriële vaste activa: Wordt er aan research and development gedaan om het proces te verbeteren?

⁶ Deze 14 activiteiten zijn voornamelijk verzameld uit 2 surveys nl. (Rabinovich, 1999;) en (Sink & Langly, 1997;)



Figuur 4: Logistieke functie in 3PL (Vaidyanathan, 2005)

2.4. ONDERZOEKSVRAGEN

Uit de literatuurstudie is gebleken dat logistiek een belangrijk onderdeel is in het e-commerce proces. De klant wenst de juiste goederen op het juiste tijdstip te ontvangen. Dit is een nieuw marketingitem geworden aangezien klanten vaak na 1 slechte ervaring beslissen die website niet meer te gebruiken. Het kan dus gesteld worden dat er zwaar moet ingezet worden op dit deel van de business.

Uit de academische vakliteratuur blijkt dat ook het logistieke proces flink verschilt van een traditioneel retail verhaal. De veranderingen gebeuren hoofzakelijk op 2 grote vlakken. Enerzijds is er de vorm van de volledige supply chain die verandert. Er wordt in de literatuur over desintegratie gesproken. Hierbij is duidelijk dat naarmate connectiviteit verhoogt, het mogelijk is om verschillende stappen van de supply chain te elimineren. Dit kan zover gaan dat de

producent zijn product rechtstreeks aan de klant aanbiedt zonder dat er een groothandelaar of retailer tussenkomt. Hierdoor kan er een hogere winstmarge bekomen worden.

Ten tweede is het de aard van de bestellingen. Van gestandaardiseerde bestellingen die in grote aantallen werden besteld, wordt nu overgegaan naar een concept waar 24/7 bestellingen van individuele klanten ontvangen worden. Distributiecentra moeten de klok rond actief zijn om deze aankopen te verwerken. Er kan een ongelimiteerd aantal aankopen gedaan worden op om het even welk moment. Deze moeten vaak individueel verpakt en verzonden worden. Ook terugzendingen en optimale consolidatie vormen een uitdaging voor de webshop houders.

In de literatuur wordt duidelijk vermeld dat door deze gewijzigde situatie een trend is ontstaan om meer en meer een gespecialiseerde partij in te schakelen om deze logistieke stroom te vervolledigen. Dit zijn logistieke dienstverleners of 'third party logistics'. Dit fenomeen bestaat al lang, nog voor e-commerce, maar wordt toch omschreven als belangrijk deel van e-commerce. Zowel voor de bedrijven die ze inschakelen voor zichzelf aangezien zij ook mee moeten met de veranderingen.

De bestaande academische literatuur heeft zeer veel informatie omtrent 3PL maar specifiek rond e-commerce bestaat zeer weinig literatuur. De literatuurstudie bevat eigenlijk de algemene informatie rond 3PL. Welke diensten er voornamelijk worden uitbesteed. Wat de reden is om voor een logistieke dienstverlener te kiezen? Hoe wordt een 3PL geëvalueerd?

Omdat e-commerce een dergelijk grote impact heeft in de huidige maatschappij lijkt het mij nuttig om specifiek rond dit topic een onderzoek te doen. Gelinkt met de informatie die in de situering is weergegeven over de mindere situatie in België zou ik de onderzoeksvragen ook binnen het kader van de Belgische markt willen stellen. Met deze informatie uit de situering en uit literatuur ben ik tot de volgende onderzoeksvragen gekomen.

-Algemene informatie : Hoeveel procent van de deelnemende bedrijven outsourcet? Is er een groot verschil in de grootte van de bedrijven? Heeft de sector een impact of het al dan niet uitbesteden?

-Redenen om al dan niet uit te besteden: Hier wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen al dan niet outsourcende bedrijven en wordt een overzicht gegeven van de voornaamste redenen om al dan niet uit te besteden.

-Hoe staan bedrijven die logistieke activiteiten intern organiseren tegenover 3PL? Staan de bedrijven die niet aan outsourcing doen hier weigerachtig tegenover? Ook wordt nagegaan of er in het verleden reeds contact is geweest tussen hen en een logistieke dienstverlener.

-Welke diensten worden het vaakst uitbesteed? Deze vraag geeft een overzicht van de diensten die het vaakst worden uitbesteed en welke het vaakst intern georganiseerd worden. Dit kan het gemiddelde Belgische profiel weergeven en kan aangeven of de bedrijven al dan niet voor een volledige dienstverlening kiezen of eerder één of meerdere specifieke activiteiten uitbesteed willen zien.

-Hoe kiezen en beoordelen bedrijven hun logistieke dienstverlener? In de huidige literatuur is er geen voorgaand onderzoek die deze vraag beantwoordt. Specifiek voor het uitbesteden van logistieke diensten verbonden met e-commerce worden de factoren besproken die de keuze en beoordeling van een 3PL beïnvloeden.

3. METHODOLOGIE

Het onderzoek dat in deze masterproef is gevoerd is van kwantitatieve en beschrijvende aard. De bedoeling is om een beeld te vormen van de Belgische markt op vlak van orderfulfilment binnen de e-commerce markt. Meer specifiek wordt toegespitst op het al dan niet uitbesteden van logistieke activiteiten die aan e-commerce verbonden zijn.

3.1. ONDERZOEKSDSIGN EN METHODOLOGIE

De onderzoeksvragen die zijn opgemaakt op basis van het voorgaande literatuuronderzoek zijn de basis voor dit beschrijvend onderzoek. Bij dit type van onderzoek worden geen hypothesen geformuleerd als richtsnoer voor het eigenlijke werk (Saunders et al. 2011). Omdat een onderzoek omtrent 3PL specifiek gericht op de e-commerce markt nog niet was gevoerd, is voor deze vorm van onderzoek gekozen.

3.1.1. ONDERZOEKSPOPULATIE

Oorspronkelijk was het de bedoeling om dit onderzoek uitsluitend te richten op de klanten van Belgische, logistieke, dienstverleners. Dit was echter moeilijk aangezien geen enkele aangeschreven logistieke dienstverlener aan het onderzoek wou meewerken. Ongeacht het feit dat het onderzoek volledig anoniem zou verlopen gaf elk bedrijf aan dat de klantenportefeuille in geen geval vrijgeven mocht worden. Daarom is de populatie van dit onderzoek gelijk gesteld aan alle Belgische webshops. Het aantal Belgische webshops wordt geschat op ongeveer 30.000 (Digimedia) Dit is een groot aantal maar er is geen lijst voorhanden die al deze webshops groepeert. Het volledig opmaken van deze lijst zou ook nooit mogelijk zijn gezien de lange tijd dit in beslag zou nemen. Ook het aantal webshops verandert constant ,het zou slechts een momentopname zijn van een constant veranderende populatie.

Het was daarom nodig om een steekproefkader te ontwerpen. Tijdens de literatuur studie heb ik kennis gemaakt met de website 'becommerce'. Dit is een Belgische vereniging die bouwt aan de versterking van consumentenvertrouwen bij e-commerce, specifiek in België. Door bewustmaking en het verstrekken van informatie wil het de Belgische e-commerce markt versterken voor ondernemers en veilig maken voor consumenten. 'Becommerce' biedt een kwaliteitslabel aan dat ondernemers stimuleert om zich te onderscheiden van andere webshops en om aan te kunnen tonen dat er handel wordt gedreven op een manier die conform is met Belgische en Europese consumentenwetgeving. Het lijkt erop dat bedrijven met een dergelijk kwaliteitslabel de nodige moeite en investeringen doen om dit label te behalen en aantonen dat ze op een legale manier een actieve webshop hebben.

