

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Outsourcing van logistieke functies in de automobielsector

Richting: 3de jaar handelsingenieur - major operationeel management en logistiek

Jaar: 2008

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

AVERMATE-VRANKEN, Leen

Datum: 5.11.2008

Outsourcing van logistieke functies in de automobielsector

Leen Avermate-Vranken

promotor :

Prof. dr. Gerrit JANSSENS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelsingenieur 'Operationeel Management en Logistiek' aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek. Het onderzoek gaat de factoren na die een rol spelen bij outsourcing van logistieke functies in de automobielsector. Deze eindverhandeling bezorgde mij een eerste kennismaking met de logistieke sector. Ik zou daarom graag iedereen willen bedanken die een bedrage heeft geleverd bij de verwezenlijking van de eindverhandeling.

In de eerste plaats wil ik een woord van dank richten aan mijn promotor Prof. dr. Gerrit Janssens voor zijn advies en begeleiding om mijn eindverhandeling tot een goed einde te brengen.

Vervolgens zou ik graag mijn dank willen betuigen aan mevr. Liesbet De Munck van het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) en mijn broer, Wim Avermate-Vranken. Zij hebben mij in het eerste stadium van het praktijkonderzoek geholpen bij de zoektocht naar bevoorrechte getuigen.

Mijn dank gaat bijgevolg ook uit naar deze bevoorrechte getuigen: dhr. Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services), dhr. Joeri Biets (SML), dhr. Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care), dhr. Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain), dhr. Piet Lips (BettR Logistics), dhr. Pascal Vranken (Centrum Transport), mevr. Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services), dhr. Danny Koterba (Ford Genk), dhr. Pascal Hermans (Lear Corporation Belgium) en dhr. Benny Peeters (Johnson Controls). Zij waren namelijk bereid tijd vrij te maken en informatie te verschaffen betreffende het onderwerp.

Als laatste richt ik nog een dankwoord aan mijn ouders, broers, partner en vrienden voor hun steun en hulp tijdens mijn opleiding en het vervolledigen van deze eindverhandeling.

Leen Avermate-Vranken, 2008

Samenvatting

De veranderende marktomgeving gekenmerkt door stijgende globalisatie, wegvallen van handelsbarrières en stijgende klanteneisen spoort bedrijven aan nieuwe strategieën toe te passen. Outsourcing van logistieke functies is één van de strategieën die recent veelvuldig wordt toegepast. Een goede beheersing van de logistieke processen is immers een belangrijk vereiste.

Het opzet van deze eindverhandeling is bijgevolg inzicht te verkrijgen in de factoren die een rol spelen bij outsourcing van logistieke functies. De nadruk ligt op de automobielsector. In een eerste fase komt een grondige literatuurstudie aan bod. Vervolgens wordt in een tweede fase het praktijkonderzoek besproken. Hierbij vindt een toetsing plaats tussen de theorie en de praktijk. Dit gebeurt aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen: 3PL-providers, 4PL-providers en bedrijven uit de automobielsector.

De literatuurstudie vangt aan met een inleiding. Eerst wordt outsourcing in het algemeen uitgelegd waarna de logistieke functies kort toegelicht worden. De inleiding eindigt met de situering van de automobielsector en enkele uitdagingen: globalisatie, technologische vernieuwingen, 'brand management', 'customer-centered enterprise', 'build-to-order' en 'networked value management'.

Na de inleiding volgt een bespreking over de positie van de logistieke dienstverlener. Het samenwerkingsverband tussen de verlader en de logistieke dienstverlener wordt uitvoerig behandeld alsook de keuze van een logistieke dienstverlener. De besproken samenwerkingsverbanden in de literatuurstudie betreffen 1PL, 2PL, 3PL en 4PL. Outsourcing op operationeel niveau gebeurt met 1PL en 2PL. 1PL en 2PL verschillen tussen het al dan niet opstellen van een contract. Bij 1PL worden de opdrachten niet vastgelegd in een contract. Dit in tegenstelling tot 2PL. De opdrachten bestaan voornamelijk uit opslag en transport. Outsourcing op tactisch niveau geschiedt met 3PL. Een 3PL-provider biedt naast operationele logistieke

activiteiten ook waardetoevoegende activiteiten aan. De laatste, 4PL, vindt plaats bij outsourcing op het strategische niveau. Deze logistieke dienstverlener zorgt voor een optimalisatie van delen of het geheel van de logistieke keten. De nadruk ligt hierbij op informatiestromen. Daarnaast worden andere samenwerkingsverbanden besproken die vergelijkbaar zijn met 1PL, 2PL, 3PL en 4PL. Deze eindverhandeling spitst zich toe op de vormen 3PL en 4PL.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat 3PL-providers veelvuldig worden aangesproken door bedrijven uit de automobielsector. De 3PL-providers verrichten vooral wegtransport, opslag en modulaire assemblage voor deze bedrijven. Daarnaast blijkt uit de interviews dat 4PL een concept is met geringe bekendheid. 4PL-activiteiten komen in mindere mate in aanmerking voor outsourcing. Doch dit kan te wijten zijn aan het beperkt aantal interviews. De geïnterviewde 4PL-providers voeren hoofdzakelijk 3PL-activiteiten uit voor de automobielsector.

Het gedeelte over de keuze van een logistieke dienstverlener wordt opgesplitst in selectiecriteria, selectieprocedure, problemen, contractopstelling en implementatie. Het kiezen van een geschikte logistieke dienstverlener is complex en neemt enige tijd in beslag. De ondervraagden vermelden frequent selectiecriteria zoals prijs en kwaliteit van de dienstverlening. Een samenwerkingsverband over een lange termijn is mogelijk doordat het contract is opgesteld voor een bepaalde termijn waarna het jaarlijks verlengbaar is. Daarnaast worden verschillende redenen opgesomd voor contractbeëindiging.

Vervolgens spitst de eindverhandeling zich toe op de bespreking van de drijfveren, risico's en succesfactoren van outsourcing van logistieke functies. De drijfveren besproken in de literatuurstudie worden onderverdeeld in drie klassen: verlaging van kosten, kennis en expertise en toevoeging van klantenwaarde. Deze drijfveren worden veelvuldig aangehaald door de bevoorrechte getuigen. Voor de bespreking van de risico's wordt een opsplitsing gemaakt in informatie-asymmetrie, verborgen kosten, afhankelijkheid, verlies van controle, cultuurconflicten en negatieve sociale effecten. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat afhankelijkheid, weerstand van het personeel en verlies van kennis en controle het meeste voorkomen. Essentiële succesfactoren

zijn bijgevolg afspraken maken over de te realiseren doelstellingen, openheid, vertrouwen, betrokkenheid en communicatie.

Tot slot wordt gepeild naar de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector. Volgens verschillende geïnterviewden is outsourcing onderhevig aan trends. Daarnaast dienen logistieke dienstverleners het concept 4PL meer te promoten, aangezien het vrij onbekend is bij verscheidene verladers.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	- 1 -
1.1	Probleemstelling.....	- 1 -
1.1.1	Praktijkprobleem	- 1 -
1.1.2	Centrale onderzoeksvraag.....	- 2 -
1.1.3	Deelvragen.....	- 2 -
1.2	Definities	- 3 -
1.3	Onderzoeksopzet	- 4 -
2	Literatuurstudie.....	- 6 -
2.1	Inleiding.....	- 6 -
2.1.1	Outsourcing: algemeen.....	- 6 -
2.1.2	Logistieke functies.....	- 8 -
2.1.3	De automobielsector: situering en uitdagingen	- 10 -
2.2	De logistieke dienstverlener	- 13 -
2.2.1	Samenwerkingsverband tussen verlader en logistieke dienstverlener.....	- 13 -
2.2.2	De keuze van logistieke dienstverleners.....	- 21 -
2.2.2.1	Selectiecriteria	- 21 -
2.2.2.2	Selectieprocedure.....	- 22 -
2.2.2.3	Problemen bij selectie van een logistieke dienstverlener	- 23 -
2.2.2.4	Contractopstelling.....	- 24 -
2.2.2.5	Implementatie	- 25 -
2.3	Drijfveren outsourcing van logistieke functies.....	- 26 -
2.3.1	Drijfveren in de automobielsector	- 30 -

2.4	Risico's met betrekking tot outsourcing van logistieke functies	31 -
2.5	Succesfactoren outsourcing	37 -
2.6	Contractbeëindiging	39 -
3	Praktijkonderzoek.....	42 -
3.1	Bevraging van bevoorrechte getuigen	42 -
3.2	Bespreking van de resultaten.....	44 -
3.2.1	Samenwerkingsverband tussen verlader en logistieke dienstverlener.....	44 -
3.2.1.1	3PL-providers	44 -
3.2.1.2	4PL-providers	47 -
3.2.1.3	Bedrijven uit de automobielsector	50 -
3.2.2	De keuze van een logistieke dienstverlener.....	54 -
3.2.3	Drijfveren outsourcing van logistieke functies.....	63 -
3.2.4	Risico's met betrekking tot outsourcing van logistieke functies	69 -
3.2.5	Succesfactoren outsourcing van logistieke functies	73 -
3.2.6	Vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector	75 -
	Conclusies.....	78 -
	Lijst van referenties	80 -
	Lijst van figuren	84 -
	Lijst van tabellen	85 -
	Bijlagen.....	86 -
	Bijlage 1: Takenpakket van de verschillende rollen van logistieke dienstverleners	87 -
	Bijlage 2: Selectiecriteria voor een logistieke dienstverlener	88 -
	Bijlage 3: Selectiecriteria voor een 3PL-provider	91 -
	Bijlage 4: Mogelijke samenwerkingsverbanden tussen een verlader en een logistieke dienstverlener.....	92 -

Bijlage 5: Lijst van bevoorrechte getuigen.....	- 93 -
Bijlage 6: Vragenlijsten	- 94 -
Bijlage 7: Interviews bij de bedrijven	- 97 -

1 Inleiding

1.1 Probleemstelling

1.1.1 Praktijkprobleem

Door de toenemende concurrentie komen bedrijven onder druk te staan. Ze bedenken strategieën en oplossingen om competitief sterk te blijven en dit door de kosten laag te houden. Bekwaamheden zoals snel aanpassingsvermogen, innoverend vermogen en flexibiliteit zijn een vereiste in de huidige marktomgeving. Eén van de strategieën die bedrijven daarom hedendaags toepassen, is outsourcing.

Outsourcing is geen nieuw fenomeen. Veel bedrijven passen outsourcing reeds lang toe. Ze focussen zich meer op de activiteiten die ze op betere wijze uitvoeren dan hun concurrenten. De andere activiteiten worden herzien en komen eventueel in aanmerking voor outsourcing aan een externe partij. Sarens en Everaert (2004: 436) verwijzen naar de volgende trend: “meer doen met minder middelen”, met andere woorden een hogere rentabiliteit op het geïnvesteerd vermogen realiseren door minder te investeren in bedrijfsactiva. Bijvoorbeeld autoconstructeurs bouwen geen dure fabriek voor elk nieuw model.

Logistiek is één van de vele activiteiten die in aanmerking komt voor outsourcing. De logistieke activiteiten staan recent voor grote uitdagingen. De stijgende globalisatie, het wegvallen van handelsbarrières en de stijgende klanteneisen zetten bedrijven aan tot een herziening van hun logistiek proces. In deze snelveranderende wereld is een goede beheersing van de logistieke processen een absolute “must”. Dit heeft geleid tot het feit dat vele bedrijven hun logistieke functies outsourcen aan een externe partij.

1.1.2 Centrale onderzoeksvraag

Outsourcing van logistieke functies in de automobielsector vormt het onderwerp van deze eindverhandeling. De verschillende samenwerkingsverbanden tussen de partijen worden uiteengezet. Om dit samenwerkingsverband te realiseren dient een geschikte partner gekozen te worden. Een ander belangrijk onderdeel bij outsourcing vormt bijgevolg de selectieprocedure. Het succes van outsourcing hangt af van een goede partnerkeuze. Daarnaast spelen andere succesfactoren ook een belangrijke rol. Vervolgens komen de voornaamste drijfveren die bedrijven aansporen om logistieke functies te outsourcen, aan bod. Bedrijven dienen daarbij rekening te houden met de risico's en de impact van outsourcing.

Hieruit volgt de centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren spelen een rol bij outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?”

1.1.3 Deelvragen

Een onderverdeling van de centrale onderzoeksvraag gebeurt door middel van een aantal deelvragen. De literatuurstudie en het praktijkonderzoek zijn hierop gebaseerd.

- In welke mate wordt aan outsourcing van logistieke functies gedaan?
- Hoe gebeurt de selectie van een logistieke dienstverlener?
- Wat zijn de voornaamste drijfveren bij outsourcing van logistieke functies ?
- Wat zijn de risico's verbonden aan outsourcing van logistieke functies?
- Welke factoren beïnvloeden het succes van outsourcing van logistieke functies?

1.2 Definities

Rond de term “outsourcing” bestaat in de literatuur nogal wat verwarring. Een overvloed aan definities zijn beschikbaar. Sommige auteurs geven zeer brede definities, bijvoorbeeld: “outsourcing refers to the reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities (often capital-intensive)” (Lei en Hitt, 1995: 836). Het aankopen van goederen of diensten bij een externe partij wordt hierbij gezien als outsourcing. Een gewone aankoopbeslissing is echter niet hetzelfde als outsourcing. In deze eindverhandeling zal bijgevolg de definitie van Sarens en Everaert (2004: 437) gehanteerd worden: “Outsourcing weerspiegelt de fundamentele strategische beslissing om afstand te doen van het intern uitvoeren van een bedrijfsactiviteit.” Essentieel hierbij is het overdragen van de controle aan de externe partij. Het is niet het vragend bedrijf dat instructies geeft over de uitvoering van de taak. De externe partij beslist dit zelf, rekening houdend met de verwachte resultaten van het vragend bedrijf. (Bendor-Samuel, 2007)

Daarnaast wordt outsourcing van logistieke functies veelvuldig besproken in de literatuur. Verschillende definities en begrippen komen voor. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: contract logistics, logistics outsourcing en third party logistics (3PL). De meest voorkomende term voor een logistieke dienstverlener is een third party logistics provider. Murphy en Poist (2000: 121) geven de volgende definitie aan third party logistics: “It involves outsourcing logistics activities that have traditionally been performed in an organization. The functions performed by the third party can encompass the entire logistics process, or more commonly, selected activities within that process.” In deze eindverhandeling zal de term verlader dikwijls voorkomen. Deze term verwijst naar het bedrijf dat beroep doet op een logistieke dienstverlener.

Doordat de eindverhandeling zich toespitst op outsourcing van logistieke functies, is een definiëring van het begrip logistiek noodzakelijk. De Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2006: 88) beschrijft de definitie als volgt: “[Logistics is] the process of planning, implementing, and controlling procedures for the efficient and effective transportation

and storage of goods including services, and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements.”

1.3 Onderzoeksopzet

In een eerste fase zal een grondige literatuurstudie aan bod komen. Het doel hiervan is om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Vooral de secundaire bronnen, met name wetenschappelijke tijdschriften, verschaffen de nodige informatie. Boeken en websites leveren daarnaast de nodige achtergrondinformatie over verschillende begrippen.

Outsourcing van productieactiviteiten of diensten aan een externe partij is een veel gebruikte strategie dat al jaren wordt toegepast. Outsourcing was namelijk in de jaren '80 en '90 reeds een veel voorkomend begrip. Bronnen uit deze periode vormen bijgevolg ook een bron van informatie.

In de tweede fase zal een toetsing plaatsvinden tussen de literatuurstudie en een praktijkgericht onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen. Logistieke dienstverleners met klanten in de automobielsector komen hiervoor in aanmerking. Daarnaast worden interviews afgenomen met getuigen tewerkgesteld in de automobielsector die in aanraking zijn gekomen met outsourcing van logistieke functies. Bedrijven gevestigd in België komen in aanmerking voor dit onderzoek. België heeft nog acht grote productiecentra:

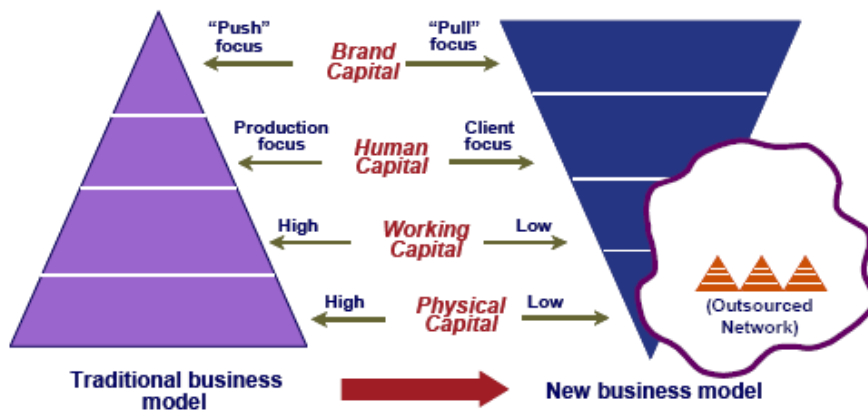
- Ford Genk
- Volvo Cars Gent
- Volvo Trucks Gent
- Opel Antwerpen (General Motors)
- Van Hool (autobussen en vrachtwagens)
- Audi Brussel
- DAF Trucks
- VDL Jonckheere (autobussen).

Onder het begrip “automobielsector” wordt het produceren van personenauto’s, bestelauto’s, vrachtwagens en autobussen verstaan. Bovendien maken de toeleveranciers van deze producenten ook deel uit van het onderzoeksgebied.

2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Het traditionele bedrijfsmodel heeft plaats gemaakt voor een nieuw bedrijfsmodel, namelijk het omgekeerde model (Cfr. figuur 1). Dit houdt een verschuiving in van kapitaalintensieve activiteiten naar activiteiten die zich focussen op het ontwikkelen van een sterk merk met minder kapitaal. “Human capital” en “brand capital” zijn niet langer secundair. Hierdoor ontstond het nieuwe concept “brand owner”. “Brand owners” concentreren zich op de klant en productinnovatie. Deze evolutie heeft een belangrijke invloed op de logistieke functies. Eén van de nieuwe strategieën die bedrijven daarom hedendaags toepassen, is outsourcing. (De Busscher, 2003)



Figuur 1: Traditioneel bedrijfsmodel vs. nieuw bedrijfsmodel (De Busscher, 2003: 4)

2.1.1 Outsourcing: algemeen

Outsourcing van productieactiviteiten of diensten is geen nieuw fenomeen. Bedrijven hebben reeds lang beslissingen moeten nemen over wat zelf doen en wat outsourcen. Hierbij dient een bedrijf rekening te houden met de kosten en baten die outsourcing met zich meebrengt, alsook

met de risico's die eraan verbonden zijn. Deze verschillen echter qua activiteit. Sarens en Everaert (2004) sommen een aantal activiteiten op die in aanmerking komen voor outsourcing: informatietechnologie, administratie, personeelsaangelegenheden, productie, onderzoek en ontwikkeling, marketing en verkoop en logistiek.

Bedrijven die beslissen om een activiteit te outsourcen, baseren zich dikwijls op de volgende drie kenmerken (Sarens en Everaert, 2004): kern- versus niet-kernactiviteiten, sterke versus zwakke productiemogelijkheden en breedte versus diepte.

Kern- versus niet-kernactiviteiten

In de concurrentiële wereld is het essentieel dat bedrijven zich focussen op hetgeen ze beter kunnen uitvoeren dan hun concurrenten. De in-house activiteiten waarvan de prestaties beneden de marktprestaties liggen, komen in aanmerking voor outsourcing. Dit zijn de niet-kernactiviteiten. Sink en Langley (1997: 164) vermelden de volgende formulering voor niet-kernactiviteiten: “functions that are important to the smooth running of the business, but not a unique ingredient of the overall product.”

Bedrijven dienen zich te concentreren op activiteiten waarin ze beter presteren dan hun concurrentie. Hierdoor kunnen ze een unieke waarde aanbieden aan de klant. Een opmerking hierbij is dat een kernactiviteit voor het ene bedrijf niet noodzakelijk ook een kernactiviteit is voor een ander bedrijf. Kernactiviteiten worden omschreven als:

- In-house activiteiten
- Moeilijk te imiteren door concurrenten
- Leveren concurrentievoordeel (op de lange termijn)
- Leveren waarde voor de klant
- Zetten aan tot voortdurende groei en innovatie.

Johnson et al. (2006: 121) definiëren kernactiviteiten als volgt: “Core competences are the activities and processes through which resources are deployed in such a way as to achieve competitive advantage in ways that others cannot imitate or obtain.”

Sterke versus zwakke productiemogelijkheden

Indien een niet-kernactiviteit gepaard gaat met zwakke of matige interne productiemogelijkheden in vergelijking met de markt, kan het bedrijf outsourcing in overweging nemen. Onder interne productiemogelijkheden wordt het ter beschikking hebben van het nodige personeel en materiaal verstaan om activiteiten uit te voeren.

Breedte versus diepte

Tenslotte bestaat nog een onderscheid tussen breedte en diepte om te bepalen in welke mate een bedrijf outsourcing kan toepassen. De breedte is het percentage van het aantal outsourcingactiviteiten ten opzichte van het totaal aantal activiteiten. De diepte is de mate waarin een bepaalde activiteit onderworpen is aan outsourcing.

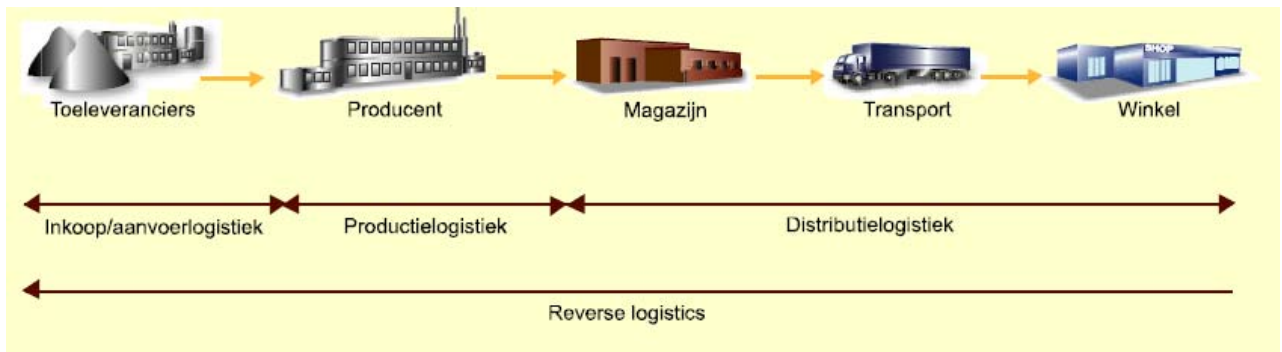
2.1.2 Logistieke functies

Door de toenemende globalisatie stijgt de vraag naar logistieke functies. Zowel de nationale als de internationale logistiek krijgen een belangrijke rol. Dit is bijgevolg één van de vele activiteiten die bedrijven hedendaags outsourcen. Bedrijven kunnen competitieve voordelen behalen door zich niet enkel te focussen op het product zelf, maar ook door aandacht te besteden aan het logistieke proces. Langley et al. (2002: 6) hebben een studie uitgevoerd naar het gebruik van third party logistics services in Noord-Amerika, West-Europa en een deel van Azië waarbij de respondenten het volgende vermelden: “logistics represents a strategic, competitive advantage for our company”. Een goede beheersing van de logistieke processen is bijgevolg noodzakelijk. Hiermee wordt het beheer van de stroom van goederen, grondstoffen, informatie en geld bedoeld doorheen het bedrijf om op deze wijze de algemene kosten te drukken en de klant zo gericht mogelijk te bedienen. De doelstelling houdt met andere woorden in: de juiste goederen en

diensten, op het juiste tijdstip, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden, met de juiste kwaliteit tegen optimale kosten. Outsourcing van logistieke functies aan een logistieke dienstverlener die deze doelstelling kan verwezenlijken, geeft het bedrijf een extra concurrentievoordeel. Wanneer daarentegen logistiek tot de kernactiviteiten behoort, is outsourcing overbodig.

Een opdeling van de logistieke functies kan aan de hand van figuur 2. Het geeft de logistieke keten of supply chain weer. Goederen doorlopen deze keten om uiteindelijk bij de klant afgeleverd te worden. (De Munck, 2004)

- Inkoop/aanvoerlogistiek: beheersing van de goederen- en informatiestromen via de leveranciers van grondstoffen en halffabrikaten tot aan het begin van het productieproces.
- Productielogistiek: activiteiten om de grondstoffen en halffabrikaten op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier naar en door het productieproces te voeren. Een optimale benutting van het productieproces behoort ook hierbij.
- Distributielogistiek: de uitgaande goederenstromen en de daarmee verbonden informatiestromen van de producent via de handels- en distributiebedrijven. Hierbij behoort ook de goederen- en informatiestromen op een effectieve en efficiënte manier te verwezenlijken tussen de producenten en de afnemers. Het afgewerkte product moet op het juiste tijdstip, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden en in de juiste kwaliteit afgeleverd worden bij de afnemers.
- Reverse logistics: logistieke beheersing van het hele retourproces, bijvoorbeeld herstellingen aan teruggezonden producten door klanten.

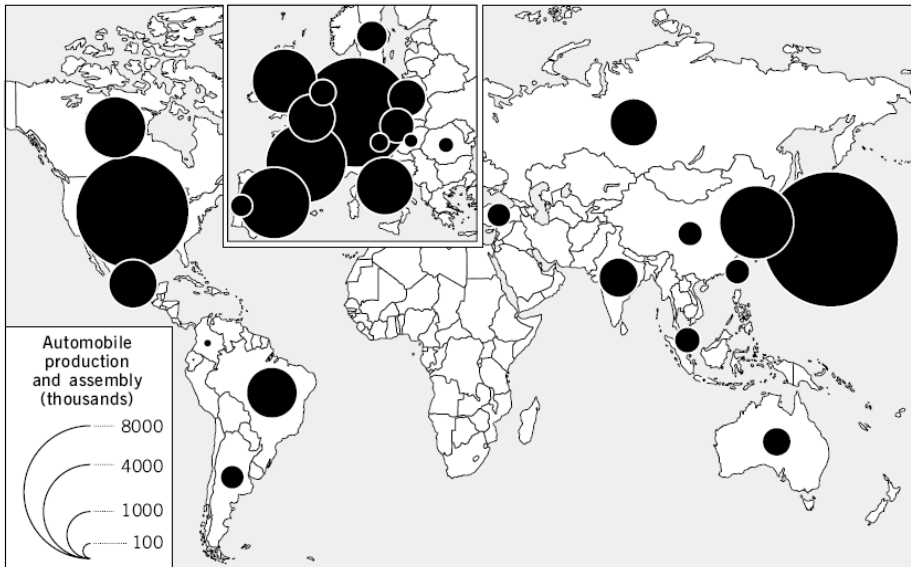


Figuur 2: Logistieke keten met vier functionele domeinen (De Munck, 2004: 7)

Een andere opdeling van logistiek in 14 activiteiten wordt gegeven door Lambert en Stock (1993): klantenservice, orderverwerking, informatie-uitwisseling, vraagvoorspelling, transport, magazijnbeheer, voorraadbeheer, siteselectie, goederenbehandeling, aankoop, dienst na verkoop, verpakking, afvalverwerking en reverse logistics.

2.1.3 De automobielsector: situering en uitdagingen

In figuur 3 is de globale productie van de automobielsector weergegeven voor 2003. De productie is globaal, maar geografisch geconcentreerd. 80% van de wereldproductie situeert zich in drie gebieden: Europa, Oost-Azië en Noord-Amerika. De automobielsector bestaat uit vele bedrijven die verschillen qua grootte, type en geografische omvang. Ze produceren diverse producten die variëren van heel eenvoudig tot heel complex. (ESRC, 2003)



Figuur 3: Globale productie van de automobielsector (ESRC, 2003: 35)

De automobielsector staat hedendaags voor grote uitdagingen. Ontwikkelingen als globalisatie en een technologische revolutie vergen van deze industrie een groot aanpassingsvermogen. Het wegvallen van de handelsbarrières zorgt voor een stijgende concurrentie. Concurrentie is niet langer lokaal maar globaal. Daarnaast is de opkomst van Internet niet te verwaarlozen. Internet zorgt voor transparante informatie omtrent prijzen, prestaties en dergelijke. Daarnaast zorgt het Internet voor mogelijkheden zoals het integreren van complexe processen, het reduceren van kosten in productieontwikkelingen, het verwezenlijken van tijdsbesparingen enz. Vervolgens spelen nieuwe producttechnologieën een belangrijke rol. Productiemethodes veranderen door het gebruik van nieuwe materialen en de modulaire assemblage wordt steeds meer gebruikt. Een module is een gesystematiseerd deel dat geïntegreerd wordt in het finale product. Bijvoorbeeld een wiel is een module van een auto. (Accenture, 2001)

Een volgende belangrijke invloed is de klant. Meer dan ooit staat de klant centraal. Het verstevigen van de relatie tussen de klant en het merk speelt een belangrijke rol. Een aanzienlijk deel van de winst ligt namelijk in het premium. Dit is de bereidheid van de klant de prijs te

betalen voor een bepaald merk. “Brand management” is daarom zeer belangrijk en is een manier om marktaandeel te verwerven. (Accenture, 2001)

De volgende strategie “customer-centered enterprise” kan de winstgevendheid ook bevorderen. Accenture (2001: 9) omschrijft dit als volgt: “It’s not about selling the car. It’s about buying the driver - for a lifetime.” Dit betekent dat bedrijven de mobiliteitsbehoeften dienen te onderzoeken en hierop in te spelen. De bedrijfsprestaties en de lange termijn winstgevendheid zullen positief beïnvloed worden wanneer bedrijven producten ontwikkelen die aan de klantenbehoeften voldoen. De vraag die veel bedrijven hierbij stellen: “Who can bring me customers - what alliances and collaborative relationships?” (Accenture, 2001: 9).

Bovendien komt het concept “build-to-order” veel voor in de automobielsector. Hierbij worden de goederen aangepast aan specifieke wensen van de klant, met andere woorden een pull-focus in plaats van een push-focus (Cfr. figuur 1; p.6). Dit heeft als gevolg dat bedrijven informatie omtrent de marktbehoeften verzamelen om de groep klanten op te delen in meer betekenisvolle marktsegmenten. Gedragingen van klanten worden belangrijker dan andere kenmerken. Deze marktsegmentatie genereert niet enkel meer winst, maar bevordert ook de vraagvoorspellingen. Als bedrijven weten waaraan de klant waarde hecht, kunnen ze een nauwkeurigere voorspelling maken voor een nieuw vraagmodel in dat marktsegment. (Accenture, 2001)

Verder is de automobielsector gekenmerkt door “networked value management”. Hierbij worden de deelnemers (original equipment manufacturers (OEMs), leveranciers, handelaars en third parties) op een manier herschikt, zodat een netwerk ontstaat waarbij elke partner als evenwaardig wordt beschouwd. De traditionele lineaire waardeketen geeft plaats aan een netwerk van partners die onderling afhankelijk zijn. Het nieuwe value management baseert zich op samenwerkingsverbanden waarbij wederzijdse netwerkbelangen een rol spelen. Hierbij focussen bedrijven zich meer op kerncompetenties en de rest is onderhevig aan outsourcing. (Accenture, 2001)

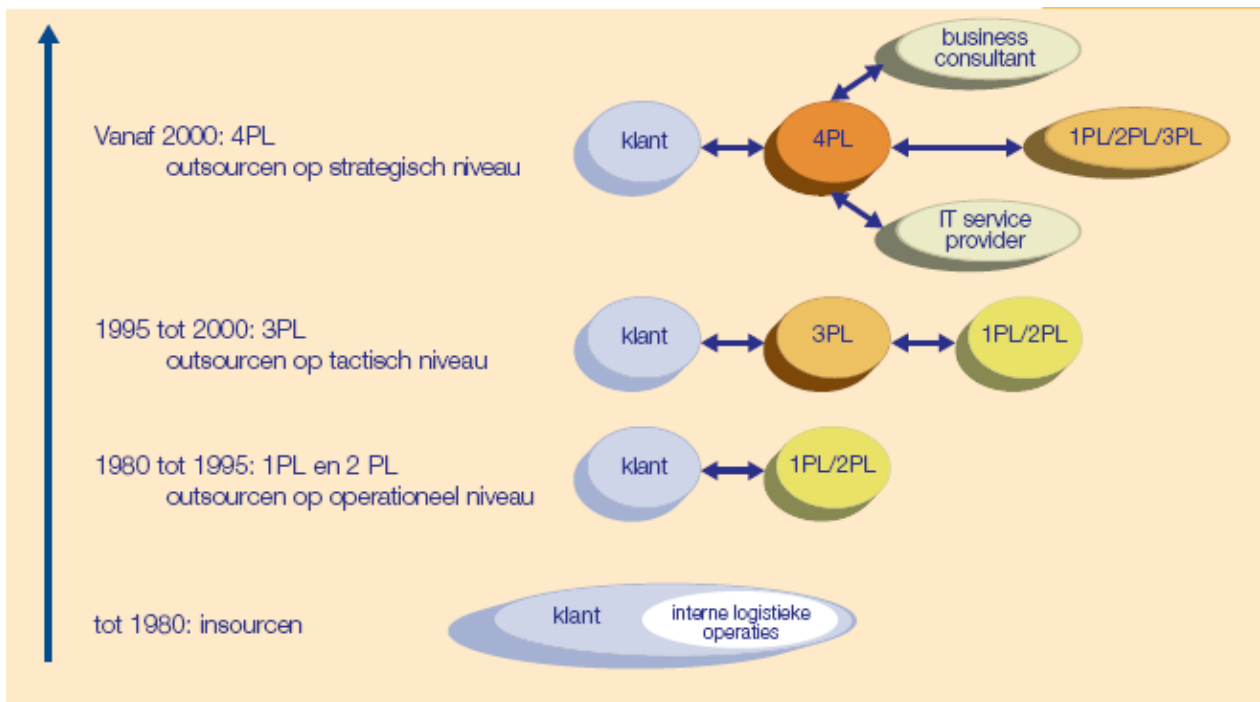
Kort samengevat is de automobielsector onderhevig aan nieuwe bedrijfsmodellen, combinaties van deze modellen en outsourcing bij het zoeken naar nieuwe bronnen voor concurrentievoordelen en winst. De automobielsector is continu onderworpen aan verandering. Dit wordt mede in de hand gewerkt doordat de sector zeer cyclisch is. Het succes van de sector is het gevolg van tijdig op verschuivingen te reageren. (Accenture, 2001)

2.2 De logistieke dienstverlener

2.2.1 Samenwerkingsverband tussen verlader en logistieke dienstverlener

Vroeger verrichtten bedrijven zelf de logistieke activiteiten. Ze verzorgden zelf zowel de planning als de uitvoering van het transport. Door de stijgende concurrentie en de voortdurend veranderende omgeving, gingen bedrijven beroep doen op derden. De beginjaren van logistieke dienstverleners werden gekenmerkt door het outsourcen van enkel routine functies, zoals opslag. Tegenwoordig outsourcen bedrijven ook logistieke activiteiten die strategische kennis en expertise nodig hebben, bijvoorbeeld voorraadbeheer. De logistieke dienstverlener zorgt hierbij voor toegevoegde waarde. Deze logistieke dienstverleners kunnen ofwel een deel van de logistieke functies op zich nemen ofwel allemaal. Bovendien worden de logistieke dienstverleners hedendaags dieper in de supply chain van de verlader getrokken (Langley et al., 2002). De logistieke dienstverleners zoeken dan naar supply chain oplossingen die voldoen aan de behoeften van de verlader. (Jharkharia en Shankar, 2007)

De Munck et al. (2007) verwijzen naar de termen 1PL, 2PL, 3PL en 4PL om deze evolutie weer te geven (Cfr. figuur 4).