Na verder doorzoeken bleek dat er nog meer gelijkaardige kwaliteitslabels bestaan. Het steekproefkader houdt daarom de houders van een kwaliteitslabel van de 3 voornaamste Belgische organisaties in. Dit zijn Unizo, Becommerce en Safeshop.be. Het lijkt erop dat het grootste deel van deze bedrijven actief bezig is op de e-commerce markt gezien de moeite en investeringen die er toch aan elk van deze labels verbonden is om het te behalen.

Unizo

Unizo is de grootste ondernemersorganisatie van Vlaanderen en Brussel. Unizo verdedigt ondernemers, zelfstandigen en vrije beroepen op alle terreinen en op alle niveaus van de sociaal-economische besluitvorming (Unizo, 2014). Unizo biedt een e-commerce label dat staat voor een betrouwbare webshop. Webshops die zich willen onderscheiden kunnen een UNIZO certified webshop label aanvragen. Dit label staat garant voor het handelen volgens de Belgische en Europese consumentenwetgeving (Unizo, 2014). Houders van dit kwaliteitslabel staan garant voor een betrouwbare en volledig wettige webshop.

Becommerce

Becommerce is net zoals Unizo een belangenvereniging. Het groepeerd haar bedrijven die actief zijn in alle vormen van e-commerce en levert een certificaat aan haar leden. Dit 'Becommerce Kwaliteitslabel' wordt uitgereikt aan haar leden. Met promotie, het verschaffen van informatie en bewustmaking wil Becommerce werken aan een groei binnen de sector en een versterking van het consumentenvertrouwen in kopen op afstand (Becommerce, 2014).

Safeshops.be

Safeshops.be is een initiatief van een aantal toonaangevende Belgische webshops (Safeshops.be, 2014). Net zoals de 2 voorgaande labels worden houders van het label gecontroleerd op het legaal en eerlijk handeldrijven

In totaal hebben deze 3 labels een ledenaantal van 560. Het viel tijdens het verzamelen van de contactinformatie op dat sommige bedrijven meerdere kwaliteitslabels bezaten. Daarom is met deze dubbeltelling rekening gehouden en werd een bedrijf met meerdere labels slechts eenmalig gecontacteerd en dus ook slechts eenmalig geteld. Ook waren er bedrijven bij waarvan de site tijdelijk offline was of helemaal niet meer bestond. Tot slot zijn ondernemingen zoals banken, reisbureaus, gsm-operatoren etc. niet meegeteld aangezien deze amper gebruik maken van logistieke diensten. Buiten het sturen van brieven, brochures, reclame etc. komen deze bedrijven slechts beperkt in aanmerking met logistieke processen en zou de meerwaarde voor dit onderzoek slechts beperkt zijn. Door met deze criteria rekening te houden zijn er uiteindelijk 298 bedrijven geselecteerd en aangeschreven.

3.2. DATACOLLECTIE

3.2.1. VRAGENLIJST

De kwantitatieve gegevens zijn verzameld aan de hand van een online enquête. Deze is opgesteld via het online programma 'qualtrics'. Via deze site kan een vragenlijst worden opgesteld en is er de mogelijkheid om de verzamelde data op te slaan en er een analyse op uit te voeren.

De enquête bestaat uit 3 delen. Eerst wordt gevraagd naar enkele achtergrondvariabelen. Er worden demografische en beschrijvende gegevens bevroegd. In welke sector de bedrijven actief zijn, welke goederen de bedrijven aanbieden, hoelang ze reeds actief zijn binnen de e-commerce markt, etc.

Daarna splitst de enquête op in 2 delen. Er wordt na de achtergrondvariabelen gevraagd of de bedrijven al dan niet aan logistieke uitbesteding doen in het kader van e-commerce. Op basis daarvan wordt de bedrijven een vragenlijst gegeven over e-commerce outsourcing.

De vragen zijn opgesteld op basis van de literatuur studie. Daaruit zijn de meest relevante onderdelen gekozen en op die manier is een vragenlijst opgesteld. De vragen komen voort uit de volgende academische werken

VAIDYANATHAN (2005)

Hier ligt de focus vooral op de evaluatie van kwaliteit en performance van logistieke dienstverleners. Uit de paper van Vaidyanathan worden 6 factoren naar voor gebracht die gebruikt worden om logistieke activiteiten binnen hun framework te evalueren. Dit framework is in de literatuurstudie besproken in 2.3.4.4.

WILDING & JURIADO (2004)

Dit is een Europese studie rond de uitbesteding van logistieke activiteiten. Twee vragen die in dit werk werden gesteld aan de respondenten worden als basis genomen voor de gestelde vragen binnen de enquête.

Eerst werd onderzoek gevoerd naar de redenen om logistieke activiteiten uit te besteden. Om deze vraag te beantwoorden is er een literatuuronderzoek gevoerd uit 5 academische onderzoeken nl. Boyson et al. (1999); Fernie (1999); Penske (1999); Van Laarhoven et al (2000) en PE international consumer goods industrie. De resultaten van dit onderzoek worden besproken in punt 1.3.1. van het literatuuronderzoek.

Een tweede vraag die relevant is voor dit onderzoek is welke activiteiten voornamelijk worden uitbesteed. Dezelfde werkwijze werd gehanteerd en volgende werken werden hiervoor onderzocht en de informatie werd vervolgens samengebracht in de paper van Wilding & Juriado (2004) : studies Dapiran et al.(1996); van Laarhoven et al. (1998); Boyson et al.(1999); MMH (2001); Sohail and Sohal, (2003)

DELFMAN ET AL.

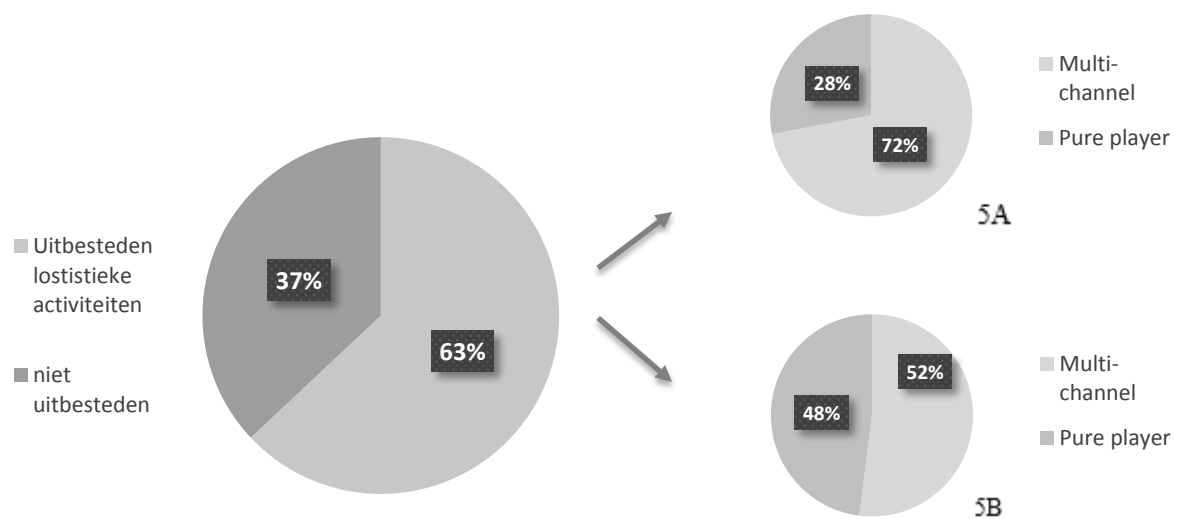
Keuze van logistieke dienstverlener Delfman et al. (2002) geeft de 4 voornaamste factoren aan die belangrijk moeten zijn in de keuze van een bepaalde logistieke dienstverlener. Ook het soort contract en het belang daarvan wordt in dit werk besproken.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van Het onderzoek besproken. Van de 298 toegeschreven bedrijven vulden 63 ervan de enquête in. Dit betekent een responsrate van 21%. De vragen van de enquête zijn terug te vinden in bijlage 1.