Figuur 4: Evolutie van de logistieke dienstverlening (De Munck et al., 2007: 7)

First party logistics (1PL) is gebaseerd op een transactiebasis voor transport- en opslagopdrachten. Deze opdrachten zijn heel onregelmatig en zijn niet vastgelegd in een contract. De betaling gebeurt hierbij per opgegeven opdracht. Bij second party logistics (2PL) komen deze operationele logistieke activiteiten in aanmerking voor outsourcing met een vaste samenwerking. De verladers leggen de samenwerking in een contract vast met één of enkele 2PL-providers. De 2PL-provider biedt hierbij geen of heel weinig waardetoevoegende activiteiten aan. De 2PL-provider kan bovendien beroep doen op 1PL-providers wanneer hij capaciteittekorten heeft in piekperiodes. Een third party logistics provider (3PL) biedt naast de operationele logistieke activiteiten ook waardetoevoegende activiteiten aan. De 3PL-provider kan hierbij één of meerdere logistieke activiteiten op zich nemen. Deze waardetoevoegende activiteiten gebeuren zowel op de goederenstroom (vb. labelling) als op de informatiestroom (vb. orderopname, voorraadbeheer). Dit wordt ook wel value added logistics (VAL) respectievelijk value added services (VAS) genoemd. Daarnaast voeren de 3PL-providers de operationele taken zelf uit of

doen hiervoor beroep op 1PL of 2PL-providers. 3PL-providers dragen bijgevolg de operationele verantwoordelijkheid. (De Munck et al., 2007)

De laatste, fourth party logistics provider (4PL), zorgt voor een continue optimalisatie van delen of het geheel van de logistieke keten of supply chain van de verlader, waarbij de focus op de informatiestromen ligt. De informatiestromen worden steeds belangrijker door de toenemende globalisering en de steeds complexere supply chains. De verlader draagt bijgevolg de verantwoordelijkheid over aan de 4PL-provider. De 4PL-provider zoekt naar supply chain oplossingen en beheert hierbij de informatiestromen om totale visibiliteit te krijgen voor de verlader. Deze visibiliteit wordt bereikt doordat de 4PL-provider zorgt voor een integratie van de ICT-systemen van alle partijen in de supply chain. (De Munck et al. 2007)

1PL-, 2PL- en 3PL-providers en sommige 4PL-providers worden ook “asset-based providers” genoemd. Deze logistieke dienstverleners bieden logistieke diensten aan waarbij ze gebruik maken van hun eigen activa (assets) bijvoorbeeld vrachtwagens, magazijn en dergelijke. (Razzaque en Sheng, 1998)

Razzaque en Sheng (1998) vermelden daarenboven een opsplitsing van “asset-based providers”. Een eerste is “capacity-dedicated”. De logistieke dienstverlener gebruikt zijn activa voor het bedienen van verscheidene verladers. Bij “assets-dedicated” worden de activa benuttigd voor slechts één verlader. Een verlader dient bijgevolg een afweging te maken tussen deze twee. Wanneer de prijs de belangrijkste rol speelt, is “capacity-dedicated” de meest geschikte keuze. Verladers die zekerheid willen hebben voor het behalen van hun eisen, kiezen voor “assets-dedicated”.

Lead Logistics Manager (LLM) is een veel gebruikte term voor 4PL-provider. Deze naam is afgeleid van de leidersrol van de 4PL-provider over andere 1PL, 2PL, 3PL-providers. In sommige gevallen heeft een 4PL-provider geen eigen activa (zoals vrachtwagens, magazijn, ...) waardoor de 4PL-provider beroep doet op andere logistieke dienstverleners. Het voordeel is dat

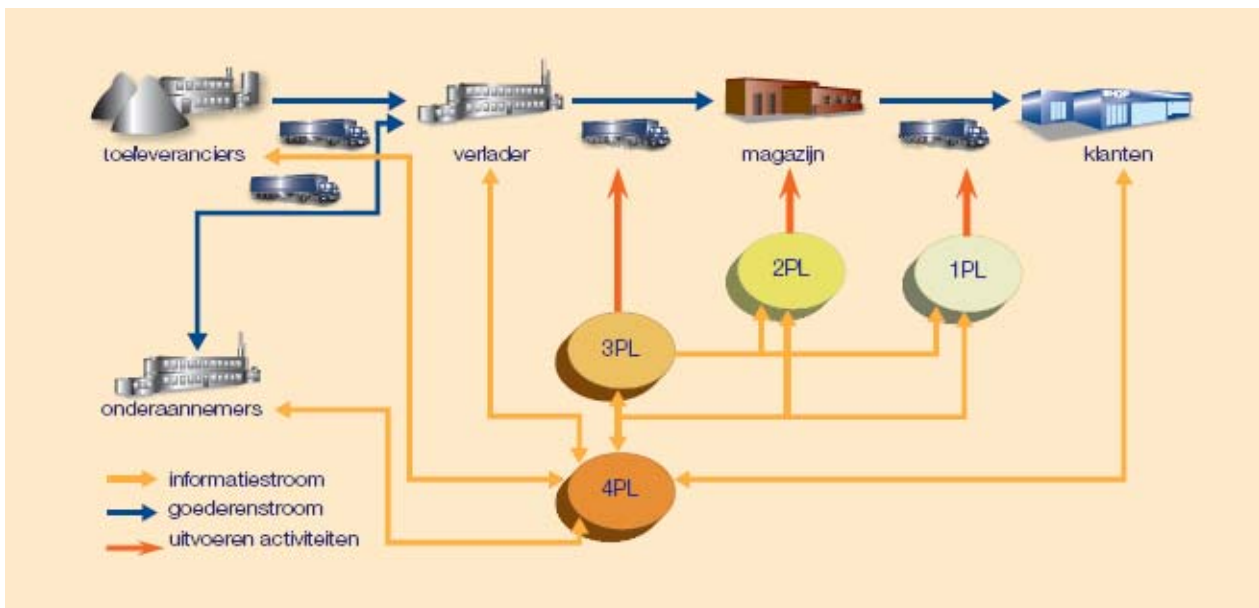
de verlader maar één contactpunt (single point of contact, SPOC) heeft. De 4PL-provider zorgt voor de communicatie met de toeleveranciers, onderaannemers, logistieke dienstverleners en klanten. (Jharkharia en Shankar, 2007; De Munck et al. 2007)

In de literatuur bestaan veel verschillende definities van een 4PL-provider. Het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) (De Munck et al., 2007: 13) geeft de volgende definitie: “Vanuit het perspectief van de klant ontwikkelt en implementeert de 4PL-provider een totaaloplossing voor het hele of een bepaald deel van het logistieke proces, dat hij vervolgens organiseert, beheert, visualiseert, continu optimaliseert en bijstuurt in geval van veranderende marktomstandigheden en klantenwensen. Vervolgens staat hij in voor de selectie en de aansturing van de uitvoerende logistieke dienstverleners om steeds de beste prijs-kwaliteitverhouding te garanderen. Hij is dus assetneutraal en beschikt zelf over uitgebreide, up-to-date logistieke, technologische en managementkennis, expertise en vaardigheden of heeft er toegang toe via allianties.” Een 4PL-provider is bijgevolg een combinatie van logistieke kennis, technologische kennis en managementkennis van respectievelijk een 3PL-provider, een IT- en/of technologiebedrijf en een consultant. Deze bedrijven hebben bijgevolg de mogelijkheid om door te groeien tot een 4PL-provider.

Daarnaast vermelden De Munck et al. (2007) in de definitie dat assetneutraliteit een belangrijk aspect is van de 4PL-provider. Assetneutraliteit betekent de logistieke keten onafhankelijk organiseren van de uitvoering. Het beschikken over snelle en accurate informatie is hierbij essentieel. De 4PL-provider heeft bijgevolg de mogelijkheid om de activiteiten van andere logistieke dienstverleners op elkaar af te stemmen, zodat hij voor elke activiteit de juiste logistieke dienstverlener inzet. Om dit te verwezenlijken moet de 4PL-provider de eigen assetbezetting ondergeschikt maken aan de belangen van de verlader. Bijvoorbeeld wanneer een andere logistieke dienstverlener een betere prijs-kwaliteitverhouding levert. Assetneutraliteit betekent bijgevolg dat de 4PL-activiteiten en de operationele activiteiten (1PL, 2PL, 3PL) onafhankelijk zijn van elkaar. Hieruit volgt het grootste verschil tussen een 3PL-provider en een 4PL-provider. De 3PL-provider tracht een optimalisatie te bereiken van de bezettingsgraad van

zijn eigen activa. De 4PL-provider daarentegen streeft naar een minimalisatie van de totale logistieke kost van de verlader voor het vooropgestelde serviceniveau. Razaque en Sheng (1998) verwijzen hierbij naar “integrated providers”. Dit zijn logistieke dienstverleners die eigen activa bezitten. Deze bedrijven zijn echter niet beperkt tot het gebruik van hun eigen middelen. Ze kunnen beroep doen op andere bedrijven wanneer dit nodig is.

Figuur 5 geeft een samenvatting weer van de werking van een 4PL-provider.



Figuur 5: Werking van een 4PL (De Munck et al., 2007: 21)

Volgens De Munck et al. (2007) is de automobielsector één van de sectoren die veel gebruik maakt van 4PL. 4PL biedt namelijk verschillende voordelen voor verladers met een hoge logistieke kost, een hoog volume, een complexe logistieke keten en/of veel uitvoerende logistieke dienstverleners.

Tussen 3PL en 4PL bestaat ook de vorm 3PL+. 3PL+ is ontstaan uit 3PL. Naast de 3PL-diensten gaat de 3PL+ -provider de logistieke activiteiten beheren. Dit betekent de uitvoering van twee

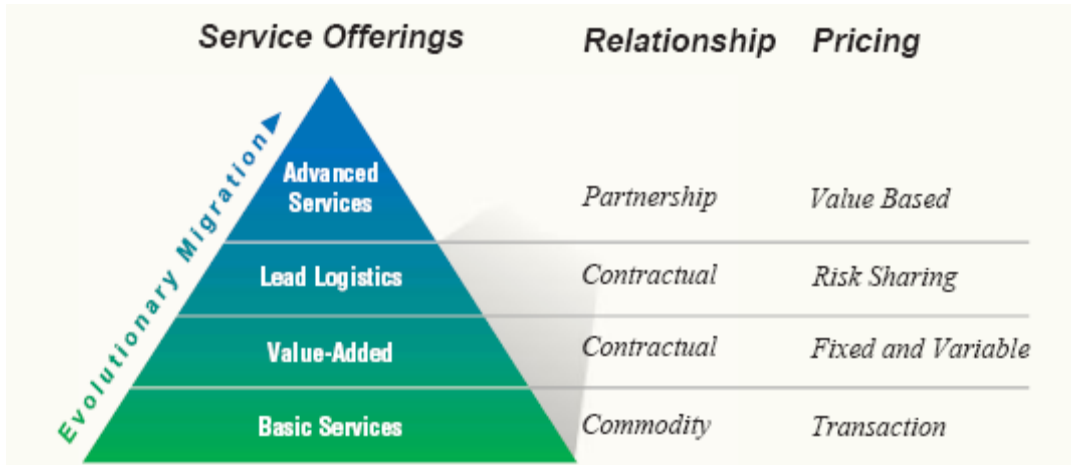
extra taken, namelijk netwerkbeheer en assetbeheer. De optimalisatie van de logistieke keten behoort niet tot het takenpakket van een 3PL+ -provider. Het beheren van de logistieke relaties van de verlader met dienstverleners, onderaannemers, leveranciers en eindklanten, vormt het netwerkbeheer. Bij assetbeheer selecteert de 3PL+ -provider logistieke dienstverleners waarbij hij rekening houdt met de beste prijs-kwaliteitverhouding en zorgt voor de organisatie van de activiteiten. (De Munck et al., 2007)

Een logistieke dienstverlener kan bovendien verschillende rollen (1PL, 2PL, 3PL, 3PL+, 4PL) op zich nemen afhankelijk van de wensen van de verladers. De hoogste rol die de dienstverlener kan uitvoeren, bepaalt zijn logistiek profiel. Een samenvatting van de taken van de verschillende rollen zijn in bijlage 1 opgenomen. (De Munck et al., 2007)

De volgende beschrijving van samenwerkingsverbanden door Langley et al. (2002) en Murphy en Poist (2000) is vergelijkbaar met de beschrijving door De Munck et al. (2007).

Murphy en Poist (2000) vermelden dat outsourcing van logistieke functies aan een logistieke dienstverlener mogelijk is op korte termijn of op lange termijn. De relatie kan hierbij enkel gegrond zijn op een transactiebasis, bijvoorbeeld het outsourcen van transport of warehousing. Dit wordt een “commodity-based relationship” genoemd (Cfr. figuur 6). De relatie kan echter een echte “partnership” vormen, waarbij de partners streven naar wederzijds voordeel. De efficiëntie, winstgevendheid en klantendienst van de bedrijven kunnen verbeteren. Het succesvol uitvoeren van deze partnership kan leiden tot het behalen van een concurrentievoordeel voor de bedrijven. (Langley et al., 2002) Lambert et al. (1999: 166) verwoorden partnership als volgt: “a tailored business relationship based upon mutual trust, openness, shared risk, and shared rewards that yields a competitive advantage, resulting in business performance greater than would be achieved by the firms individually.” Tussen deze twee vormen van relaties, bevindt zich de “contractual relationship”. De complexiteit van de relatie bepaalt daarenboven de prijs die gevraagd wordt door de logistieke dienstverlener. Dit wordt weergegeven in figuur 6 waarbij de evolutie van de logistieke dienstverlening is afgebeeld. Ongeacht het type van relatie, dienen bedrijven rekening

te houden met hun beperkingen en duidelijk hun doelstellingen en verwachtingen te formuleren. (Langley et al., 2002)



Figuur 6: De evolutie van logistieke dienstverlening (Langley et al., 2002: 31)

De beschrijving van figuur 6 is vergelijkbaar met de classificatie van De Munck et al. (2007) in het volgende opzicht. Bij het overlopen van de piramide bevindt zich 1PL helemaal onderaan en 4PL bovenaan. Daarenboven komt dat hoe hoger in de piramide, hoe langer de samenwerkingstermijn. Wanneer de relatie gebaseerd is op 3PL, gaan de partijen meestal voor middellange termijn een contract aan (één tot drie jaar). Na deze periode hebben de partijen de mogelijkheid om hun samenwerking te verlengen. Bij 4PL gaan de partijen een partnership aan van lange duur (meer dan drie jaar). (De Munck et al., 2007)

Daarnaast vermelden Lambert et al. (1999) een ander type indeling met behulp van een matrix (Cfr. tabel 1) die de type relatie tussen de partijen voorstelt. Op de horizontale as staan de drijfveren. De partijen sommen een aantal drijfveren op die voor hen belangrijk zijn. Deze leveren voordelen op wanneer ze een zakenrelatie aangaan. De drijfveren kunnen verschillen voor de partijen. De verticale as vermeldt de “facilitator points”. Dit zijn factoren die de relatie onderhouden en vergroten. De vier primaire facilitators in elke zakenrelatie zijn “corporate compatibility, similar managerial philosophy and techniques, mutually, and symmetry” (Lambert

et al., 1999: 169). De partijen stellen hierbij de facilitators samen op. Additionele facilitators kunnen in een zakenrelatie voorkomen, maar zijn niet noodzakelijk. Wanneer deze aanwezig zijn, versterkt het de relatie.

De soort relatie kan sterk variëren van een “arm’s length” relatie tot een “type III” relatie, die vermeld staan in de matrix. Wanneer de partijen een “arm’s length” relatie aangaan, handelen ze onafhankelijk van elkaar bijvoorbeeld bij een gewone aankoop. Bij een “type I” relatie erkennen de partijen elkaar als partner op een beperkte basis. Het betreft het coördineren van de activiteiten en de planning. De relatie heeft een korte termijn doelstelling en beperkt zich slechts tot één afdeling binnen het bedrijf. “Type II” gaat verder dan enkel coördineren van activiteiten, namelijk het integreren van de activiteiten. De partijen werken voor een lange termijn samen. Verscheidene afdelingen worden hierbij betrokken. “Type III” is de vorm waar de partijen elkaar erkennen als een verlenging van hun eigen bedrijf. Bij deze relatie is geen einddatum gespecificeerd.

Driver Points

		Low	Medium	High
Facilitator Points	Low	Arm’s Length	Type I	Type II
	Medium	Type I	Type II	Type III
	High	Type II	Type III	Type III

Tabel 1: Partner matrix (Lambert et al., 1999: 170)

In het verdere verloop van deze eindverhandeling zal vooral toegespitst worden op de vormen 3PL en 4PL beschreven door De Munck et al. (2007).

2.2.2 De keuze van logistieke dienstverleners

Wanneer de beslissing genomen is om de logistieke functies te outsourcen, is het noodzakelijk om voldoende tijd en aandacht te besteden aan de keuze van een geschikte logistieke dienstverlener. De keuze van een logistieke dienstverlener is één van de belangrijkste stappen bij outsourcing. Het niet behalen van de vooropgestelde doelstellingen kunnen een gevolg zijn van een slechte keuze.

De vraag stelt zich nu op welke manier bedrijven in aanraking komen met logistieke dienstverleners. Logistieke dienstverleners maken gebruik van verschillende middelen om hun bekendheid uit te breiden. Sohail en Sohal (2003) hebben hierover een onderzoek uitgevoerd. Uit de resultaten bleek dat verladers het meest bewust werden van outsourcing door telefoongesprekken met vertegenwoordigers van logistieke dienstverleners. Andere manieren zijn contacten op een logistieke conferentie, gesprekken met professionele personen in de logistiek, reclame via professionele publicaties of via e-mail en aanbevelingen van leveranciers en klanten.

2.2.2.1 Selectiecriteria

De keuze van potentiële logistieke dienstverleners, begint met het opstellen van een aantal evaluatiecriteria. Verladers kiezen een aantal selectiecriteria waaraan ze hun potentiële logistieke dienstverleners testen. In de literatuur worden dikwijls kost en serviceniveau aangehaald als de belangrijkste criteria. De kost is een logisch criterium aangezien kostenreductie één van de voornaamste drijfveren is van outsourcing (Cfr. 2.3). Een logistieke dienstverlener betekent namelijk een extra kost voor de verlader. Doch enkel hiermee rekening houden is onvoldoende. Om een goede keuze te maken, moet voldoende informatie over de potentiële logistieke dienstverleners onderzocht worden. Het in rekening nemen van andere criteria geeft een beter beeld zoals kwaliteit, snelheid, flexibiliteit, betrouwbaarheid, ervaring, cultuur, informatietechnologie, reputatie en dergelijke. Verladers dienen zelf een selectie te maken en de belangrijkheid weer te geven van een aantal criteria waarop ze hun keuze baseren. Deze criteria

hangen nauw samen met de drijfveren (Cfr. 2.3). Daarnaast kunnen de criteria opgedeeld worden in algemene minimumnormen (falingsvermijders) en doorslaggevende criteria (Sarens en Everaert, 2004). De complexiteit van de keuze stijgt naarmate meer criteria in rekening worden gebracht. (Sohail en Sohal, 2003)

Jharkharia en Shankar (2007) hebben een tabel opgesteld van de belangrijkste selectiecriteria voor een logistieke dienstverlener die in de literatuur beschreven worden. In bijlage 2 is deze tabel opgenomen. Daarnaast heeft Vaidyanathan (2005) de selectiecriteria voor een 3PL-provider opgedeeld in zes groepen zoals weergegeven in bijlage 3.

2.2.2.2 Selectieprocedure

Het opstellen van een lijst van potentiële logistieke dienstverleners is een relatief eenvoudig proces. De finale keuze daarentegen is een zeer moeilijke taak. De selectie van logistieke dienstverleners ondergaat een aantal stappen. Een team opstellen van managers die ervaring hebben met logistieke activiteiten en over voldoende kennis beschikken, is een eerste stap. Deze managers dienen afkomstig te zijn uit verschillende afdelingen zoals verkoop, marketing, productie, financiën en logistiek. (Jharkharia en Shankar, 2007)

De tweede stap omvat de definiëring van de doelstellingen en verwachtingen van outsourcing van logistieke functies. Dit moet in een zodanige wijze gebeuren zodat de logistieke dienstverlener precies begrijpt welke doelen de verlader nastreeft. Hoe nauwkeuriger de omschrijving, hoe minder veronderstellingen de logistieke dienstverlener zelf moet maken. De volgende stap bestaat uit een marktonderzoek. Het resultaat is een lijst van potentiële logistieke dienstverleners op basis van een aantal selectiecriteria. Deze eerste lijst is meestal gebaseerd op kwalitatieve selectiecriteria zoals de reputatie van de logistieke dienstverlener. Vervolgens krijgen de potentiële logistieke dienstverleners een Request For Information (RFI) toegestuurd. Dit houdt het verzamelen van informatie in van de logistieke dienstverleners over verschillende specifieke selectiecriteria. De verlader houdt bij beslissingen rekening met de informatie gegeven door de

logistieke dienstverleners en hun bereidheid om een contract aan te gaan. Hierbij kan ook rekening gehouden worden met de manier waarop logistieke dienstverleners in het verleden problemen afhandelden. De RFI is bedoeld om de eerder opgestelde lijst in te korten. (Jharkharia en Shankar, 2007)

Bij de volgende stap wordt een Request For Proposal (RFP) gezonden naar potentiële logistieke dienstverleners. Dit is een verzoek om een voorstel te doen. De RFP is een manier om aan zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie te komen. Na een grondige evaluatie bestaat de lijst uit een klein aantal potentiële logistieke dienstverleners. RFP is belangrijk, omdat het de basis vormt voor de logistieke dienstverleners om een schatting te maken over de behoeften van de verlader, de vereiste middelen en de kosten om deze diensten aan te bieden. (Jharkharia en Shankar, 2007; Vaidyanathan, 2005)

Vooraleer de verlader de finale beslissing neemt, de laatste stap, dienen logistieke dienstverleners geëvalueerd te worden “on site”. Dit geeft de mogelijkheid om de state-of-the-art faciliteiten te zien en gesprekken aan te gaan met het management en personeel. De onderhandelingen betreffen niet enkel de prijs, maar ook de bekwaamheden, cultuur en dergelijke. De partijen moeten de projectdetails, taken, doelstellingen en verwachtingen duidelijk begrijpen. Daarna gebeurt de finale selectie. Een ontmoeting met klanten van de logistieke dienstverlener kan nuttig zijn vooraleer het nemen van de finale beslissing. (Jharkharia en Shankar, 2007; Vaidyanathan, 2005)

2.2.2.3 Problemen bij selectie van een logistieke dienstverlener

Een aantal problemen kunnen ontstaan bij de selectie van een logistieke dienstverlener. Jharkharia en Shankar (2007) sommen een aantal op:

- Bedrijven die hun logistieke functies outsourcen, hebben onvoldoende kennis over het outsourcingproces. Teams vormen van experts voor het zoeken naar geschikte logistieke dienstverleners, is op zichzelf al een uitdagende taak.

- Bedrijven hebben niet voldoende informatie over potentiële logistieke dienstverleners om een grondige vergelijking te maken. Daarbij komt dat deze gegeven informatie door de logistieke dienstverleners niet altijd waar zijn.
- Logistieke dienstverleners stellen veel verschillende oplossingen voor. De vergelijking tussen logistieke dienstverleners wordt hierdoor nog complexer.
- Verwachtingen van de verlader en beloften gedaan door de logistieke dienstverlener zijn dikwijls niet realistisch.
- De keuze wordt gebaseerd op vele verschillende criteria. Subjectieve criteria zoals reputatie, werknemerstevredenheid en dergelijke zijn moeilijk te vergelijken. Daarenboven wegen sommige criteria meer door dan andere.
- De selectieprocedure kan maanden duren.

2.2.2.4 Contractopstelling

Het opstellen van een contract is een belangrijke en moeilijke stap in het outsourcingproces. Dit kan veel tijd in beslag nemen. Een vaag contract met veel open vragen kan het begin van faling zijn. Een contract mag daarom niet open staan voor verschillende interpretaties en de verwachte prestaties moeten duidelijk geformuleerd zijn om faling te vermijden. Barthélemy (2001: 63) verwijst naar de volgende zin: “A contract is an investment whose value becomes clear only if the relationship with the supplier becomes sour.” (Barthélemy, 2001)

Het contract is daarenboven afhankelijk van het logistieke profiel (Cfr. 2.2.1) van een logistieke dienstverlener. Logistieke dienstverleners kunnen ofwel een deel van de logistieke functies op zich nemen ofwel allemaal. De taken kunnen variëren van enkel routine taken tot logistieke activiteiten die strategische kennis en expertise nodig hebben. Het soort contract tussen de partijen hangt bijgevolg af van de soort logistieke activiteiten die in aanmerking komen voor outsourcing.

Het contract bij een 4PL-provider is daarenboven afhankelijk van de assetvrijheid. Assetvrijheid is niet hetzelfde als assetneutraliteit (Cfr. 2.2.1). Wanneer een 4PL-provider niet in het bezit is van eigen magazijnen, vrachtwagens en dergelijk, is het een assetvrije 4PL-provider. Een assetneutrale 4PL-provider beschikt wel over eigen activa en dient de beste prijs-kwaliteitverhouding te bereiken door de juiste activa in te zetten. (De Munck et al., 2007)

Bij de opstelling van een contract dienen de partijen bijgevolg overeen te komen over verschillende aspecten rekening houdend met het profiel van de logistieke dienstverlener. Het contract bevat een duidelijke omschrijving van de verwachtingen van de verlader. Een aantal clausules voor de logistieke dienstverlener is opgenomen om dit te verwezenlijken. Ze maken hierbij duidelijke afspraken en leggen deze in detail vast in het contract. De afspraken handelen over prijs, tariefaanpassingen, serviceniveau, prestatie maatstaven, verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden, verzekeringen, beloningen, contractbeëindiging, enz. (Jharkharia en Shankar, 2007) Hierbij behoort ook het opstellen van procedures om problemen aan te pakken en het opstellen van clausules om een voortdurende procesverbetering te verzekeren. Het contract dient hierbij flexibiliteit toe te laten, zodat aanpassingen doorgevoerd kunnen worden als reactie op de veranderende omgeving. (Vaidyanathan, 2005) Aangezien de overeengekomen prijs en eventuele afwijkingen worden vermeld in het contract, komt de verlader niet voor onverwachte uitgaven te staan. De verantwoordelijkheid ligt hierbij bij de logistieke dienstverlener. Bij het ontstaan van problemen dient de logistieke dienstverlener deze op te lossen. (De Munck, 2004)

2.2.2.5 Implementatie

De volgende stap bestaat uit het omschrijven van de nodige structuren en procedures om de overdracht van de logistieke activiteiten te begeleiden. Vóór de eigenlijke uitvoering stellen de partijen een soort handboek op of een implementatieplan waarin de voornaamste punten vermeld staan. Deze punten omvatten bijvoorbeeld de operationele procedures, kwaliteitsvoorwaarden, key performance indicators, (S&V Management Consultants, 2001)

Tijdens de overdracht heeft de verlader de mogelijkheid om (tijdelijk) personeel bij de logistieke dienstverlener te plaatsen om een snelle kennisopbouw te realiseren bij de partner. Hierdoor kan de nieuwe situatie sneller gestabiliseerd worden. Na de overdracht is een intensieve opvolging noodzakelijk. Het ontstaan van problemen kan op deze wijze tijdig gedetecteerd worden. Een aantal implementatie problemen kunnen ontstaan zoals weerstand tegen verandering, moeilijkheden bij het begrijpen van de verlader door de logistieke dienstverlener, culturele verschillen, integratie van de informatiesystemen enz. Een goede communicatie speelt daarom een belangrijke rol om onzekerheid en verwarring te verminderen en te voorkomen. Eenduidigheid van deze communicatie is daarom vereist. Het aanduiden van één persoon of slechts enkele personen als contactpunt binnen het bedrijf kan dit verwezenlijken. Wanneer de opstartfase voorbij is, vindt een evaluatie plaats waarna de nodige aanpassingen doorgevoerd worden. Als de partijen in een stabiele omgeving verkeren, stellen ze standaarden op voor opvolgingsroutines en -rapporteringen. De verlader kan zich daarna meer toeleggen op andere processen. Doordat de werkwijze bij de verlader verandert, zal het personeel training krijgen om vertrouwd te geraken met de nieuwe situatie. (S&V Management Consultants, 2001)

2.3 Drijfveren outsourcing van logistieke functies

Sarens en Everaert (2004) vermelden twee types van drijfveren voor outsourcing in het algemeen (Cfr. tabel 2): tactische en strategische drijfveren. Het eerste type levert korte termijn voordelen. De strategische drijfveren zijn gericht op de lange termijn. Hierbij wordt outsourcing gezien als een strategie waarbij een bedrijf streeft naar een concurrentievoordeel op de lange termijn. De onderverdeling van de drijfveren in een bepaald type is niet altijd even gemakkelijk en is in grote mate afhankelijk van de sector in kwestie. Bijvoorbeeld het opvangen van capaciteitstekorten in de automobielsector kunnen een strategische drijfveer zijn. Daarenboven zijn de drijfveren activiteitsafhankelijk.

Tactische drijfveren	Strategische drijfveren
Verminderen operationele kosten	Focus op kernactiviteiten
Personeelsreductie	Middelen vrijmaken voor andere doeleinden
Buffer tegen productieschommelingen	Toegang tot expertise van leveranciers
Niet voldoende interne capaciteit	Opbouwen langetermijnrelatie met leverancier
Verhogen eigen flexibiliteit	Verminderen of delen van risico's
Vereiste middelen intern niet beschikbaar	Verhogen eigen innovatievermogen
Extra liquide middelen door overdracht activa	

Tabel 2: Voorbeelden van tactische en strategische drijfveren (Sarens en Everaert, 2004: 443)

Na het bestuderen van de literatuur is een onderverdeling in drie klassen aannemelijk voor outsourcing van logistieke functies: verlaging van kosten, kennis en expertise, toevoeging van klantenwaarde.

Verlaging van kosten

Vele auteurs vermelden kostenreductie als de belangrijkste reden. Door outsourcing van logistieke functies genieten verladers van een aantal kostenvoordelen. Logistiek is namelijk de kernactiviteit van een logistieke dienstverlener. De nodige investeringen in logistiek primeert bij de logistieke dienstverlener. De verlader bespaart hierdoor kapitaal uit. Het aankopen van bijvoorbeeld vrachtwagens, opslagplaatsen en dergelijke wordt overbodig. Daarnaast stoten de verladers de eerder aangekochte activa af. Het afstoten van vaste activa doet de vaste kosten dalen en creëert extra liquide middelen. Hierdoor verandert de kostenstructuur van de verlader: de vaste kosten worden omgezet in variabele kosten. (Kersten et al., 2007)

Logistieke dienstverleners krijgen daarenboven te maken met schaaleconomieën en leereffecten. Dit geeft hen de mogelijkheid om hun logistieke functies aan een lagere kost uit te voeren. Hierdoor kunnen de logistieke dienstverleners een deel van dit kostenvoordeel overdragen aan de verlader, waardoor de kosten dalen voor de verlader. (Kersten et al., 2007) Dit kostenvoordeel

valt echter weg wanneer het volledig in de winstmarge wordt opgenomen van de logistieke dienstverlener (De Munck et al., 2007).

Outsourcing gaat dikwijls gepaard met downsizing, met andere woorden een vermindering in het aantal werknemers. De daling van de arbeidskosten is een enorm voordeel voor de verlader. Doch de daling aan arbeidskosten is niet het enige gevolg van afdankingen. De problemen hieraan verbonden zijn dikwijls veel groter dan de voordelen (Cfr. 2.4). (Kakabadse en Kakabadse, 2000)

In tegenstelling tot deze kostenvoordelen, stijgen een aantal andere kosten. Coördinatiekosten, informatiekosten (kosten gerelateerd aan stromen van informatie tussen de verlader en de logistieke dienstverlener) en transactiekosten ontstaan als gevolg van outsourcing (Kakabadse en Kakabadse, 2000; De Munck, 2004). Transactiekosten gaan gepaard met “het selecteren, contacteren, controleren en hercontracteren” van de logistieke dienstverlener (De Munck, 2004: 21). Bedrijven dienen een overweging te maken tussen het kostenvoordeel en de stijging van andere kosten. Outsourcing is voordelig wanneer het kostenvoordeel groter is. Wanneer bovendien de partners een partnership (Cfr. 2.2.1) vormen, kunnen deze kosten dalen (Kersten et al., 2007).

Kakabadse en Kakabadse (2000) vermelden dat kostenreductie de voornaamste reden is voor de automobielsector in de VS. Doch de beslissing mag niet enkel gebaseerd zijn op kostenoverwegingen. In de literatuur zijn tal van andere redenen opgesomd die hieronder toegespitst worden.

Kennis en expertise

Zowel logistieke als technologische expertise spelen een rol. Gebrek aan specifieke kennis en expertise hierover vormt een drijfveer om beroep te doen op logistieke dienstverleners. Logistieke dienstverleners bezitten meer kennis over de logistieke markt. Ze houden zich immers enkel bezig met logistieke activiteiten. (De Munck et al., 2007)

Daarnaast is technologie steeds onderhevig aan veranderingen. Derhalve is het voor bedrijven niet lucratief om nieuwe technologieën in-house te gebruiken. Het neemt tevens veel tijd in beslag om up-to-date te blijven. De nieuwe technologieën worden door de logistieke dienstverlener op de voet gevolgd. Logistieke dienstverleners hebben bijgevolg de bevoegdheid om snel te reageren op veranderende markten. (Razzaque en Sheng, 1998)

Nieuwe technologieën brengen bovendien veel risico's met zich mee. Deze risico's worden ontweken door outsourcing. Het zoeken naar nieuwe technologieën en voor lange tijd vastzitten aan een bepaalde technologie, wordt vermeden. Verladers maken gebruik van de investeringen gedaan door de logistieke dienstverleners. (Sarens en Everaert, 2004) Het blijven investeren in nieuwe technologieën door logistieke dienstverleners zorgt bovendien voor innovatie bij de verladers (De Munck et al., 2007).

Toevoeging van klantenwaarde

Een derde drijfveer is het leveren van een verbeterde kwaliteit en dienstverlening aan de klant van de verlader. Langley et al. (2002: 6) verwoorden dit als volgt: “using 3PLs is a key to satisfying their company's customers”. Met andere woorden een goede logistieke beheersing kan de klantentevredenheid bevorderen. Door de nauwe samenhang tussen logistiek en klantenwaarde en het daaruit volgend concurrentievermogen van een bedrijf, zetten bedrijven de logistieke functies op een welbepaalde manier in om concurrentiele voordelen te behalen. Het outsourcen van deze functies aan logistieke dienstverleners is voordelig, want zij hebben de ervaring, know-how en uitrusting om de functies beter uit te voeren. (Razzaque en Sheng, 1998) Zij beschikken over de mogelijkheden om de goederen klantspecifiek te maken, een hoog serviceniveau aan te bieden en dit dicht bij de klant van de verlader (De Munck, 2004).