4.1. ALGEMENE INFORMATIE VAN DE DEELNEMENDE BEDRIJVEN

Van de bedrijven die deelnamen aan het onderzoek besteedt 63% zijn logistieke diensten uit tegenover 37% die deze activiteiten intern houdt (figuur 5). Van de bedrijven die verbonden zijn aan een 3PL is 72 % een multi-channel retailer (Figuur 5A), tegenover 52% bij de niet-outsourcende bedrijven,(Figuur 5B).

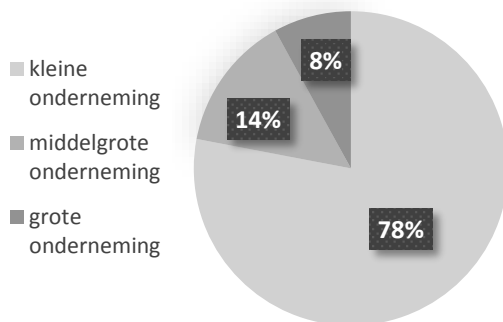


Figuur 5: Uitbesteden van logistieke activiteiten

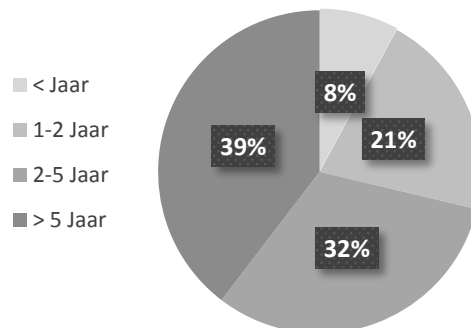
De grote meerderheid (78%) van de bedrijven die deelnam aan de enquête is een kleine onderneming. Ook namen 14% en 8% middelgrote en grote ondernemingen deel aan de enquête (figuur 6). De sector waarin de verschillende bedrijven actief zijn is meer verdeeld. Bij

de vraag welk soort goederen de ondernemingen verkopen kon er een keuze gemaakt worden tussen 13 categorieën. De percentages schommelen hier van 3% (food/dranken) tot 23% (huis & tuin decoratie), bijlage 3 bevat de volledige verdeling tussen de verschillende categorieën.

Het aantal ondernemingen dat hun webshop minder dan 1 jaar heeft ligt op 8%. Respectievelijk 21% en 32% heeft tussen de 1 en 2 jaar en tussen de 2 en 5 jaar een actieve webshop en de overige 40% baadt zijn webshop reeds langer dan 5 jaar uit (figuur 7)



Figuur 6: Grootte van de onderneming



Figuur 7: Leeftijd Webshop

4.2. REDEN TOT AL DAN NIET UITBESTEDEN LOGISTIEKE ACTIVITEITEN

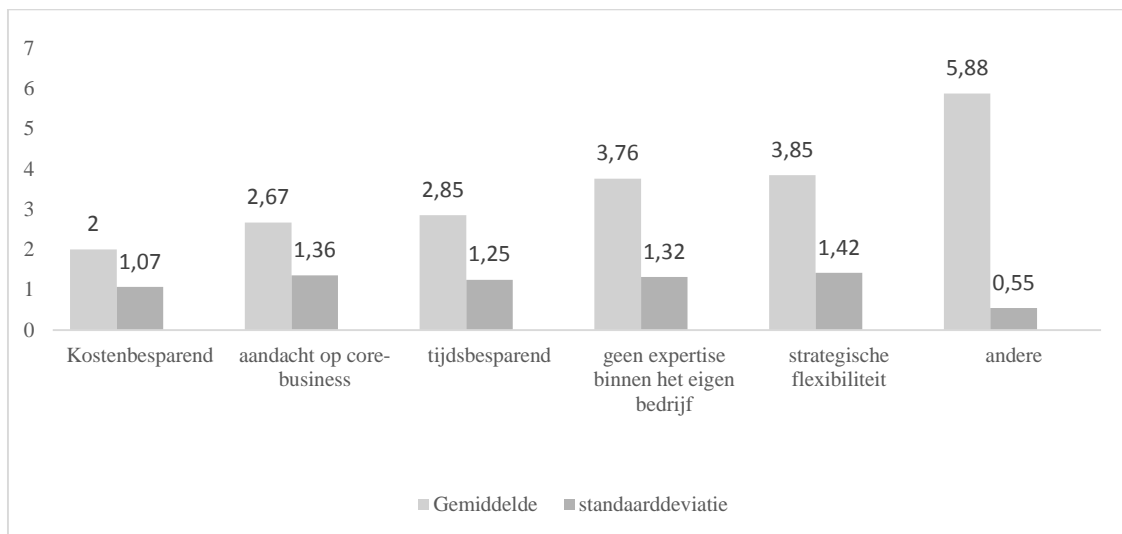
De enquête bestaat zoals eerder vermeld uit een vragenlijst voor uitbestedende en niet-uitbestedende bedrijven. Eerst worden de resultaten besproken van de bedrijven die beroep doen op een 3PL, nadien degenen die ervoor kiezen niet uit te besteden.

4.2.1. REDEN TOT UITBESTEDEN LOGISTIEKE ACTIVITEITEN

Uit vraag 16 komen de belangrijkste redenen tot uitbesteding van logistieke activiteiten. Om een antwoord te vinden op deze vraag moesten de respondenten de redenen tot outsourcen rangschikken van belangrijk naar minder belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat kostenbesparend

de meest voorkomende reden is waarom een onderneming aan uitbesteding doet (figuur 8). Hierbij baseer ik mij op het algemeen gemiddelde en de variantie. Hoe kleiner het gemiddelde is, hoe belangrijker de reden gevonden wordt. Hoe kleiner de variantie, hoe minder spreiding er is tussen de verschillende waarden.

Na 'kostenbesparend' zijn 'aandacht op de core-business' en 'tijdsbesparend' de als meest belangrijk opgevatte redenen. Deze twee liggen dicht bij elkaar aangezien het gemiddelde (2.67 en 2.85) dicht bij elkaar ligt net als de variantie. Daarna komen 'nog geen expertise' en 'strategische flexibiliteit' met een redelijk grote achterstand. 'Andere' was duidelijk niet relevant aangezien geen enkele van de respondenten een tekstinput heeft gedaan.

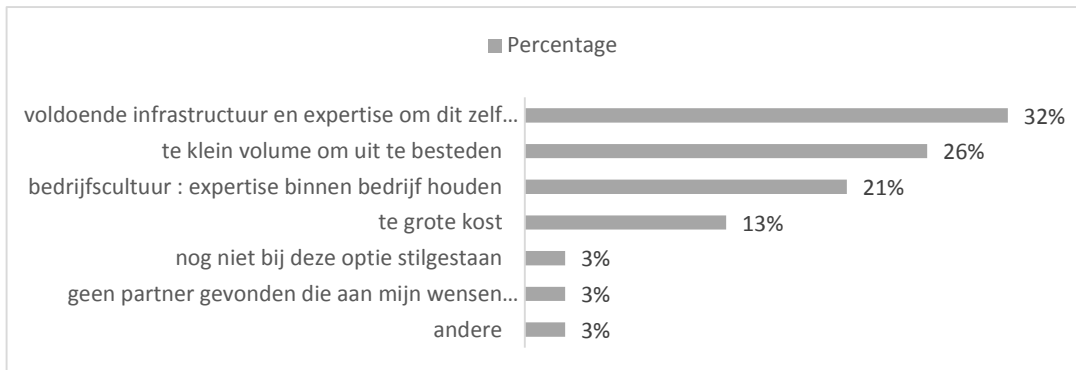


Figuur 8: Reden tot uitbesteden van logistieke activiteiten

4.2.2. REDEN TOT NIET UITBESTEDEN VAN LOGISTIEKE ACTIVITEITEN

Om te onderzoeken wat de voornaamste redenen zijn voor het niet-outsourcen van logistiek waren er 7 antwoordmogelijkheden. De meest voorkomende reden was dat de eigen infrastructuur en expertise volstonden om de logistiek verbonden met e-commerce zelf te organiseren. 32% (figuur 9) gaf dit aan als de belangrijkste reden. Op een tweede plaats komt

het volume dat als te klein wordt beschouwd om aan outsourcing te doen met 26%. Hierbij wordt bedoeld dat het aantal producten dat de bedrijven verkopen niet groot genoeg is om uit te besteden en er rendement uit te halen.