Andere drijfveren

De auteurs vermelden naast deze belangrijke drijfveren ook terloops een aantal andere drijfveren. Voorbeelden hiervan zijn: flexibiliteit, opvangen van vraagfluctuaties, samenwerking met

leverancier(s), toegang tot nieuwe markten, time-to-market, geografische bereikbaarheid, voorraadvermindering enz.

2.3.1 Drijfveren in de automobielsector

Zielinski (2007) beschrijft een aantal drijfveren die in de automobielsector een belangrijke rol spelen bij de toepassing van outsourcing van logistieke functies.

Kostenreductie wordt, zoals in de meeste sectoren, gezien als de voornaamste drijfveer voor outsourcing van logistieke functies. De vaste activa en de kosten verbonden aan arbeid wegen het meeste door in de automobielsector. Andere kosten gekoppeld aan informatietechnologie, onderhoud, veiligheid, belastingen en dergelijke spelen daarnaast ook een belangrijke rol. Bij het in rekening nemen van deze kosten ontstaat een groot verschil tussen enerzijds de in-house uitvoering en anderzijds outsourcing aan een logistieke dienstverlener. De kosten kunnen veel lager liggen bij outsourcing.

De lagere kosten zijn het gevolg van het feit dat de logistieke activiteiten tot de kernactiviteiten behoren van de logistieke dienstverlener. Daarbij komt dat de logistieke dienstverleners samenwerken met verladers in verschillende sectoren. Hierdoor krijgen de logistieke dienstverleners meer ervaring en kunnen ze de geleerde praktijken van de ene verlader toepassen bij andere verladers.

Daarnaast is technologie een belangrijke drijfveer. De opkomst van nieuwe en betere technologie biedt de bedrijven in de automobielsector de mogelijkheid om een goede controle uit te voeren over bijvoorbeeld de toestand van de voorraden, leveranciers enz. Bedrijven in de automobielsector hebben vele leveranciers om hun lopende band draaiende te houden. Een controle over de aankopen en de daarbij horende logistiek is noodzakelijk om wezenlijke kostenbesparingen te realiseren.

Verder is aandacht aan klantenwaarde onontbeerlijk. Klanten schenken meer belang aan kwaliteit en dienstverlening. Bedrijven in de automobielsector kunnen de kwaliteit bevorderen door zich te concentreren op het ontwikkelen en produceren van de producten. Andere activiteiten, zoals logistiek, komen in aanmerking voor outsourcing. Outsourcing van deze logistieke activiteiten beïnvloeden de dienstverlening aan klanten van de verlader en kunnen de klantentevredenheid verhogen bijvoorbeeld door goede, tijdige en betrouwbare leveringen.

De laatste drijfveer in de automobielsector is het gevolg van een just-in-time (JIT) omgeving. Vroeger was het beheer van de materialenstroom afhankelijk van de interne bekwaamheden van het bedrijf. “Inventory-driven systemen” werden opgezet om het aanbod te verzekeren door vooraf goederen aan te kopen. Bovendien had elke business unit controle over zijn eigen logistieke activiteiten. De hedendaagse omgeving is echter gekenmerkt door voortdurende verandering en hevige concurrentie waardoor bedrijven deze traditionele manier van werken vermijden. De stijgende productvariëteit, dalende ordercyclus tijden en voorraden leiden tot procedures zodat bedrijven beter kunnen reageren op veranderingen. (Bolumole, 2000) Het gevolg is dat bedrijven JIT principes hanteren. Daardoor wordt logistiek belangrijker. Doch JIT is een ingewikkeld systeem. Dit heeft als gevolg dat bedrijven beroep doen op logistieke dienstverleners. (Razzaque en Sheng, 1998)

2.4 Risico's met betrekking tot outsourcing van logistieke functies

Verschillende auteurs vermelden naast de vele voordelen ook een aantal belangrijke risico's die verbonden zijn aan outsourcing van logistieke functies: informatie-asymmetrie, verborgen kosten, afhankelijkheid, verlies van controle, cultuurconflicten en negatieve sociale effecten.

Informatie-asymmetrie

Risico's verbonden bij besluitvorming ontstaan doordat partijen niet beschikken over de volledige informatie. Informatie-asymmetrie ontstaat wanneer één partij de beschikking heeft over méér informatie dan de andere partij. Logistieke dienstverleners hebben zelden complete

informatie over de verlader. Het omgekeerde geldt ook. De verlader beschikt over weinig informatie van de logistieke dienstverlener. (Wang en Regan, 2003)

Om problemen te vermijden bij asymmetrische informatie dienen bedrijven het delen van informatie aan te moedigen. Informatietechnologieën kunnen dit bevorderen. Belangrijke informatie zoals kosten, vraag, verzendingsplannen en dergelijke zouden vlot toegankelijk moeten zijn voor de partijen. De nauwkeurigheid van de informatie speelt hierbij een belangrijke rol. Om deze nauwkeurigheid te bereiken, is het delen van informatie belangrijk om tijdig aanpassingen door te voeren aan de al beschikbare informatie. Up-to-date informatie is immers heel belangrijk bij besluitvorming. (Wang en Regan, 2003)

Verborgen kosten

Outsourcing van logistieke functies biedt vele voordelen. Doch deze voordelen zwakken af doordat sommige kosten niet identificeerbaar zijn (verborgen kosten). Tot de verborgen kosten behoren onder andere coördinatiekosten, informatiekosten en transactiekosten (Cfr. 2.3). Het overbrengen van de in-house logistieke functies naar de logistieke dienstverlener brengt verborgen kosten met zich mee die niet verwaarloosbaar zijn. Verladers beseffen meestal pas nadat de overgang compleet is hoeveel zij hebben besteed. Ze onderschatten de kosten die gepaard gaan met de selectie van een logistieke dienstverlener, onderhandelingen en de opstelling van contracten. Doch hebben bedrijven de neiging om hieraan voldoende geld en tijd te besteden, omdat andere verborgen kosten kunnen stijgen. Wanneer bijvoorbeeld weinig aandacht besteed is aan de selectieprocedure, kunnen naderhand vele problemen ontstaan. Hierdoor stijgen de kosten, omdat nieuwe onderhandelingen dienen te gebeuren. (Wang en Regan, 2003) Zoals eerder vermeld in paragraaf 2.3 kunnen de verborgen kosten dalen wanneer de partners een partnership aangaan.

Afhankelijkheid

Outsourcing van logistieke functies geeft het risico om afhankelijk te worden van de logistieke dienstverlener. De verlader loopt het risico om kennis en expertise te verliezen. Logistieke

innovaties komen hierbij in het gedrang door het wegvallen van deze kennis en expertise. Bovendien worden innovaties niet opgemerkt wanneer de kosten de primaire focus van de logistieke dienstverlener zijn. Bij het aangaan van een lange termijn relatie, kan de verlader zich daardoor in een kwetsbare situatie bevinden. (Wang en Regan, 2003)

Indien de verlader daarenboven achteraf beslist om de logistieke activiteiten terug intern uit te voeren, beschikt hij niet meer over de vereiste vaardigheden. Bovendien kan de logistieke dienstverlener, door het overnemen van belangrijke kennis, zelf tot de markt toetreden. De bedrijven worden dan concurrenten. (Sarens en Everaert, 2004) Het behouden van kennis over de logistieke functies is bijgevolg essentieel voor de verlader om niet afhankelijk te worden van de logistieke dienstverlener (De Munck et al., 2007).

Bij 4PL vermindert deze afhankelijkheid door het aanstellen van een supply chain manager door de verlader. Hij vormt het contactpunt met de 4PL-provider. De taken van de supply chain manager bestaan uit het controleren, beheren en coördineren van de 4PL-provider. De verlader behoudt hierdoor logistieke kennis en controle. (De Munck et al., 2007)

Verlies van controle

De mate waarin een verlader effectief controle kan uitvoeren over de logistieke functies, hangt af van de ontvangen informatie verkregen van de logistieke dienstverlener. Aangezien de verkregen informatie zelden compleet is, zal een effectieve communicatie tussen de partijen ontbreken. Dit kan tot verschillende problemen leiden zoals kwaliteitsproblemen, vertragingen, misverstanden en wantrouwen. (Wang en Regan, 2003)

Kersten et al. (2007) verschaffen hierbij de volgende opmerking. Het risico wordt groter beschouwd wanneer het outsourcingproces nog niet is doorgevoerd. Als het eenmaal is doorgevoerd, beschouwen verladers andere risico's belangrijker. Een verklaring hiervoor is dat verladers de controle niet volledig toevertrouwen aan de logistieke dienstverlener. De controle

overdragen aan de logistieke dienstverlener gebeurt wanneer voldoende vertrouwen is opgebouwd tussen de partners (Langley et al., 2002).

Vooraf bij 4PL heeft de 4PL-provider veel invloed op de logistieke keten. Hij krijgt namelijk vele verantwoordelijkheden en hij heeft een belangrijke rol. Bovendien vormt de 4PL-provider een extra schakel in de supply chain. De verlader heeft daardoor geen direct contact meer met zijn klanten, waardoor belangrijke klanteninformatie kan verloren gaan. Het contact tussen verlader en de uitvoerende dienstverleners vermindert eveneens, waardoor hij minder invloed heeft op de uitvoerende activiteiten. Sommige verladers verkiezen bijgevolg niet meteen een 4PL-relatie. Ze beginnen met een 3PL-relatie die stapsgewijs evolueert naar een 4PL-relatie. (De Munck et al., 2007)

Cultuurconflicten

De doelstellingen en de werkwijzen van de partijen verschillen dikwijls bij outsourcing van logistieke functies. Het is essentieel om dit in overweging te nemen om de uitvoerbaarheid van de samenwerking te kunnen bepalen en het toekomstig succes te verzekeren. Wanneer de culturen immers te verschillend zijn, zal de samenwerking moeilijk verlopen. De vooropgestelde doelstellingen zullen hierdoor in het gedrang komen. (Wang en Regan, 2003)

Negatieve sociale effecten

Sarens en Everaert (2004) vermelden dat de negatieve sociale effecten bij werknemers een belangrijk risico is. Het niet overnemen van werknemers door de logistieke dienstverleners en omvangrijke ontslagen kunnen leiden tot stakingen, boycots en andere slechte publiciteit voor de verlader.

Kakabadse en Kakabadse (2000) leggen ook de nadruk op de menselijke aspecten bij outsourcing. Outsourcing gaat dikwijls gepaard met downsizing, met andere woorden een vermindering in het aantal werknemers. Dit heeft verschillende gevolgen, zowel voordelen als nadelen. De arbeidskosten dalen aanzienlijk. Doch dit is niet het enige gevolg. Diverse

problemen kunnen ontstaan zoals angst en weerstand van het personeel. Het negeren van de behoeften van het personeel kan leiden tot het niet behalen van de gewenste resultaten.

Vele verladers krijgen namelijk te maken met een negatieve houding van de logistieke afdeling ten opzichte van logistieke dienstverleners. Het personeel voelt zich bedreigd om hun functie te verliezen. Wanneer beroep wordt gedaan op een 4PL-provider zullen andere afdelingen ook afkeurend reageren. Zij krijgen immers te maken met de gevolgen van outsourcing van logistieke functies. De werkwijzen bij de verlader worden herzien en gecontroleerd door de 4PL-provider. Dit is moeilijk te accepteren door het personeel. (De Munck et al., 2007)

Om deze nadelen te voorkomen, trachten bedrijven contracten aan te gaan met logistieke dienstverleners waarbij wordt overeengekomen om personeel over te nemen door de logistieke dienstverlener. Dit betreft ofwel een gedeeltelijke ofwel een volledige overname. Daardoor kan outsourcing beschouwd worden als een kans voor groeimogelijkheden. Bijvoorbeeld het personeel krijgt de gelegenheid om zich meer te ontwikkelen bij een logistieke dienstverlener die gespecialiseerd is in logistiek dan voordien bij de kleine logistieke afdeling van de verlader. (Kakabadse en Kakabadse, 2000)

Een ander mogelijk gevolg van outsourcing is de uiteenvalling van de bestaande bedrijfscultuur volgens Kakabadse en Kakabadse (2000). Kakabadse en Kakabadse (2000: 697) geven een omschrijving van bedrijfscultuur: "An organisation's culture develops through the social interactions that occur within organisations, through formal and informed socialisation practices, rituals, myths, symbolism, the personalities of leaders, organisational history, artefacts and humour and play at work." Het niveau van de productiviteit is afhankelijk van de kwaliteit van deze bedrijfscultuur. De inspanningen en het enthousiasme van het personeel worden beïnvloed door de bedrijfscultuur, wat op zijn beurt invloed heeft op de productiviteit. Een cultuur waarbij empowerment, inspraak, verantwoordelijkheid en dergelijke aan de basis ligt, creëert een omgeving die gebaseerd is op veiligheid en vertrouwen. Het uiteenvallen van deze cultuur kan een gevolg zijn van outsourcing volgens Kakabadse en Kakabadse (2000). Het personeel krijgt

gevoelens van vervreemding, hulpeloosheid en misleiding. Bij confrontatie met verandering, zullen zij bezorgd en angstig zijn over hun toekomst.

De invoering van outsourcing heeft daarenboven ontslagen van personeel als gevolg. Doch het personeel dat blijft, ondervindt ook negatieve effecten. Een gebruikte term hierbij is “corporate survivors’ syndrome”: “[This] is often used to describe the manifestation of decreased management credibility, decreased employee morale, increased absenteeism and increased turnover often apparent after corporate restructuring.” (Kakabadse en Kakabadse, 2000: 699) Enkele kenmerken zijn angst, onzekerheid, onveiligheid, wantrouwen enz. De “corporate survivors’ syndrome” wordt beschouwd als één van de voornaamste redenen bij het niet behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Hierdoor levert outsourcing enkel korte termijn voordelen. Op de lange termijn daarentegen krijgen ontevreden personeelsleden de bovenhand. Het behalen van de doelstellingen komt daarbij in het gedrang. (Kakabadse en Kakabadse, 2000)

Om de nadelen van outsourcing te reduceren, is het noodzakelijk dat bedrijven voldoende investeringen maken in hun personeel. Communicatie tussen het management en het personeel speelt hierbij een belangrijke rol. Het gevoel dat het management begaan is met het personeel en het gevoel dat het personeel controle heeft over zijn toekomst, zijn belangrijke vereisten. (Kakabadse en Kakabadse, 2000)

Andere risico's

In de literatuur zijn nog tal van andere risico's beschreven, verbonden aan outsourcing van logistieke functies: stijging klachten van klanten, prestaties niet in overeenstemming met de verwachtingen, inefficiënt management enz.

Sarens en Everaert (2004: 448) geven een algemeen besluit over de risico's van outsourcing: “Hoe meer activiteiten worden uitbesteed en hoe intenser de activiteiten worden uitbesteed, hoe hoger de inschatting van de risico's zal zijn, omwille van de grotere kans dat er specifiekere problemen kunnen opduiken.” Uitbesteding komt hierbij overeen met outsourcing. Dit besluit

doortrekken naar outsourcing van logistieke functies leidt tot de volgende conclusie: de inschatting van de risico's zullen hoger zijn wanneer een stijgend aantal logistieke functies onderworpen worden aan outsourcing.

Bedrijven die outsourcing van logistieke functies in overweging nemen, dienen goed met deze risico's om te gaan. Outsourcing moet namelijk tot verbetering leiden en niet een nieuw probleem creëren. (Razzaque en Sheng, 1998)

2.5 Succesfactoren outsourcing

Accenture (2005) heeft een onderzoek uitgevoerd naar de verschillende succesfactoren voor outsourcing in het algemeen. Het resultaat van het onderzoek geeft zeven succesfactoren:

- 1) Vroeg inbouwen van bedrijfsresultaten
- 2) De provider is een partner
- 3) Het is méér dan een contract
- 4) Delen van de voordelen
- 5) Actief besturen
- 6) Aanduiden van een toegewijde medewerker
- 7) Aandachtige focus op primaire doelstellingen

De eerste succesfactor beschrijft het vroeg inbouwen van bedrijfsresultaten. Accenture (2005) ondervond dat bedrijven te dikwijls enkel aandacht richtten op het contract en de kostenreductie waardoor ze de gewenste bedrijfsresultaten uit het oog verloren. Ze concentreerden zich op de inputs en niet op de outputs. De tweede factor benadrukt dat de provider een partner is. Een partner is een bedrijf dat met een ander bedrijf zij aan zij verder gaat, dat het denken stimuleert en dat een bijdrage levert om het bedrijf vooruit te bewegen. Het derde handelt over een bedrijfsverhouding waarin geïnvesteerd moet worden. Het is méér dan een contract. De partijen dienen elkaar en de veranderingen in de bedrijven te begrijpen. De vierde succesfactor omschrijft het delen van de voordelen over de partijen. Hierdoor behalen de bedrijven een win-win situatie,

waar ze zich concentreren op het verwerven van toegevoegde waarde dat verder gaat dan de oorspronkelijke doelstellingen. Het benadrukken op actief besturen, is de vijfde succesfactor. Dit vereist het spenderen van werk en tijd waarbij actieve interactie tussen verschillende niveaus van de bedrijven plaatsvindt. De zesde succesfactor verwijst naar het aanduiden van een specifieke medewerker. Deze persoon moet zich volledig inzetten om het outsourcen succesvol te laten verlopen. Het is geen part-time job waarbij bijvoorbeeld enkel drie uur per week voldoende is. De zevende factor is het aandachtig focussen op de primaire doelstellingen. Dikwijls concentreren bedrijven zich op de dagelijkse taken, problemen, enz. Het is bijgevolg belangrijk om prestatie maatstaven te hebben waarbij rekening wordt gehouden met de doelstellingen en de gewenste bedrijfsresultaten. Afwijkingen van de primaire doelstellingen doet het beleid manieren uitzoeken zodat terug de aandacht op de primaire doelstellingen gevestigd wordt.

Steeds meer bedrijven doen beroep op logistieke dienstverleners. Doch dit wil niet zeggen dat de relaties altijd succesvol zijn. Het succes van logistieke outsourcing hangt af van verschillende factoren. Langley et al. (2002: 29) vestigen de aandacht op het volgende: “We noticed that where the service level was low, so was the collaborative relationship with the 3PL. If you don’t invest in the relationship, you don’t reap the benefits.”

Murphy en Poist (2000) vermelden dat interne logistieke experts bij de verlader onontbeerlijk zijn om controle te houden over het outsourcingproces. De communicatie tussen de verlader en de logistieke dienstverlener is daarom van cruciaal belang. Dit is namelijk noodzakelijk voor een goede coördinatie tussen de bedrijven. Daarenboven is de interne communicatie bij de verlader belangrijk. Eerst moet het top management betrokken worden bij outsourcing. Indien dit niet gebeurt, komt outsourcing in eerste instantie niet in aanmerking. Daarna dienen managers duidelijk te maken welke logistieke functies het bedrijf wil outsourcen en wat de redenen hiervoor zijn. De menselijke factor is niet te verwaarlozen. De steun van andere afdelingen is namelijk uitermate belangrijk om problemen te voorkomen (Cfr. 2.4). (Razzaque en Sheng, 1998)

Een business-to-business relatie ontstaat tussen de verlader en de logistieke dienstverlener. Hierbij is niet enkel de verlader belangrijk. De klant van de verlader wordt namelijk direct beïnvloed door de kwaliteit van de diensten verstrekt door de logistieke dienstverlener. Bijgevolg is het van groot belang dat de verlader duidelijk identificeert wat de verwachtingen en doelstellingen zijn. (Jharkharia en Shankar, 2007) De verlader moet deze vooraf duidelijk maken en de rol en verantwoordelijkheden van de logistieke dienstverlener specificeren. Dikwijls ontstaat een kloof tussen wat verladers verwachten en wat de logistieke dienstverlener werkelijk uitvoert. Duidelijke communicatie hieromtrent doet die kloof verkleinen en de partijen kunnen dan voordelen behalen. Wederzijds vertrouwen en geloof in elkaar zijn onontbeerlijk hierbij. Dit wil niet zeggen dat controle over de logistieke dienstverlener overbodig is. (Razzaque en Sheng, 1998) Murphy en Poist (2000: 126) duiden namelijk op de belangrijkheid van “Control and performance appraisal. There is agreement between the provider and buyer on performance measurement standards.” De verlader kan hierbij de verloning voor de logistieke dienstverlener voor een deel of geheel laten afhangen van de prestaties, zodat continue verbetering gestimuleerd wordt (De Munck et al., 2007).

De volgende succesfactor is verbonden aan vertrouwen: de verschaffing van voldoende en juiste informatie. Wanneer de partijen deze informatie van elkaar krijgen, kan dit leiden tot een win-win situatie. Ze hebben de mogelijkheid een synergie te creëren. De partijen hebben hierbij de verantwoordelijkheid en de verplichting deze informatie te beschermen. (Razzaque en Sheng, 1998) De integratie van informatiesystemen zal dit wederzijds vertrouwen bevorderen en behouden dat nodig is voor een lange termijn relatie. Bovendien kunnen bedrijven hierdoor sneller reageren op de veranderende marktomgeving. (Fabbe-Costes, 1997)

2.6 Contractbeëindiging

Activiteiten outsourcen aan een logistieke dienstverlener is zeer complex. Outsourcing betekent niet altijd dat verladers tevreden zijn over het resultaat. In vele gevallen zijn de nadelen groter dan de voordelen. De oorzaken hiervan zijn bijvoorbeeld een contract aangaan met de

verkeerde logistieke dienstverlener, verkeerde definiëring van de doelstellingen en klanteneisen, verkeerde omschrijving van de samenwerking enz. Dit kan leiden tot contractbeëindiging. (Kakabadse en Kakabadse, 2000)

Het contract dient bijgevolg een clause te bevatten die de voorwaarden vermeldt om het contract te beëindigen. De partijen hebben de mogelijkheid een nieuw contract op te stellen in hun zoektocht naar een oplossing voor hun problemen. Het opstellen van een nieuw contract is niet altijd mogelijk wanneer de samenwerking tussen de partijen niet meer haalbaar is. De verlader dient alternatieve oplossingen te zoeken voor de uitvoering van de logistieke functies. Zoeken naar nieuwe potentiële logistieke dienstverleners en de selectieprocedure opnieuw uitvoeren of de logistieke functies terug in-house nemen en het zelf uitvoeren (insourcing), zijn mogelijke alternatieven. In bijlage 4 zijn mogelijke samenwerkingspatronen opgenomen tussen een verlader en logistieke dienstverlener. (Sink en Langley, 1997)

De Munck (2004) vermeldt een aantal redenen voor het insourcen van logistieke functies:

- Na verwerving van expertise: wanneer de logistieke dienstverlener de logistieke keten heeft geoptimaliseerd, neemt de verlader de functies terug in-house.
- Verandering van het management bij de verlader: het nieuwe management kan andere prioriteiten hebben en bekijkt het bedrijf op een andere manier. Dit kan leiden tot de beslissing om de functies te insourcen.
- Kostenoverwegingen: de verlader neemt de functies in-house wanneer ze dit zelf beter en tegen een lagere kost kan uitvoeren.
- Verdwijnen investeringsrisico: succes is niet gegarandeerd wanneer een bedrijf een nieuwe markt binnendringt. Het maken van investeringen is een groot risico. Beroep doen op logistieke dienstverleners verkleint dit risico. Wanneer naderhand blijkt dat het succesvol is, neemt de verlader de functies terug in-house.
- Personeel niet moeten ontslaan: tijdens een recessie heeft de verlader een overschot aan personeel. De wil om deze mensen niet te ontslaan, kan leiden tot het insourcen van de

logistieke functies. Het eigen personeel heeft de mogelijkheid om deze functies in te vullen.

- Trend: zowel de consumentenmarkt als de producentenmarkt is onderworpen aan trendbewegingen. In de ene periode is insourcing de trend en in de andere periode outsourcing. Het volgen van deze trend kan leiden tot insourcing.

In het geval van 3PL is de samenwerking een niet structurele partnership. Met andere woorden tussen de structuren van de partijen bestaat een duidelijke splitsing. De verlader kan de 3PL-provider dus vervangen. Nochtans heeft de 3PL-provider een deel van de controle over de logistieke activiteiten, waardoor de samenwerking relatief kritisch is. Daarentegen vormt de 4PL een structureel partnership. De vervanging van de 4PL-provider wordt bemoeilijkt doordat de processen van de verlader en de 4PL-provider geïntegreerd zijn. (De Munck et al., 2007)

Contractbeëindiging door één van de partijen, kan een slechte reputatie als gevolg hebben. Dit gebeurt bij onvoldoende inspanning om onvermijdelijke problemen op te lossen. Indien de verlader de reputatie heeft voor plotse en onvoorspelbare acties, zullen logistieke dienstverleners aarzelen om met die verlader samen te werken. Wanneer een logistieke dienstverlener bekend staat als inflexibel, zullen verladers niet geneigd zijn om met hem samen te werken. (Sink en Langley, 1997)

3 Praktijkonderzoek

3.1 Bevraging van bevoorrechte getuigen

Het praktijkgericht onderzoek gebeurt aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen, aangezien het verzamelen van kwalitatieve gegevens de doelstelling is. Logistieke dienstverleners met klanten in de automobielsector komen hiervoor in aanmerking. Daarnaast worden interviews afgenomen met getuigen tewerkgesteld in de automobielsector die in aanraking zijn gekomen met outsourcing van logistieke functies. Hierdoor komt zowel de visie van de aanbodzijde als van de vraagzijde aan bod. Bovendien komen voor dit onderzoek enkel bedrijven gevestigd in België in aanmerking. De lijst van bevoorrechte getuigen is opgenomen in bijlage 5 en opgesplitst in drie groepen: 3PL-providers, 4PL-providers en bedrijven automobielsector.

In bijlage 6 zijn de vragenlijsten voor de verschillende bevoorrechte getuigen opgenomen. De vorm is een half-gestructureerd interview met open vragen. De vragenlijsten zijn opgesteld op basis van een vooraf bepaalde lijst van topics. Deze topics zijn gebaseerd op de deelvragen en de literatuurstudie. Gedurende het interview kan afgeweken worden van de vooropgestelde vragenlijst. Het grote voordeel van interviews is immers het persoonlijk contact waardoor het stellen van bijvragen mogelijk wordt om dieper in te gaan op een bepaald onderwerp. Het niet kunnen veralgemenen van de resultaten, vormt een nadeel van de gekozen onderzoeksmethode. In bijlage 7 worden de bedrijven kort voorgesteld en de verschillende interviews uiteengezet.

Als inleiding van het interview wordt gevraagd naar een schetsing van het bedrijf in de automobielsector en de functie van de desbetreffende persoon (Cfr. bijlage 7). Enkel logistieke dienstverleners met klanten actief in de automobielsector komen in aanmerking. Een interview met de volgende logistieke dienstverleners (3PL en 4PL) wordt afgenomen:

- SKF Logistics Services: wereldwijd verzorgt SKF Logistics Services logistieke diensten voor zowel de SKF Group als voor externe klanten. 20% van hun klanten zijn actief in de

automobielsector. Een voorbeeld hiervan is Goodyear. SKF Logistics Services spitst zich vooral toe op KMO's.

- Service Magazijn Limburg (SML): voert enkel activiteiten uit voor Ford Genk.
- Ewals Cargo Care: globaal is dit bedrijf zeer afhankelijk van de automobielsector. Het klantenbestand bestaat voor 60% uit bedrijven in de automobielsector. In België is dit 45-50%. In het klantenbestand staan grote klanten zoals Volvo en Ford. Daarnaast is General Motors een belangrijke klant in Nederland, aangezien een groot percentage van de omzet afhankelijk is van General Motors.
- DHL Exel Supply Chain: wereldwijd is 7% van de omzet afkomstig van klanten uit de automobielsector. Een aantal voorbeelden van klanten uit de automobielsector zijn Ford, Audi, Fiat, Jaguar, Toyota,
- BettR Logistics: het bedrijf heeft als 4PL-provider geen klanten in de automobielsector. Als onderaannemer heeft het bedrijf wel een aantal klanten in de automobielsector.
- Centrum Transport: Centrum Transport is overgenomen door de Groep H.Essers. Het klantenbestand van de Groep H.Essers bestaat voor 5% uit bedrijven in de automobielsector.
- Caterpillar Logistics Services: 80-85% van de klanten van Caterpillar Logistics Services zijn actief in de automobielsector. De klanten zijn onder andere Kia, Hyundai, Cadillac, Land Rover, Daewoo, General Motors, Hummer,

Daarnaast worden interviews afgenomen met getuigen tewerkgesteld bij Ford Genk, Lear Corporation Belgium en Johnson Controls.

De volgende vragen hebben betrekking op de literatuurstudie. Ter afsluiting van het interview wordt geïnformeerd naar de mening over de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector.

3.2 Bespreking van de resultaten

De bespreking van de resultaten gebeurt aan de hand van de deelvragen en de literatuurstudie. De verschillende visies van de bevoorrechte getuigen worden uiteengezet. Hierbij ligt de nadruk op de automobielsector. Daarna worden de conclusies samengevat (Cfr. p.78).

3.2.1 Samenwerkingsverband tussen verlader en logistieke dienstverlener

Een interview met verladers en verschillende logistieke dienstverleners, met name 3PL en 4PL-providers, geeft een beeld over de mate van outsourcing van logistieke functies aan een logistieke dienstverlener.

3.2.1.1 3PL-providers

Het eerste interview geschiedde met de heer Benjamin Beddegenoots, Business Development Manager, van SKF Logistics Services. De externe klanten dienen aan een bepaald profiel te voldoen:

- KMO
- Pan-Europese organisatie
- Groot aantal eindklanten en geografisch verspreid (Europa + overzee)
- Significante logistieke kost (Cfr. 3.2.3)
- Logistiek netwerk herstructureren
- Hoog serviceniveau eisen
- Hoog gewaardeerde goederen en brede waaier van producten. De kosten van outsourcing van logistieke functies zijn te hoog voor bedrijven die laaggewaardeerde producten produceren.

SKF Logistics Services is een 3PL-provider waarvan 20% van de klanten actief zijn in de automobielsector. Deze sector maakt vooral gebruik van de volgende aangeboden logistieke

diensten: transport, opslag, informatietechnologie en kitting. SKF Logistics Services voert inbound en outbound transport uit met behulp van vaste uurroosters. Via SKF Logistics Services Tongeren is Centraal-Europa makkelijk te bereiken via weg, spoor, lucht en zee. Voor de uitvoering van het transport doet SKF Logistics Services beroep op andere logistieke dienstverleners. Daarnaast is informatietechnologie belangrijk voor de goederenstroom. Barcodes en tracking systemen worden gebruikt voor de lokalisatie van de goederen. Als laatste wordt kitting, een value added service (Cfr. 2.2.1), veel gebruikt in de automobielsector. Verschillende componenten worden in voorraad gehouden om samen in een kit te plaatsen.

Service Magazijn Limburg (SML) is gelegen in Genk en voert enkel activiteiten uit voor Ford Genk. Het interview werd afgenomen met de heer Joeri Biets, Logistiek Manager. SML is een 3PL-provider waarbij waardetoevoegende activiteiten primeren. Binnenkomende materialen worden geassembleerd tot een module (motoren, schokdempers, zetels, ...) waarop waardetoevoegende activiteiten worden toegepast. De modules worden geleverd via “sequencing” aan Ford Genk via de zogenaamde conveyor. De levering gebeurt bijgevolg in volgorde van productspecificaties aan de assemblagefabriek via een tunnel. Deze 900 meter lange tunnel (conveyor) verbindt verschillende leveranciers met Ford Genk. Het wegtransport is gering, aangezien de meeste verplaatsingen via de conveyor gebeuren. Wegtransport wordt bijvoorbeeld gebruikt bij het vervoer van glas. Glas is moeilijk te verplaatsen via de conveyor. Daarnaast zorgt SML ook voor opslag.

De planning wordt volledig gestuurd door Ford Genk. SML is bijgevolg afhankelijk van Ford Genk. Indien Ford Genk de vooropgestelde planning niet uitvoert, ontstaan problemen bij SML. Bijvoorbeeld wanneer Ford Genk moeilijkheden heeft met de eigen productie, kan Ford Genk de beslissing nemen om plotseling een andere planning door te voeren.

De laatste 3PL-provider is Ewals Cargo Care. De heer Pascal Lamberigts, Country Manager Belgium, werd hierbij geïnterviewd. Ewals Cargo Care bestaat reeds 102 jaar. In de beginjaren

lag de focus enkel op transport. In 1991 werd de MEGA trailer in gebruik genomen. Hierdoor kan per eenheid meer lading worden vervoerd. Een aantal kenmerken van de MEGA trailer zijn:

- Ruim 100 m² inhoud
- Te laden via zij- en achterkant
- Schuif gordijnen voor be- en ontlading via de zijkant
- Hefdak teneinde hoogte volledig te benutten

De MEGA trailer zorgde voor een efficiëntieverbetering in de automobielsector. In de jaren '90 maakte Ewals Cargo Care ook gebruik van hun eerste eigen bloktrein. Deze rijdt tussen Genk en Novara (Italië). Bedrijven in de automobielsector maken echter vooral gebruik van wegtransport. De heer Pascal Lamberigts vermeldt hierbij "Het spoor is een moeilijk transportmiddel". Bijvoorbeeld General Motors en Volvo maken uitsluitend gebruik van wegtransport. Volvo is momenteel het spoorvervoer en intermodaal transport aan het overwegen. De lonen van vrachtwagenchauffeurs en de dieselprijzen zijn immers niet te onderschatten.

Daarnaast zorgt Ewals Cargo Care voor het wegtransport en opslag voor Ford. Het transport wordt volledig gepland door Ford Genk zelf. Bij opslag daarentegen verzorgt Ewals Cargo Care de planning. Ewals Cargo Care bezit hiervoor een warehouse in Genk. In dit warehouse voert Ewals Cargo Care voorassemblage uit voor het model Mondeo van Ford Genk: ijzeren binnenwerk voor het dashboard, onderdelen voor de carrosserie, alle PVC onderdelen voor de afwerking binnen in de wagen met uitzondering van dashboard, middenconsole en deurbekleding. De levering gebeurt elke twee uur. Bovendien wordt het warehouse gebruikt door de toeleveranciers van Ford Genk. Hiervoor verricht Ewals Cargo Care ook voorassemblage, waarbij de levering op regelmatige basis geschiedt aan Ford Genk.

Delen van het warehouse zijn ofwel "dedicated" ofwel "shared". Bij "dedicated" krijgt de klant een oppervlakte toegewezen voor een bepaalde periode, ongeacht of de klant effectief deze volledige oppervlakte gebruikt. Bij "shared" beschikt de klant over flexibiliteit. De klant kan inspelen op de markt en afhankelijk hiervan de nodige oppervlakte gebruiken.

Ewals Cargo Care heeft daarenboven een warehouse in Gent voor Volvo Cars. Dit warehouse wordt gebruikt voor sequencing. De levering gebeurt bijgevolg in volgorde van productspecificaties. Doch naar de toekomst toe, zal Volvo Cars samenwerken met DSV Solutions NV in plaats van met Ewals Cargo Care. DSV Solutions NV is een logistieke dienstverlener actief over de gehele wereld. Het bedrijf gaat een supplier park opstarten in Gent naast de autofabriek van Volvo Cars.