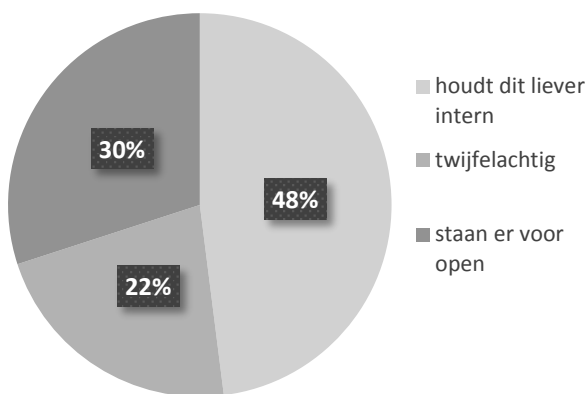
Figuur 9: Reden tot niet uitbesteden van logistieke activiteiten

Vervolgens worden ‘expertise binnen het bedrijf houden’ en ‘een te grote kost’ aangehaald als redenen met respectievelijk 21% en 13%. Tot slot zijn de 3 redenen ‘nog niet bij de optie outsourcing stilgestaan’, ‘geen geschikte partner gevonden’ en ‘andere’ alle 3 goed voor een kleine 3% van de gevallen. Bij die laatste kon er een tekstinvoer gedaan worden. Slechts 1 bedrijf deed dit en schreef dat de onderneming eerst wou groeien vooraleer deze optie te overwegen. Hieruit kan blijken dat de 6 redenen volstonden om een goed beeld te vormen waarom bedrijven niet outsourcen.

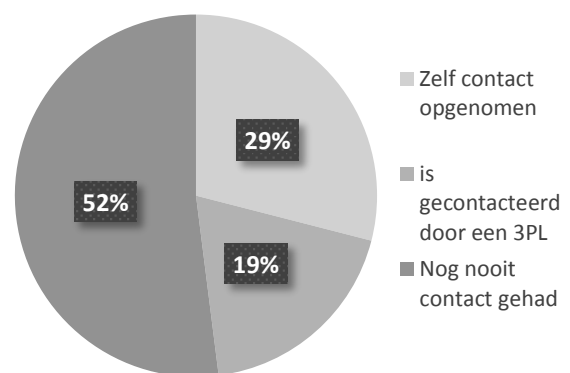
4.3. HOE STAAN BEDRIJVEN DIE LOGISTIEKE ACTIVITEITEN INTERN ORGANISEREN TEGENOVER LOGISTIEKE DIENSTVERLENERS ?

De bedoeling was om naast de reden waarom bedrijven niet outsourcen ook te polsen naar de houding van deze bedrijven tegenover 3PL. Op deze manier wordt een beeld geschetst van de huidige markt en welke ‘kansen’ er eventueel zijn voor logistieke dienstverleners.

Uit de bevraging blijkt dat bijna de helft (48%) van de bedrijven aangeeft de logistieke activiteiten liever binnen het bedrijf te houden. Respectievelijk 22% en 30% van de bedrijven zijn dan weer twijfelachtig of staan open voor een samenwerking met een logistieke dienstverlener. Het is opmerkelijk dat 52% nog nooit contact heeft gehad met een logistieke dienstverlener. Slechts 29% van de bedrijven heeft zelf contact opgenomen met een logistieke dienstverlener en 19% werd zelf gecontacteerd.



Figuur 11: Hoe staan niet-outsourcingende bedrijven tegenover logistieke dienstverleners

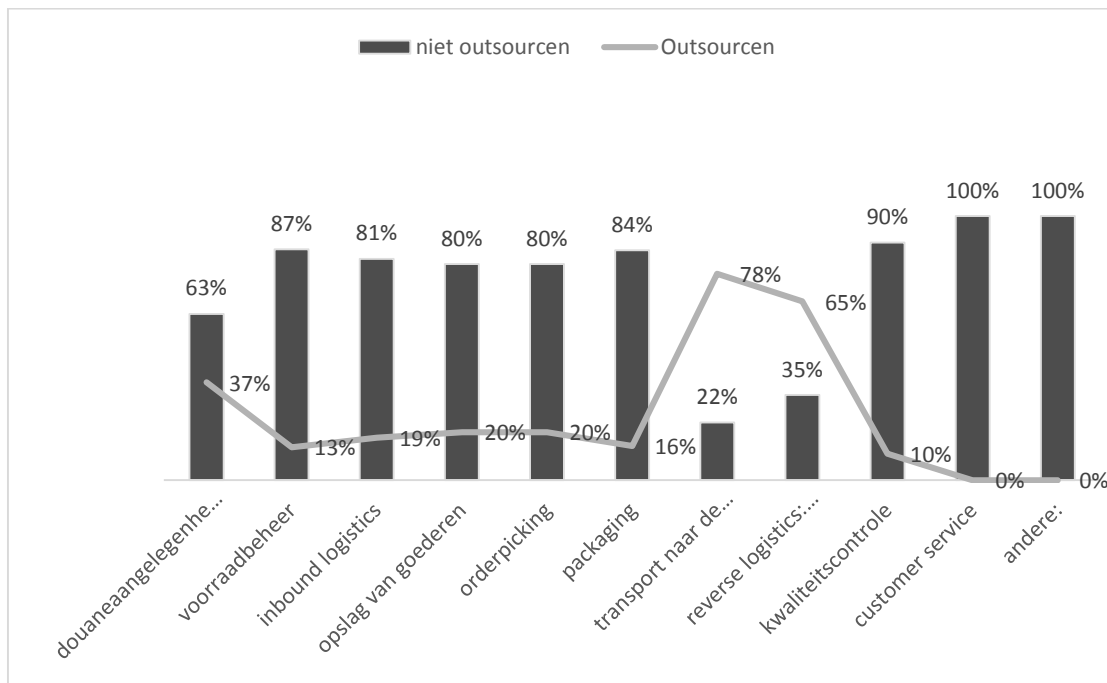


Figuur 10: Contact met een logistieke dienstverlener

4.4. VAAKST UITBESTEDEDIENSTEN

Zoals blijkt uit figuur 12 worden voornamelijk 2 activiteiten uitbesteed. Dit zijn het transport van goederen en reverse logistics of terugzendingen. Deze activiteiten worden respectievelijk in 78% en 65% van de gevallen uitbesteed. Op een derde plaats komt het uitbesteden van douaneaangelegenheden met 37%. Wat opvalt is dat customer service door geen enkel deelnemend bedrijf wordt uitbesteed.

Naast deze bevindingen is ook onderzocht of de bedrijven in het verleden zaken hebben uitbesteed maar die later terug intern opvolgden of omgekeerd. Dit blijkt slechts in een minderheid van de gevallen zo te zijn.



Figuur 12: Outsourcing van verschillende logistieke activiteiten

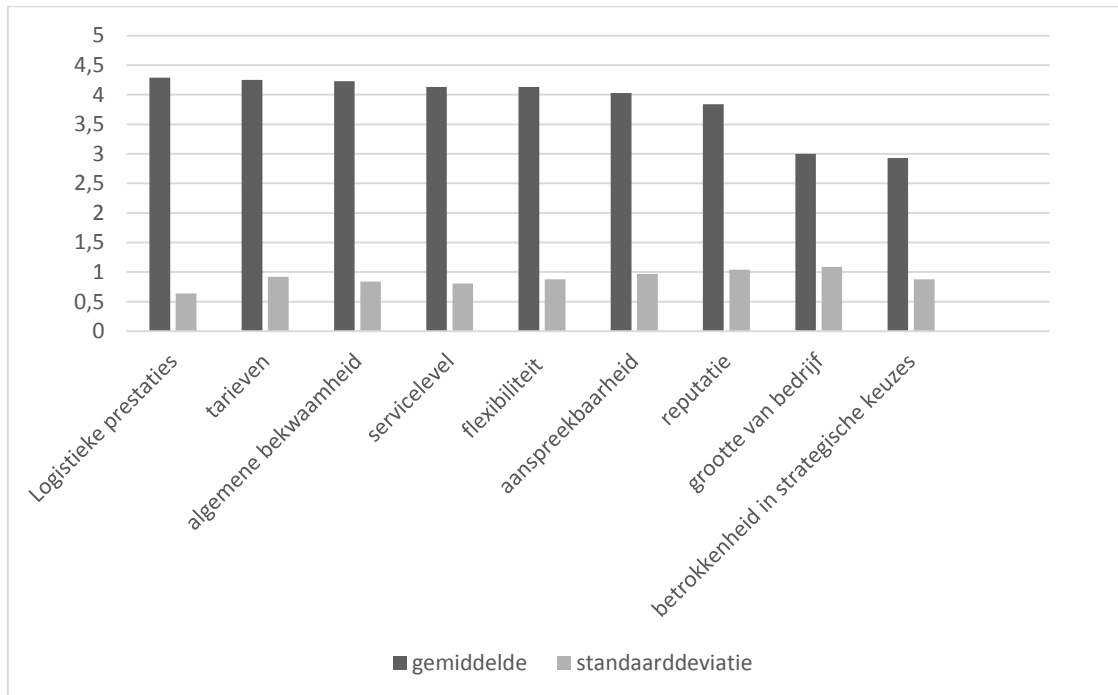
Een kleine 10% van de bedrijven geeft bijvoorbeeld aan dat het overweegt om diensten zoals voorraad beheer, orderpicking en terugzendingen in de toekomst uit te besteden. Deze cijfers geven niet aan dat dit op termijn ook zo zal zijn maar indiceren wel dat bij een aantal bedrijven toch in deze richting wordt gedacht.

4.5. KEUZE EN BEOORDELING LOGISTIEKE DIENSTVERLENER

4.5.1. KEUZE VAN LOGISTIEKE DIENSTVERLENER

Om een beeld te krijgen van de factoren die belangrijk zijn bij de keuze van een logistiek dienstverlener werd in vraag 17 gevraagd het belang van bepaalde eigenschappen te beoordelen. Hier werd gekozen voor een 5 punt Lickerd-schaal met score 1 als helemaal niet belangrijk tot score 5, zeer belangrijk.

Logistieke prestaties van de logistieke dienstverlener is de factor die de keuze van logistieke dienstverlener het meest beïnvloed. Op figuur 13 is wel te zien dat de overige redenen ook zeer goed scoren. Enkel de grootte van de onderneming en de betrokkenheid in strategische keuzes scoren lager en worden als neutraal beschouwd in de keuze van logistieke dienstverleners.



Figuur 13: Belang van factoren bij een logistieke dienstverlener

Een andere factor die naar voor komt in de keuze van logistieke dienstverlener is de aard van het contract. De deelnemende bedrijven die aan outsourcing doen werd de vraag gesteld welk soort contract ze hadden gesloten met hun logistieke dienstverlener. Hierin hadden de bedrijven 3 keuzes:

- Labor based contract: betaling gebeurt op basis van een bedrag dat is vooropgesteld per uur of per maand.
- Transaction based contract: betaling gebeurt op basis van het aantal vervulde transacties.
- Goal based contract: betaling gebeurt op basis van vooropgestelde doelstellingen die al dan niet worden behaald volgens de vooraf besproken efficiëntie en effectiviteit.

Transaction based contracts zijn de meest populaire binnen deze bevraging, 81% werkt op basis hiervan samen met zijn logistieke dienstverlener. De labor based contracts zijn goed voor 13% van de ondervraagden en de overige 6% werkt op basis van een goal based contract. Wat ook uit het onderzoek blijkt, is dat de aard van het contract niet als enorm belangrijk wordt beschouwd in de zoektocht naar een logistieke partner. Op een schaal van 0-5 is het gemiddelde net onder de drie (2.97).

4.5.2. ALGEMENE TEVREDENHEID

De beoordeling van de logistieke dienstverlener is een goede maatstaf om de bestaande markt in te schatten. Over het algemeen kan gezegd dat de bedrijven tevreden zijn van hun logistieke dienstverlener. Als antwoord op de vraag of de diensten van de 3PL prijs kwaliteit overeenkomt stelt is slechts 9% het oneens en 3% helemaal oneens. Een kleine minderheid dus. 31% stelt zich neutraal op en 41% is het eens met deze stelling. De overige 16% is het helemaal eens met deze stelling. Dit is een eerste parameter waaruit blijkt dat de kwaliteit die wordt aangeboden toch zijn prijs waard is. Vervolgens werd de vraag gesteld of ze hun logistieke dienstverlener zouden aanbevelen aan anderen. Hierop antwoordde 97% ja. Hieruit kan opgemaakt worden dat logistieke dienstverleners hun job naar behoren doen.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Aantal(%)	3%	9%	31%	41%	16%

Tabel 3: Perceptie van de prijs/kwaliteit van de aangeboden diensten

Ook over de opstart van de logistieke dienstverlening zijn de meeste bedrijven positief, respectievelijk 14% en 57 % beschrijft het verloop van de opstart zeer goed en goed. 22% van de bedrijven vindt dat de opstart neutraal verliep en slechts 5% en 3% beschrijft de opstart als

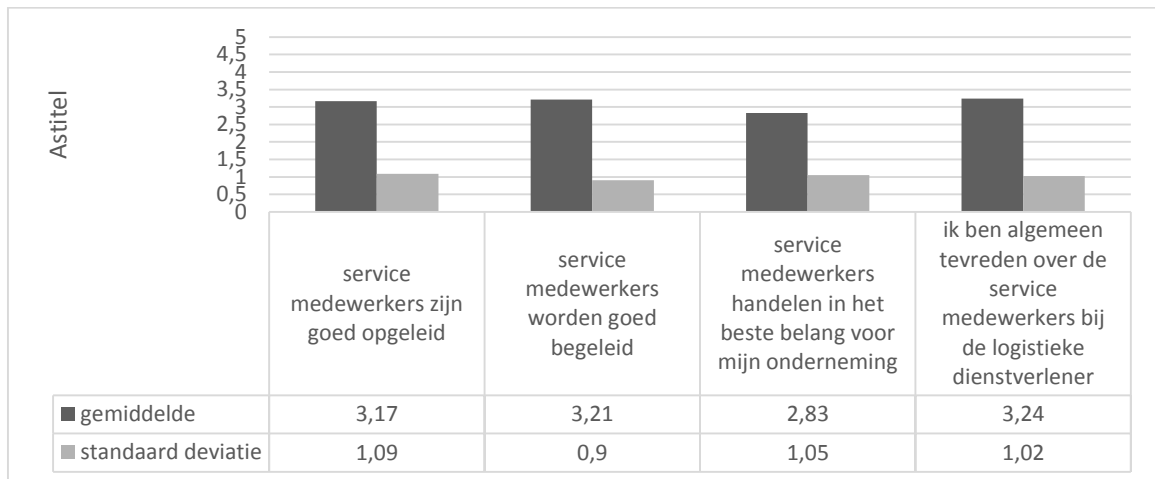
niet goed en slecht.