Bij de vergelijking van de drie 3PL-providers spelen de waardetoevoegende activiteiten een belangrijke rol voor de automobielsector. Zoals eerder vermeld (Cfr. 2.1.3) maakt de automobielsector immers veel gebruik van modulaire assemblage, bijvoorbeeld Ford Genk. 3PL-providers voeren deze modulaire assemblage uit. Daarnaast doet de automobielsector beroep op 3PL-providers voor opslag en transport, met name vooral het wegtransport.

3.2.1.2 4PL-providers

Een andere visie van het samenwerkingsverband wordt beschreven aan de hand van interviews met 4PL-providers, met name DHL Exel Supply Chain, BettR Logistics, Centrum Transport en Caterpillar Logistics Services.

Het interview bij DHL Exel Supply Chain gebeurde met de heer Ludo Lieben. Hij staat in voor het dagelijks managen van het transport tussen Ford Genk en de leveranciers. Wereldwijd is 7% van de omzet afkomstig van klanten uit de automobielsector. DHL Exel Supply Chain fungeert enkel voor Ford als een 4PL-provider over heel Europa. Voor andere bedrijven in de automobielsector is DHL Exel Supply Chain een 3PL-provider. DHL Exel Supply Chain biedt logistieke activiteiten aan zoals transportmanagement (Nissan), sequencing (Fiat, Jaguar), 4PL-activiteiten (Ford),

Het doel van het project voor Ford is een optimalisatie van de logistieke keten, zowel voor de aanvoer van goederenstromen als de terugvoer. Hiervoor onderzocht DHL Exel Supply Chain in de beginfase van het outsourcingsproces waar de Ford sites geografisch gelegen zijn in Europa, waar de leveranciers van die sites gevestigd zijn en hoeveel volume op dagbasis beweegt. Indien met volgeladen vrachtwagens geleverd wordt, overweegt DHL Exel Supply Chain geen alternatieven. Bij het vervoer van kleine hoeveelheden, zou de oprichting van een overslagplaats voordeliger kunnen zijn. Daarnaast onderzoekt DHL Exel Supply Chain eventuele combinaties van leveranciers waarvan de goederen samen vervoerd kunnen worden. Deze alternatieven worden uitgebreider toegelicht in paragraaf 3.2.1.3 bij het interview met Ford Genk. Het uiteindelijke doel is de optimalisatie van het transport. Voor de uitvoering van het transport worden geschikte transporteurs gezocht die een bepaald gebied (“area”) toegewezen krijgen. DHL Exel Supply Chain is echter in het bezit van eigen activa zoals vrachtwagens, vliegtuigen, magazijnen, Assetneutraliteit (Cfr. 2.2.1) bij Ford is bijgevolg gegarandeerd, omdat DHL Exel Supply Chain zijn eigen activa ondergeschikt maakt. DHL Exel Supply Chain gaat dit op dagbasis aansturen en optimaliseren. De taken van DHL Exel Supply Chain bestaan bijgevolg uit: design, zoeken van een transporteur samen met Ford en optimalisatie.

Bij BettR Logistics geschiedde het interview met de heer Piet Lips, General Manager. BettR Logistics is een 4PL-provider gespecialiseerd in het management en de optimalisatie van logistieke processen. Het doel van dit bedrijf is een optimale oplossing zoeken voor logistiek en transport. BettR Logistics heeft als 4PL-provider geen klanten in de automobielsector. Doch als onderaannemer heeft het bedrijf enkele klanten in de automobielsector. Deze verladers doen vooral beroep transport.

BettR Logistics bezit geen eigen activa, waardoor de assetneutraliteit (Cfr. 2.2.1) gegarandeerd is. BettR Logistics gebruikt echter in 90% van de gevallen dezelfde 3PL-providers voor de uitvoering van het transport. Het bedrijf houdt immers rekening met de bezetting en de omzet van de 3PL-provider. Voortdurend beroep doen op nieuwe 3PL-providers is onhandig. Een vraag die

hierbij kan gesteld worden: “Is de assetneutraliteit bijgevolg altijd gegarandeerd?”. BettR Logistics spreekt nieuwe 3PL-providers aan om bijvoorbeeld nieuwe bestemmingen te bereiken.

De heer Pascal Vranken is General Manager van Centrum Transport. Centrum Transport behoort tot de Groep H.Essers. Groep H.Essers biedt zowel 3PL als 4PL-diensten aan. Drie jaar geleden heeft Groep H.Essers een project uitgevoerd voor Volkswagen. Volkswagen Vorst had een overeenkomst met TDS Logistics die de bevoorrading van assen en onderdelen van de ophanging verzorgde. Groep H.Essers voerde het transport tussen Volkswagen Vorst en TDS Logistics uit. Groep H.Essers verrichtte bijgevolg enkel 3PL-activiteiten, waardoor het bedrijf fungeerde als onderaannemer van TDS Logistics.

Bij Caterpillar Logistics Services werd het interview afgenomen met mevrouw Marina Niesen, Transportation Buyer EAME. 80-85% van de klanten van Caterpillar Logistics Services zijn actief in de automobielsector. Deze verladers maken enkel gebruik van 3PL-activiteiten. De logistieke activiteiten van Caterpillar Logistics Services zijn vooral gebaseerd op de auto-onderdelen, namelijk de after-market (distributie). Het bedrijf zorgt dat de juiste onderdelen tijdig in de garage geleverd zijn.

Caterpillar Logistics Services is opgericht doordat Caterpillar Inc. logistieke diensten uitvoerden op vraag van Land Rover en Chrysler. Deze logistieke dienstverlening verliep zeer goed waardoor Caterpillar Inc. besloot een dochteronderneming op te starten genaamd “Caterpillar Logistics Services”, een logistieke dienstverlener.

Gedurende een lange periode heeft Caterpillar Logistics Services de logistieke activiteiten voor DaimlerChrysler verricht. Twee jaar geleden heeft DaimlerChrysler de logistieke functies terug in-house genomen. Doch DaimlerChrysler is momenteel opnieuw outsourcing van logistieke functies aan het overwegen.

Daarnaast vermeldde de heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care het bedrijf e-Logistics Control. Dit is een dochterbedrijf van Ewals Cargo Care en fungeert als een 4PL-provider voor Scania. E-Logistics Control zorgt hierbij voor volledige assetneutraliteit (Cfr. 2.2.1) door beroep te doen op verschillende logistieke dienstverleners. Ewals Cargo Care wordt bijgevolg als een subcontractor beschouwd van E-Logistics Control. Scania is onverschillig wat betreft welke 3PL-providers de activiteiten uitvoeren voor E-Logistics Control.

Kort samengevat wordt door de automobielsector weinig gebruik gemaakt van 4PL-diensten. De besproken 4PL-providers voeren immers in de meeste gevallen enkel 3PL-activiteiten uit zoals transport en opslag. De Munck et al. (2007) (Cfr. 2.2.1) vermelden echter dat de automobielsector één van de sectoren is die veel gebruik maakt van 4PL. De tegenstrijdigheid kan mogelijk te wijten zijn aan het beperkt aantal interviews afgelegd met 4PL-providers.

3.2.1.3 Bedrijven uit de automobielsector

Naast de visie van de aanbodzijde, wordt bovendien de visie van de vraagzijde besproken. De geïnterviewde bedrijven zijn Ford Genk, Lear Corporation Belgium en Johnson Controls.

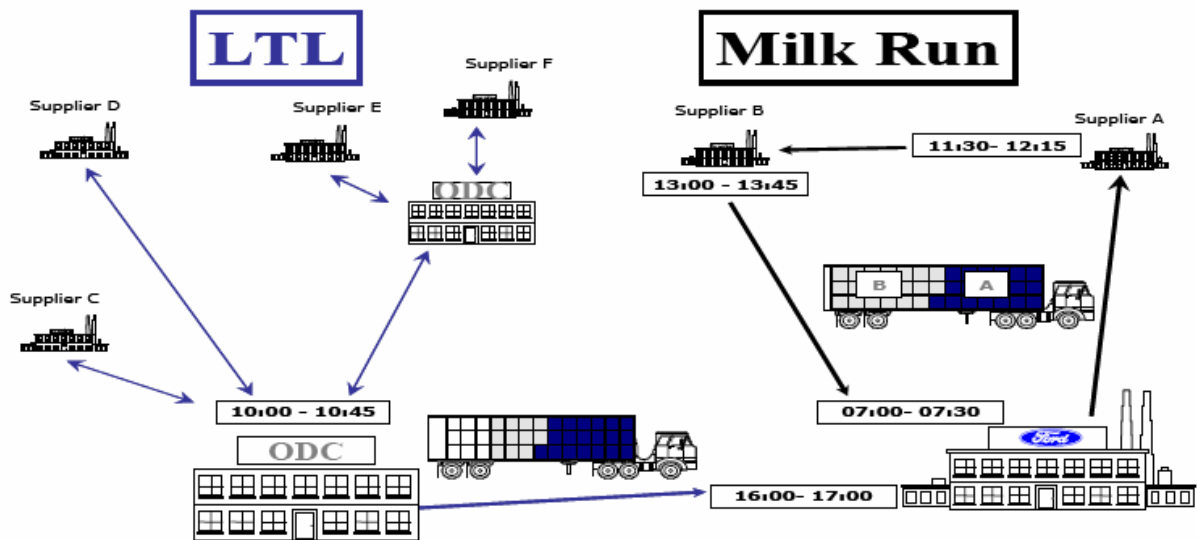
De heer Danny Koterba, Global Logistics Manager, E.L.C. (Externe Logistieke Coordinator) is tewerkgesteld bij Ford Genk. De logistieke diensten spelen een belangrijke rol in de productiesector. De goederenstroom wordt georganiseerd op basis van het productieprogramma. Verschillende toeleveranciers leveren hiervoor “in sequence” via de eerder vermelde conveyor (Cfr. 3.2.1.1). Dit heeft een daling tot gevolg in de interne voorraden en transportkosten. Het transport van de afgewerkte wagens gebeurt per vrachtwagen, per trein en via de zeehavens van Antwerpen en Zeebrugge.

Tot eind jaren '90 gebeurde de logistieke dienstverlening in een traditioneel 2PL-netwerk. Hierbij werden regionale contracten aangegaan. Eind jaren '90 tot 2000 werd een regionale 4PL opgestart. In 2000 werd een Europese 4PL opgezet voor zowel de aanvoer van goederenstromen

als de terugvoer om synergie effecten te creëren tussen de sites. Tot deze sites behoren niet enkel de autofabrieken, maar ook de onderdelenfabrieken van Ford. De 4PL-provider is de eerder vermelde DHL Exel Supply Chain (Cfr. 3.2.1.2).

Daarnaast heeft Ford Genk een aantal 3PL-providers zoals Ewals Cargo Care, SML, ... (Cfr. 3.2.1.1). Deze 3PL-providers staan enerzijds in voor logistiek (bijvoorbeeld warehousing) en anderzijds voor productie.

Ford maakt gebruik van twee types netwerken (Cfr. figuur 7). Het eerste type is FTL (Full Truck Load). In figuur 7 wordt dit “milk run” genoemd. Het grootste deel van het volume (95%) wordt via dit type geleverd. Combinaties van verschillende leveranciers zijn mogelijk waarvan de goederen dagelijks vervoerd worden. Kostenefficiency wordt niet altijd bereikt, wel flexibiliteit. Een modulaire prijszetting wordt immers mogelijk. Veranderingen zoals prijs per kilometer, prijs per ophaling en dergelijke kunnen sneller doorgevoerd worden. Onderhandelingen worden derhalve overbodig bij veranderingen. LTL (Less than Truck Load) vormt het tweede type netwerk. Hierbij wordt het resterende volume via groepage vervoerd. Het materiaal wordt geconsolideerd in een ODC (Origin Distribution Centre). De bedoeling is om bundelingen naar Europa te transporteren, zodat het transport over lange afstand een goede benuttingsgraad vertoont. De types netwerken worden uitgewerkt door de 4PL-provider, DHL Exel Supply Chain (Cfr. 3.2.1.2).



Figuur 7: LTL vs. Milk Run

Door beroep te doen op DHL Exel Supply Chain (4PL-provider) ontstond een “spiegelbeeldrelatie” tussen Ford en DHL Exel Supply Chain. Dit betekent dat de functies van Ford werden “gekopieerd” binnen de 4PL-provider. De heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) is het spiegelbeeld van de heer Danny Koterba (Ford Genk). Deze spiegelbeeldrelatie bevordert het samenwerkingsverband. Bovendien is het operationele team van DHL Exel Supply Chain werkzaam in het gebouw van Ford Genk, zodat de samenwerking beter verloopt. Het “wij-gevoel” speelt bijgevolg een belangrijke rol.

Bij Lear Corporation Belgium vond het interview plaats met de heer Pascal Hermans, Plant Manager. In de beginfase van het outsourcingproces was hij logistiek verantwoordelijke. Lear Corporation Belgium levert ook “in sequence” via de conveyor (Cfr. 3.2.1.1) aan Ford Genk, zodat tijdig en in de juiste volgorde wordt geleverd. De planning hiervan gebeurt door Lear Corporation Belgium. Dit in tegenstelling bij SML, waar de planning volledig gestuurd wordt door Ford Genk.

Vanaf de oprichting van het bedrijf te Genk in 1999 deed Lear Corporation Belgium beroep op een 3PL-provider. De 3PL-provider neemt alle logistieke functies voor zijn rekening. Lear Corporation Belgium doet slechts beroep op één logistieke dienstverlener, namelijk Ewals Cargo Care. Ewals Cargo Care heeft een systeem “Warehouse on wheels” opgezet. Een magazijn is hierbij overbodig. Wanneer een vrachtwagen aankomt, wordt de trailer afgekoppeld en achtergelaten bij Lear Corporation Belgium. De vrachtwagenbestuurder neemt een lege trailer terug mee. “Warehouse on wheels” is enkel mogelijk indien de samenwerking geschiedt met één logistieke dienstverlener. Dit systeem was zowel nieuw voor Lear Corporation Belgium als voor Ewals Cargo Care.

De laatste verlader is Johnson Controls, gevestigd te Geel. Het interview geschiedde met de heer Benny Peeters, Acting Logistic and Materials Manager. In 1989 deed Johnson Controls beroep op logistieke dienstverlener, namelijk Frans Maas. Dit samenwerkingsverband heeft slechts een jaar à anderhalf jaar geduurd omwille van de vele problemen. Johnson Controls past just-in-time toe. Johnson Controls moet bijgevolg volledig kunnen rekenen op de informatie in verband met aanleveringstijden die de logistieke dienstverlener verschaft, Frans Maas. Alle materiaal moet voor een bepaald tijdstip (10.00u) geleverd zijn bij Johnson Controls. Frans Maas kon de dag van levering mededelen, maar niet het juiste tijdstip. Johnson Controls had bijgevolg een probleem, aangezien Frans Maas het juiste tijdstip van levering niet kon mededelen. Een groot deel van de zendingen kwamen ook toe zonder de nodige documenten waardoor het materiaal niet in het systeem kon ingeboekt worden. De voorraadniveaus werden hierdoor inaccuraat. Bovendien waren de mensen tewerkgesteld bij Frans Maas niet flexibel. Johnson Controls besliste om de samenwerking met Frans Maas te beëindigen.

Ewals Cargo Care werd de nieuwe en enige logistieke dienstverlener van Johnson Controls te Geel. Ewals Cargo Care voert de volgende logistieke functies uit: transport, kwalitatieve en kwantitatieve controle, het materiaal in voorraad zetten, optimalisatie transport... . Johnson Controls verplaatst het materiaal zelf van de voorraad naar de assemblagelij.

3PL-activiteiten komen bij verladers bijgevolg veelvuldig in aanmerking voor outsourcing. 4PL-activiteiten worden in geringe mate overgedragen aan een 4PL-provider. Dit kan verklaard worden doordat het concept 4PL vrij onbekend is voor verladers. Het concept 4PL is niet gekend bij de heer Pascal Hermans van Lear Corporation Belgium en de heer Benny Peeters van Johnson Controls. De tegenstrijdigheid met de visie van de De Munck et al. (2007) (Cfr. 2.2.1) kan opnieuw te wijten zijn aan het beperkt aantal interviews afgelegd met bedrijven uit de automobielsector. De Munck et al. (2007) zijn namelijk van mening dat de automobielsector één van de sectoren is die veel gebruik maakt van 4PL.

3.2.2 De keuze van een logistieke dienstverlener

De initiatiefnemer voor outsourcing van logistieke functies is de verlader. De heer Benjamin Beddegenoots van SKF Logistics Services somt een aantal voorbeelden van bewustwording op zoals reorganisatie, kostendruk vanuit de markt, groeibedrijf, De verlader huurt een consultant in, omdat deze over meer ervaring beschikt. De consultant noteert de eisen van de verlader in een lastenboek, waarna potentiële logistieke dienstverleners gezocht worden. De consultant stelt een “long list” op van ongeveer acht potentiële logistieke dienstverleners. Deze dienen een offerte in tegen een welbepaalde datum. Via deze offerte worden ze geëvalueerd op een aantal criteria zoals prijs, kwaliteit en dergelijke. Daarna wordt een “short list” opgesteld van ongeveer de vier beste potentiële logistieke dienstverleners. Vervolgens vindt een interview en enkele vergaderingen plaats waarin gepeild wordt naar de sterke en zwakke punten, risico's, onzekerheden en dergelijke. Uiteindelijk blijven één à twee potentiële logistieke dienstverleners over. Een belangrijk vereiste is dat de culturen en het bedrijfsmanagement van de bedrijven overeenkomen. De verlader kan bovendien contact opnemen met andere klanten van de logistieke dienstverlener om aan extra informatie te komen. De finale selectie kan gebeuren met behulp van een multicriteria analyse.

De heer Joeri Biets van SML vermeldt het volgende bij de selectie van een logistieke dienstverlener. Bij de productie van een nieuw automodel in Ford Genk, kunnen verschillende

dienstverleners zich aanbieden om de waardetoevoegende activiteiten uit te voeren. Hierbij dienen kwaliteitsnormen gehaald te worden. Bovendien is de prijs belangrijk voor Ford Genk. De prijs-kwaliteitverhouding vormt bijgevolg een belangrijk criterium voor Ford Genk. Een offerte wordt opgesteld door SML waarna een eventuele goedkeuring van Ford Genk volgt.