	Slecht	Niet goed	Neutraal	Goed	Zeer goed
Aantal (%)	3%	5%	21%	59%	13%

Tabel 4: Opstartperiode logistieke dienstverlening

4.5.3. PERFORMANCE PARAMETERS EN SERVICE MEDEWERKERS

De bedrijven werden ook bevraagd over hun tevredenheid betreffende de servicemedewerkers bij de logistieke dienstverlener. Het valt ook hier weer op dat er een algemeen positief gevoel heerst. Vraag 20 van de enquête stelde een paar stellingen over de service medewerkers bij de logistieke dienstverlener. De bedoeling was om van 0-5 een mening te geven over de stelling. Uit figuur 14 blijkt dat alle 4 de stellingen boven de helft liggen met een redelijk lage standaard afwijking. Dit wijst erop dat het merendeel van de bedrijven tevreden is over het werk dat werknemers van de logistieke dienstverleners verlenen.



Figuur 14: tevredenheid over service medewerkers bij logistieke dienstverleners

Tot slot werd er getoetst naar de kwaliteiten van de geleverde diensten aan de hand van 3 parameters : On time delivery, foutenlast en lead times. Opnieuw blijkt dat de bedrijven zeer

tevreden zijn over de geleverde diensten. De gemiddelde tevredenheid over de geleverde diensten is respectievelijk 3.81; 3.57 en 3.57.

5. CONCLUSIE & DISCUSSIE

Het opzet van deze masterproef was, om via een beschrijvend onderzoek, een beeld te vormen over de algemene voorkeuren en beslissingsfactoren van Belgische ondernemingen op vlak van logistieke dienstverlening gelinkt aan e-commerce.

In de inleiding en situering wordt aangegeven dat, in vergelijking met andere EU-landen, België een trage ontwikkeling kent op vlak van e-commerce. Uit verschillende krantenartikelen en populaire bronnen blijkt dat zowel de nationale omzet, de cross-boarder verkopen en het aantal frequente online consumenten ver onder het Europese gemiddelde liggen. Op basis van deze informatie heb ik een literatuurstudie rond e-commerce gemaakt. Eerst werd een algemeen beeld gevormd van het brede e-commerce concept. Nadat verschillende invalshoeken werden toegelicht, werd de nadruk op het operationele deel van e-commerce gelegd. Dit volgt de terugkomende conclusie dat logistieke activiteiten, in tegenstelling tot traditionele retail, een belangrijk deel van het value stream proces geworden zijn. .

Een gewijzigde supply chain en een zeer hoge verwachting van de klant zorgen ervoor dat e-commerce toch zeer verschillend is van traditionele retail. Transport ,aflevering van goederen en de snelheid en correctheid daarvan zijn een marketing element geworden dat niet mag foutlopen in het koop/verkoopproces. In bestaande literatuur blijkt dat er veel informatie voorhanden is over de meeste facetten van e-commerce en de operationele facetten hiervan. Third party logistics of 3PL is echter een domein dat specifiek voor e-commerce weinig besproken wordt. De concepten en verschillende mogelijkheden, voorkeuren van bedrijven en de verschillende toepassingen worden wel algemeen besproken maar nooit specifiek voor e-commerce.

Aan de hand van de literatuurstudie heb ik de volgende onderzoeksvragen opgesteld die de basis voor een beschrijvend onderzoek vormen:

- Welke redenen heeft een bedrijf om om al dan niet uit te besteden?
- Hoe staan bedrijven die logistieke activiteiten intern organiseren tegenover 3PL?
- Welke diensten worden het vaakst uitbesteed?
- Hoe kiezen en beoordelen bedrijven hun logistieke dienstverlener?

Dit onderzoek geeft een beeld over de algemene voorkeuren en beslissingsfactoren van Belgische ondernemingen op vlak van logistieke dienstverlening die gelinkt is aan e-commerce.

Het onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek. Oorspronkelijk was het de bedoeling om het onderzoek te richten tot het cliënteel van Belgische logistieke dienstverleners. Aangezien geen enkel bedrijf wou meewerken aan het onderzoek, was het nodig om een ander steekproefkader te ontwerpen. Na enig opzoekwerk ben ik op een aantal Belgische organisaties en websites gestoten die een kwaliteitslabel rond e-commerce aanbieden. Houders hiervan geven aan legaal en conform met de Belgische en Europese consumentenwetgeving te werken. Na grondig onderzoek is een steekproefkader ontworpen met de klanten van 3 voornamelijk aanbieders van kwaliteitslabels rond e-commerce in België. Na selectie werden 298 bedrijven aangeschreven met de vraag om mee te werken aan het onderzoek. Dit selectieproces voorkwam dubbeltelling, inactieve websites en pure dienstverleners. Deze dienstverleners hebben namelijk geen logistieke processen die al dan niet uitbesteed kunnen worden. 63 van deze bedrijven vulden de online enquête in .

De verstuurde vragenlijst bestaat uit 2 luiken. Enerzijds met vragen voor bedrijven die logistieke activiteiten rond e-commerce outsourcen en anderzijds diegene voor de bedrijven waar de logistiek intern georganiseerd wordt.

DISCUSSIE

Het moet gezegd worden dat het steekproefkader binnen dit onderzoek beperkt is. 'Slechts' 63 bedrijven vulden de enquête in. De resultaten van dit onderzoek moeten dat ook met dit gegeven worden bekeken. Het is namelijk niet mogelijk uitspraken te doen over de volledige populatie.

Bij bijna 2 op 3 van de bevroagde bedrijven wordt logistieke dienstverlening geïntegreerd in de e-commerce activiteiten. Het merendeel van deze bedrijven is enthousiast over de prestaties van hun logistieke dienstverlener. Op de Belgische markt is duidelijk een potentieel aan betrouwbare logistieke partners die hun logistieke diensten aan een goede prijs/kwaliteitverhouding leveren. Wat betreft de kosten van 3PL zijn de meningen van de deelnemende bedrijven verdeeld. Bedrijven die reeds in zee gingen met een 3PL vonden over het algemeen de verhouding prijs/kwaliteit OK. Bedrijven die niet met een 3 PL samenwerken vonden de kosten te hoog. Een duidelijke oorzaak voor deze verdeeldheid geeft dit onderzoek niet. Een aparte case studie of een meer gerichte enquête zou de reden hiervan kunnen achterhalen. Heeft de grote van de organisatie, het soort product of de markt waarin het bedrijf zich bevindt een grote invloed op die verschillende meningen?

Dit onderzoek heeft aangetoond dat 3PL in de e-commerce markt zeer gelijklopend is met de vaststellingen die we vinden in de bestaande literatuur. De reden tot uitbesteding en de diensten die worden uitbesteed zijn vergelijkbaar evenals de criteria die worden gebruikt om een logistieke dienstverlener te evalueren.

Dit onderzoek toont ook aan dat nog een groot deel van de bedrijven die tot op heden geen gebruik maken van 3PL nog geen contact hebben gehad met een logistieke dienstverlener. Gezien de potentiële meerwaarde zou het voor die bedrijven zinvol zijn om informatie in te winnen.

Ik hoop dat dit onderzoek een basis kan zijn voor verder onderzoek betreffende 3PL, specifiek gericht op e-commerce.

6. Bibliografie

Agatz, N. A., Fleischmann, M., & van Nunen, J. A. (2008). E-fulfilment and multi-channel distribution - A review. *European Journal of Operational Research*, pp. 339-356.

Allen, E., & Fjermestad, J. (2001). E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis. *logistics information management*, 14-23.

Becommerce. (2014). *Becommerce*. Opgehaald van Becommerce: <http://www.becommerce.be>

Bélanger, F., & Carter, L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *The journal of strategic Information systems Vol.17* , 165-176.

Bonte, W., Deforche, F., De Bruyne, W., & Van Tuykom, B. (2011). *Economy.be at the crossroads: Hoe het internet de Belgische economie verandert*. The Boston Consultancy Group.

Boyson, s., Corsi, t., Dresner, M., & Rabinovich, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of business logistics Vol. 20 No.1*, 73-100.

Bpost. (2015, 05 5). *bpostinternational.com*. Opgehaald van landmarkglobal.com

CBRE. (2013). *Logistics and e-commerce*. CBRE.

Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management 38(5)*, 336-359.

Comeos. (2015, Januari 29). E-commerce in België: vlucht naar buitenland. *Comeos*.

Daniel et al., E. (2002). Adoption of e-commerce by SMEs in the UK Towards a Stage model. . *International Small Business Journal Vol 20*, 253-270.

De toekomst van e-commerce in België. (2013). Opgehaald van onlineretailer:
<http://onlineretailer.be>

Delfmann, w., Albers, s., & Gehring, m. (2002). The impact of electronic commerce on logistics service providers. *International journal of physical distribution & logistics*, 203-222.

Delfmann, W., Albers, S., & Gehring, M. (2002). The impact of electronic commerce on logistics service providers. *International journal of physical distributions & logistics management*, 203-222.

E-commerce Europe. (2014). *European B2C E-commerce Report 2014*.

Ecommerce-europe. (2014). *European B2C E-commerce Report* .

Eurostat (2015). <http://ec.europa.eu/eurostat>

Evans, P., & Wuster, T. (1999). Getting Real about virtual Commerce. *Harvard Business Review*.

Fernie, J. (1999). Outsourcing distribution in UK retailing. *Journal of business Logistics Vol 20. No.1*, 83-95.

Fernie, J., & Mckinnon, A. (2009). In J. Fernie, & L. Sparks, *Logistics & Retail management; emerging issues and new challenges in the retail supply chain* (pp. 207-232). Kogan Page Limited.

Forrester Research. (2005). *Topic Overview*. Us Online Tetail.

Garrett, S., & Skevington, P. (1999). An introduction to Electronic Commerce. *BT Technology Journal*, 11-16.

Gong, w., & Kan, X. (2013). *Logistic Service Development of*. Jönköping international business school.

Goudengids.be. (2013). *digitale adoptie van Belgische KMO's*. ketchum.

- Graves, J. B. (2015). *Maximizing productivity in e-commerce warehousing and distribution operations*. Opgehaald van inbound logistics: <http://www.inboundlogistics.com>
- Gunasekanran, A., Marri, H., McGaughey, R., & Nebhwani, M. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 185-197.
- International, P.-e. (1994). Contracting-out or selling out? . *P-E International, logistics consulting services*, Egham.
- Ji, G., & Lui, W. (2011). Research on the logistics outsourcing based on e-commerce. *Nachang institute of Technologie*.
- Kalakota. (1997). Readings in Electronic Commerce. *Addison-Wesley, Reading*.
- Koster, D. (2003). *Distribution strategies for online retailers*.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet based E-Commerce. *California management review* 42.4, 55-69.
- Nagaty, K. (2010). *E-commerce business models*. The British University in Egypt.
- Nairn, G. (2003, feb 5). Not Many Happy Returns. *Financial Times*.
- Penske, I. (1999). *Survey finds bottom line drives outsourcing*. Logistics management & distribution report.
- Ponnet, T. (2007). *supply chain organisatiestructuren*. Gent: Ugent.
- Poong, Y., Zaman, K.-U., & Talha, M. (2006). E-commerce today and tomorrow: a truly generalized and active framework for the definition of electronic commerce. *ICEC '06 Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet* (pp. 553-557). New York, USA: ACM.

- PWC. (2013). *Demystifying the online shopper: 10 myths of multichannel retailing*.
- Qin. (2009). Introduction to E-commerce . *Springer*.
- Rabinovich, e. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions. *Journal of physical distribution and logistics Management vol 29*, 353-373.
- Safeshops.be. (2014). *Safeshops.be*. Opgehaald van Safeshops.be: <http://www.safeshops.be>
- Sampler, J. (1998). Redefining industry structure for the informations age. . *Strategic management Journal 19 vol 4*, 343-355.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij , M., & Verck, J. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek, 5e editie*.
- Simons, D. (2004). *OPPORTUNITEITEN EN KNELPUNTEN BIJ DE TOEPASSING VAN*. Ugent.
- Sink, H., & Langly, C. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Busniss Logistics vol 19*, 121-136.
- Tarn, M., Razi, M., Wen, J., & Perez, A. J. (2003). E-culfillment: the strategy and operational requirements. *Logistics Information Management*, 350-362.
- The Boston Consulting Group. (2014). *Cross-Border E-commerce makes the world flatter*.
- Thole, E. P., & Dekhuijzen, A. E. (2001). *50 vragen over ecommerce*. Kluwer.
- Tijd, D. (2015, februari 16). Tilburg plukt vruchten van boomende (Belgische) e-commerce. *De Tijd*.
- Unizo. (2014). *Unizo*. Opgehaald van Unizo: <http://www.unizo.be>
- (1999). *US News & World Report*.
- V., Zwass. (1996). Electronic commerce: structures and Issues. *International Journal of Electronic commerce* , 3-23.

Vaidyanathan, G. (2005). A framework for evaluating Third-party logistics. *communications of the ACM*, 89-94.

van Laarhoven, P., Berglund, & Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe- five years later. *International journal of physical distribution & logistics and marketing Vol.12 No. 4*, 425-42.

Vanhoose, D. (2003). *E-commerce economics*. Thomson Learning .

Wakid, S., Barkley, J., & Skall, M. (1999). Object retrieval and access management int electronic commerce. *Communication Magazine 37*, 74-77.

Warkentin, m., Bapna, R., & Sugumaran, V. (2000). The role of mass customization in enhancing supply chain relationships in B2c E-commerce markets. *Journal of Electronic Commerce Research, VOL. 1, NO. 2*, 45-52.

Wereldbank <http://www.worldbank.org/>

Wijs.be. (2012). *Ecommerce in België*. Opgehaald van www.wijs.be.

Wilding, R., & Juriado, R. (2004). customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International journal of physical distribution éLogistics Management VOI 34 No. 8*, 628-644.

Wingand, T. R. (2006, jul 29). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society: An International Journal*, pp. 1-16.

GERAADPLEEGDE WEBSITES

<http://www.goudengids.be/>

<http://www.Eurostat.eu/>

<http://www.worldbank.org/>

<http://www.AOL.com/>

<http://www.autobytell.com/>

<http://www.wijs.be/>

<http://www.online-retailer.nl/>

<http://www.deredactie.be/>

<http://www.un.org/>

<http://www.unizo.be/>

<http://www.becommerce.be/>

<http://www.safeshops.be/>

<http://www.encyclo.nl/>

7. BIJLAGEN

BIJLAGE 1 : ENQUÊTE

Algemene informatie

1. Welk soort goederen verkoopt uw bedrijf (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Hifi | <input type="checkbox"/> | sport |
| <input type="checkbox"/> | electro | <input type="checkbox"/> | doe het zelf |
| <input type="checkbox"/> | boeken/tijdschriften/kranten
vitaminen/medicijnen | <input type="checkbox"/> | voedingssupplementen/ |
| <input type="checkbox"/> | food /dranken | <input type="checkbox"/> | telefonie |
| <input type="checkbox"/> | kledij/schoenen | <input type="checkbox"/> | juwelen/horloges |
| <input type="checkbox"/> | huis /tuin decoratie | <input type="checkbox"/> | schoonheidsproducten |
| <input type="checkbox"/> | speelgoed | <input type="checkbox"/> | overige |

2. Duid de optie aan die de grootte van uw onderneming het best beschrijft :

- Kleine onderneming (minder dan 50 werknemers en een jaaromzet van maximaal 10 miljoen euro)
- middelgrote onderneming (minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van maximaal 50 miljoen euro)
- grote onderneming (meer dan 250 werknemers en/of een jaaromzet van meer dan 50 miljoen euro)

3. Hoe lang heeft u reeds een webshop?
 - minder dan 1 jaar
 - tussen 1 en 2 jaar
 - tussen 2 en 5 jaar
 - meer dan 5 jaar

4. Besteedt u het geheel of een deel van uw logistieke activiteiten uit aan een logistieke dienstverlener?
 - Ja
 - Nee

5. Heeft u naast e-commerce ook een traditionele retail service?
 - Ja
 - Neen

6. Waarom besteedt u de logistieke activiteiten rond e-commerce niet uit? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
 - te grote kost
 - te klein volume om uit te besteden
 - voldoende infrastructuur en expertise om dit zelf te doen
 - bedrijfscultuur : expertise binnen bedrijf houden
 - nog niet bij deze optie stilgestaan
 - een partner gevonden die aan mijn wensen voldoet
 - andere

7. Hoe staat u tegenover een samenwerking met een logistieke dienstverlener?
 - Ik sta ervoor open
 - Twijfelachtig
 - Ik houd dit liever binnen het bedrijf

8. Hoe staat u tegenover een samenwerking met een logistieke dienstverlener?

- ik sta ervoor open
- Twijfelachtig
- Ik houd dit liever binnen het bedrijf

9. Heeft u ooit al contact opgenomen met een logistieke dienstverlener ?

- ja, ik heb zelf contact opgenomen ter informatie
- ja, ik ben zelf gecontacteerd
- neen

Outsourcen logistiek

10. Hoe lang bent u reeds klant bij uw logistieke dienstverlener?

- minder dan 1 jaar
- tussen de 1 en 2 jaar
- tussen 2 en 5 jaar
- langer dan 5 jaar

11. Hoe is de opstart rond het uitbesteden van logistieke diensten verlopen?

- Slecht
- Niet goed
- Neutraal
- Goed
- Zeer goed

12. Heeft u in het verleden de logistiek en order fulfillment rond ecommerce zelf georganiseerd ?

- Ja
- Neen

13. Heeft u naast ecommerce ook een traditionele retail service?

- Ja
- Neen

14. Besteedt u naast de logistieke activiteiten rond ecommerce ook de logistiek rond de traditionele retail service uit?

- Ja
- Neen

15. Welke diensten omtrent ecommerce besteedt u al dan niet uit ?

	wordt uitbesteed	wordt momenteel niet uitbesteed maar wordt overwogen om dit in de nabije toekomst uit te besteden (binnen de 2 jaar)	werd in het verleden uitbesteed maar gebeurt weer intern	wordt niet uitbesteed en wordt ook niet te overwogen om uit te besteden
douaneaangelegenheden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
voorraadbeheer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
inbound logistics	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
opslag van goederen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
orderpicking	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
packaging	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
transport naar de eindconsument	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
reverse logistics: terugzendingen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
kwaliteitscontrole	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
customerservice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
andere: <input type="text"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

16. De redenen om logistieke activiteiten rond ecommerce uit te besteden: rangschik van minst (6) naar meest belangrijk (1)

- Kostenbesparend
- Aandacht vestigen op core-business
- Geen expertise binnen het eigen bedrijf
- Tijdsbesparend
- Strategische flexibiliteit
- Andere

17. In welke mate zijn de volgende eigenschappen belangrijk bij het kiezen van een logistieke partner inzake e-commerce?

	helemaal niet belangrijk			zeer belangrijk	
	1	2	3	4	5
Algemene bekwaamheid					
Logistieke prestaties					
Aanspreekbaarheid van de logistieke partner					
Grootte van het bedrijf					
Tarieven					
Flexibiliteit van de logistieke partner					
Betrokkenheid in strategische keuzes					
Aangeboden servicelevel					
Reputatie					
Andere					

18. Welke optie beschrijft het best het contract aangaande de betalingen van uw logistieke partner inzake e- commerce?

- Labor based contract : betaling gebeurt op basis van een bedrag dat is vooropgesteld per uur of per maand
- Transaction based contract: betaling gebeurt op basis van het aantal vervulde transacties
- Goal based contracts: betaling gebeurt op basis van vooropgestelde doelstellingen die al dan niet worden behaald volgens de vooraf besproken efficiëntie en effectiviteit

19. Was de aard van het contract een belangrijke factor bij de keuze van logistieke dienstverlener?

	helemaal niet belangrijk			zeer belangrijk		
	0	1	2	3	4	5

20. Vragen in verband met de service medewerkers van de logistieke dienstverlener

	helemaal oneens			helemaal eens		
	0	1	2	3	4	5
service medewerkers zijn goed opgeleid						
service medewerkers 'orden goed begeleid						
service medewerkers handelen in het beste belang voor mijn onderneming						
ik ben algemeen tevreden over de service medewerkers bij de logistieke dienstverlener						

21. In welke mate bent u tevreden over de volgende performance parameters?

- On time delivery
- Foutenlast
- Lead times

22. De prijs die u betaalt voor de logistieke diensten is in verhouding met de geleverde prestaties

- Helemaal oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens helemaal eens

23. In grote lijn ben ik tevreden over de logistieke dienstverlening

helemaal oneens helemaal eens

0	1	2	3	4	5

24. Zou u de logistieke dienstverlener aanbevelen aan anderen?

- ja

- neen

BIJLAGE 2 : BEGELEIDENDE BRIEF BIJ DE ENQUÊTE

Beste,

Ik ben laatstejaarsstudent handelswetenschappen aan de universiteit Gent. In het kader van mijn opleiding werk ik aan mijn masterproef rond het onderwerp e-commerce.

De bedoeling van mijn onderzoek is om een duidelijk beeld te krijgen van de logistieke keuzes die Belgische bedrijven maken omtrent e-commerce en de logistieke activiteiten die eraan verbonden zijn (warehousing, packing, picking, transport,...).

De resultaten zullen een duidelijk overzicht geven van de voorkeuren bij Belgische webshops en kunnen helpen om logistieke dienstverlening te verbeteren en meer op maat te maken.

Om dit onderzoek te laten slagen heb ik uw medewerking nodig. Door op de onderstaande link te klikken zal u rechtstreeks doorverwezen worden naar een enquête. Het invullen van deze enquête zal slechts 5 à 10 minuten van uw tijd innemen. Alle gegevens worden anoniem verwerkt.

https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bPnaUXRU2Dd02nX

Dank bij voorbaat voor uw hulp.

Indien u graag op de hoogte wordt gebracht van de resultaten van dit onderzoek kan u mij steeds contacteren op dit e-mail adres.

Met vriendelijke groeten

Cedric Braem