De heer Pascal Lamberigts, tewerkgesteld bij Ewals Cargo Care, spreekt over een tenderingprocedure. Hierbij wordt bijvoorbeeld een Request For Information (RFI) gebruikt om gegevens te verzamelen van potentiële logistieke dienstverleners. De verladers houden bovendien rekening met de reputatie van de logistieke dienstverlener. De mond-aan-mond reclame speelt hierbij een belangrijke rol.

De heer Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services) vermeldt de contractopstelling als volgende stap. Doch vooraleer het contract wordt opgesteld, maken de partijen reeds een aantal overeenkomsten bijvoorbeeld over kwaliteitseisen en aansprakelijkheid. Ze komen hierbij tot een akkoord en stellen het contract op. Een contract kan heel verschillend zijn afhankelijk van de opgenomen clausules bijvoorbeeld definities van veelgebruikte termen, algemene verkoopstermen, logistieke diensten, prestatie maatstaven, kwaliteitseisen, overgangsplan, klantendienst, prijsafspraken, prijsindexatie, aansprakelijkheid, schadevergoeding, geschillenbehandeling, ISO, milieu, verzekering, periode, contractbeëindiging, overmacht, personeel,

Nadat de logistieke dienstverlener is geselecteerd en een contract is opgesteld, volgt de implementatie. De heer Benjamin Beddegenoots benadrukt dat deze implementatie zo kort mogelijk dient te zijn. De partijen koppelen hierbij hun IT-systemen en informeren de klanten van de verlader. In de beginfase zullen problemen voorkomen die een goede opvolging vereisen. Problemen kunnen ontstaan doordat manueel data wordt ingegeven wat veel tijd in beslag neemt. De data kunnen hierdoor fouten bevatten. Wanneer de partijen eenmaal in een stabiele omgeving verkeren, vinden drie à vier keer per jaar “process review meetings” plaats om verbeteringen en

aanpassingen door te voeren. De doelstellingen hierbij zijn continue verbetering en continue kostenreductie.

De implementatie door SML kan geschieden volgens twee mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is “ramp-up”, d.w.z. het geleidelijk opbouwen van de productie en waardetoevoegende activiteiten door SML. “Ramp-up” neemt een bepaalde tijd in beslag. Bijvoorbeeld eerst de productie opzetten voor een gering aantal auto’s en leveren aan Ford Genk. Daarna wordt de productie opgezet voor meer auto’s. De eerste mogelijkheid verloopt vlotter dan de tweede mogelijkheid. Bij de tweede mogelijkheid verricht SML reeds vanaf de eerste dag 100% van de productie en waardetoevoegende activiteiten. Deze mogelijkheid is zeer zwaar, aangezien SML slechts over een kleine leidinggevende groep beschikt en mogelijke problemen moeten meteen opgelost worden.

De heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care) maakt qua implementatie een onderscheid tussen de verschillende logistieke activiteiten. De uitvoering van transport is afhankelijk van de grootte van het project. Een opdracht voor Ford of Volvo wordt prioritair uitgevoerd. Een kleine klant krijgt deze voorrang niet. Ewals Cargo Care maakt hierbij dus een onderscheid naargelang de klant: “top accounts” krijgen prioriteit.

De implementatie van warehousing en value added services (VAS) (Cfr. 2.2.1) verloopt moeilijker en is afhankelijk van de moeilijkheidsgraad. Extra personeel wordt aangeworven en opgeleid, ingenieurs worden ingezet waar nodig in Europa, De duur van de implementatie zal ongeveer een week in beslag nemen. Doch de implementatie is heel hectisch. Wanneer warehousing echter enkel opslag betekent, gebeurt de implementatie onmiddellijk.

Het project van Ford door DHL Exel Supply Chain (Cfr. 3.2.1.2) wordt area per area geïmplementeerd. DHL Exel Supply Chain zoekt voor elke area een transporteur samen met Ford. Bij de selectieprocedure wordt gevraagd naar een RFQ (Request For Quotation/prijsopgave). Daarnaast worden de mogelijkheden van de leveranciers, transporteurs

en Ford onderzocht. Verschillende afspraken worden gemaakt waarna de implementatie wordt voltooid. Verscheidene problemen kunnen bij de implementatie ontstaan zoals weerstand van het personeel bij de klant en de leverancier. Daarnaast kan weerstand ontstaan bij het personeel van de transporteur. Deze transporteur wordt immers gecontroleerd door de 4PL-provider.

De selectieprocedure door Ford verloopt als volgt. Ford stelt vooraf een aantal eisen vast zoals verwachte service, concept, randvoorwaarden en dergelijke. Potentiële logistieke dienstverleners die voldoen aan de eisen worden gecontacteerd. Hiervan wordt een “long list” opgesteld die naderhand herleid wordt naar een “short list”. Bij het opstellen van de lijsten wordt daarenboven de financiële gezondheid van de potentiële logistieke dienstverleners doorgelicht. Logistieke dienstverleners die snel groeien kunnen nadelig zijn. Ze kunnen failliet gaan, omdat het management niet altijd kan volgen. Hierdoor komt Ford zelf in de problemen. Ford gaat de logistieke dienstverlener tegen zichzelf beschermen. De boodschap die Ford mededeelt, is “langzaam groeien”.

Ford heeft een systeem (een soort veiling) waarbij de potentiële logistieke dienstverleners worden gerangschikt. In 50% van de gevallen krijgt nummer één het contract, in de andere gevallen krijgt nummer twee of drie het contract. De nummer één kan omwille van diverse redenen niet gekozen worden, bijvoorbeeld omdat Ford een negatieve mening heeft over de logistieke dienstverlener. Nadat de logistieke dienstverlener is gekozen, volgt de implementatie. Dit wordt zeer goed opgevolgd door regelmatige onderhandelingen.

Ford Genk en DHL Exel Supply Chain maken gebruik van een “gain sharing” contract. Jaarlijks worden gezamenlijk besparingen gerealiseerd van ongeveer 7 à 8 %. Bij overschrijding wordt de winst verdeeld. Vorig jaar werd de reductie niet gehaald onder meer omwille van de hoge dieselprijzen.

De implementatie door Caterpillar Logistics Services geschiedt in een aantal stappen. Eerst zet Caterpillar Logistics Services een magazijn op voor de verlader. De bepaling van de locatie

gebeurt met behulp van CAST DPM (Computer-Aided Strategy and Tactics - Distribution Planning Model): “Strategic supply chain modelling tool to assist in tackling strategic planning issues, for example optimal depot locations and fleet sizing”. Vervolgens beslist Caterpillar Logistics Services om het magazijn ofwel te kopen ofwel te huren. Daarna worden de IT-systemen opgezet bijvoorbeeld voor voorraden. De volgende stap is de inrichting van het magazijn, met name “layout”. Als laatste wordt een werkgroep opgezet aan de hand van de uit te voeren logistieke activiteiten. Caterpillar Logistics Services werkt immers met open contracten. Verladers zijn volledig vrij in de keuze van outsourcing van logistieke functies. De implementatie duurt ongeveer zes maanden tot één jaar.

Mevrouw Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services) somt een aantal problemen op bij de implementatie. Problemen ontstaan wanneer het magazijn niet tijdig operationeel is, bijvoorbeeld bij het magazijn opgezet te Lummen. Extra magazijnruimte bijhuren door Caterpillar Logistics Services kan hiervan een gevolg zijn. Daarnaast vormt de weerstand van het personeel een niet te onderschatten probleem. Mevrouw Marina Niesen gaf hierbij het voorbeeld van Harley Davidson. Het bedrijf kreeg te maken met veel weerstand van het personeel. Medewerking van het personeel was niet aanwezig. Caterpillar Logistics Services kreeg onvoldoende en onjuiste informatie. Hierdoor was een goede uitvoering in de beginfase van het samenwerkingsverband onmogelijk. Caterpillar Logistics Services had bijgevolg een te groot magazijn gebouwd en diende zelf het benodigde aantal vrachtwagens te schatten. Naderhand verliep de samenwerking beter. Andere problemen ontstaan bij het niet werkzaam zijn van het IT-systeem, rekken die niet geleverd zijn, slechte planning van de inkomende goederen door de leverancier,

De heer Piet Lips (BettR Logistics) vermeldt dat de selectieprocedure verschillend is voor een onderaannemer en een 4PL-provider. De selectieprocedure voor een onderaannemer gebeurt op basis van concurrentie. Prijs en service zijn de voornaamste selectiecriteria. Meestal wordt een vaste prijs berekend waarbij de partijen geen contract aangaan en geen gebruik maken van een SLA (Service Level Agreement). Voor een 4PL-provider daarentegen gebeurt de beslissing door het hoger management van de verlader. De selectie is niet gebaseerd op concurrentie tussen de

logistieke dienstverleners. Daarenboven wordt geen gebruik gemaakt van een formeel tenderingproces. De implementatie gebeurt in stappen en alles wordt nauwgezet geanalyseerd en gecontroleerd. De gemiddelde duur van de implementatie belooft ongeveer zes maanden.

De heer Pascal Vranken van Centrum Transport geeft prijs en kwaliteit op als belangrijkste selectiecriteria voor de uitvoering van het transport. Prijsstijgingen of slechte kwaliteit vormen bijgevolg redenen voor contractbeëindiging. Bij de implementatie worden vrachtwagens ingezet en bij sommige contracten wordt het personeel overgenomen van de verlader. Op lange termijn streeft Centrum Transport naar “benefit sharing”.

Lear Corporation heeft een Europese logistieke afdeling die instaat voor het contact met potentiële logistieke dienstverleners. Na een aantal stappen wordt de logistieke dienstverlener gekozen die de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt. Ewals Cargo Care werd gekozen voor Lear Corporation Belgium. De implementatie hiervan verliep vlot.

Bij Johnson Controls neemt het hoofdbureau in Duitsland beslissingen omtrent de partners voor de logistieke dienstverlening. De voorstellen komen van de fabriek te Geel. Bij de opstart met Ewals Cargo Care wist Johnson Controls wat ze konden verwachten van een partner. Johnson Controls had reeds enige ervaring met een logistieke dienstverlener, namelijk Frans Maas. In de beginfase ontstonden slechts enkele problemen met Ewals Cargo Care, omdat de samenwerking met Ewals Cargo Care enigszins nieuw was voor het personeel. Doch in het algemeen verliep de implementatie vlot. Ewals Cargo Care heeft een office manager werkzaam binnen het gebouw van Johnson Controls om een vlotte samenwerking te kunnen garanderen. De heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care heeft enkele jaren geleden binnen Johnson Controls gewerkt.

De gemiddelde duur van een samenwerkingsverband tussen een verlader en een 3PL-provider in praktijk is ongeveer de looptijd van het automodel (zes à zeven jaar) volgens de heer Joeri Biets (SML) en de heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care). Het contract kan echter voor drie à vijf jaar opgesteld zijn, waarna jaarlijks verlengingen mogelijk zijn. De reden voor een dergelijke

termijn, volgens de heer Benjamin Beddegenoots van SKF Logistics Services, is dat outsourcing van logistieke functies gepaard gaat met een lange leercurve en grote investeringen. Deze investeringen dienen op die periode afgeschreven te worden. De samenwerking is echter korter wanneer de markt turbulent is. Volgens de heer Joeri Biets (SML) kan een verlader bovendien midden in een project (automodel) beroep doen op een logistieke dienstverlener. De duur van het contract is derhalve ongeveer drie jaar. De investeringen dienen bijgevolg over een kortere periode afgeschreven te worden. De heer Danny Koterba van Ford Genk vermeldt echter dat het contract met een 3PL-provider wordt opgesteld voor één jaar, waarna het jaarlijks hernieuwbaar is.

De heer Piet Lips (BettR Logistics) en de heer Pascal Vranken (Centrum Transport) delen dezelfde mening. Het samenwerkingsverband tussen de partijen voor de uitvoering van transport loopt ongeveer drie jaar. Daarna is het jaarlijks hernieuwbaar. De heer Pascal Vranken vermeldt hierbij ook dat de duur meestal afhankelijk is van de looptijd van het automodel (zes à zeven jaar).

Een samenwerkingsverband aangaan met Caterpillar Logistics Services bestrijkt een periode van vijf à tien jaar. Deze langdurige samenwerking kan te wijten zijn aan het opzetten van een magazijn voor de verlader door Caterpillar Logistics Services. Dit magazijn wordt hierdoor voor een lange periode benut.

Bij Lear Corporation Belgium wordt het contract met Ewals Cargo Care elke vijf jaar herbekeken. Sommige verladers nemen nieuwe logistieke dienstverleners in dienst. Lear Corporation Belgium zal echter blijven samenwerken met Ewals Cargo Care omwille van het unieke systeem “Warehouse on wheels”. De samenwerking geldt bijgevolg voor onbepaalde duur. De heer Benny Peeters, tewerkgesteld bij Johnson Controls, vermeldt ook dat de samenwerking met Ewals Cargo Care voor onbepaalde duur geldt.

Diverse redenen worden opgesomd om de samenwerking stop te zetten tussen verlader en logistieke dienstverlener. Het stopzetten van de productie van het automodel is de belangrijkste reden volgens de heer Joeri Biets (SML) en de heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care). De heer Pascal Lamberigts vermeldt hierbij dat de tenderingprocedure opnieuw wordt opgezet bij de opstart van een nieuw automodel. De logistieke dienstverlener waar reeds mee samengewerkt is, krijgt geen prioriteit boven andere potentiële logistieke dienstverleners. De eerst vernoemde logistieke dienstverlener heeft echter een voordeel, namelijk het bezit van kennis. Dit levert een concurrentievoordeel op voor deze logistieke dienstverlener. Doch indien de prijs te hoog is, zal deze logistieke dienstverlener niet het contract krijgen. De prijs speelt bijgevolg een belangrijke rol in de selectieprocedure, zoals reeds eerder is aangehaald.

De heer Joeri Biets van SML geeft nog een andere reden voor contractbeëindiging, namelijk het niet leveren van kwaliteit door de logistieke dienstverlener. Ford Genk kan bijgevolg beslissen de activiteiten te laten uitvoeren door een andere logistieke dienstverlener waarmee reeds samengewerkt wordt. Deze logistieke dienstverlener wordt in feite verplicht de activiteiten uit te voeren. Ford is namelijk vrij groot, waardoor het druk kan uitoefenen. Doch de investeringen voor productielijnen zijn omvangrijk. Het is derhalve voordeliger om met dezelfde logistieke dienstverlener te blijven samenwerken.

Daarnaast somt de heer Benjamin Beddegenoots van SKF Logistics Services allerlei redenen op voor contractbeëindiging, zoals overname, stopzetting van een bepaalde activiteit (bijvoorbeeld productie automodel), abrupte prijsstijging door de logistieke dienstverlener, een betere logistieke dienstverlener gevonden, verandering van het management, herziening van de strategie en het vergaren van kennis door de verlader, waardoor de verlader de logistieke functies in-house kan uitvoeren. Mevrouw Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services) vermeldt overname ook als een reden voor contractbeëindiging. Een tweede reden is “bad performance”, bijvoorbeeld wanneer de werkzaamheden van het magazijn niet volgens planning verlopen.

De heer Piet Lips (BettR Logistics) vond het moeilijk om een mening te geven over redenen voor de beëindiging van het samenwerkingverband. Het bedrijf is immers slechts vijf jaar actief. Desondanks gaf hij twee redenen: een nieuwe logistieke verantwoordelijke bij de verlader en overcapaciteit bij de verlader. Bij de laatste reden beslist de verlader om de activiteiten in-house uit te voeren.

De heer Ludo Lieben van DHL Exel Supply Chain geeft drie tot vijf jaar als gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector. Het contract tussen Ford en DHL Exel Supply Chain geldt voor een periode van drie jaar. Daarna is het jaarlijks verlengbaar met eventueel veranderingen. Ieder jaar moeten bepaalde targets en KPIs (Key Performance Indicators) worden behaald. Bij het niet behalen van deze targets en KPIs, zal het contract vroegtijdig afgebroken worden. De vrijheid van de 4PL-provider wordt bijgevolg beperkt. De verlenging van het contract is bovendien afhankelijk van de behaalde resultaten op de targets en de KPIs. Daarnaast is de manier van samenwerking zeer belangrijk. De partijen dienen betrokken te worden in de samenwerking. Openheid en vertrouwen is hierbij onontbeerlijk. Indien betrokkenheid, openheid en vertrouwen niet aanwezig zijn, kan dit aanleiding geven tot contractbeëindiging.

In de literatuur wordt kost en service dikwijls opgegeven als de belangrijkste selectiecriteria (Cfr. 2.2.2.1). Uit het praktijkonderzoek blijkt dat prijs en kwaliteit van de dienstverlening de voornaamste rol spelen. Een overeenkomst is bijgevolg vast te stellen tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek. De genoemde selectiecriteria zijn logisch aangezien verlaging van kosten en toevoeging van klantenwaarde belangrijke drijfveren zijn (Cfr. 2.3 en 3.2.3). Zowel uit de literatuurstudie (Cfr. 2.2.2.2) als uit het praktijkonderzoek blijkt dat deze selectiecriteria een basis vormen voor verladers om een lijst op te stellen van potentiële logistieke dienstverleners. Uit deze lijst wordt uiteindelijk een logistieke dienstverlener gekozen met behulp van een aantal procedures. Daarna volgt de contractopstelling die afhankelijk is van vele aspecten. Dit is reeds eerder benadrukt in de literatuurstudie in paragraaf 2.2.2.4. De implementatie is daarnaast afhankelijk van het samenwerkingsverband.

De opgegeven termijnen door de geïnterviewden voor de contractduur tussen een verlader en een 3PL-provider variëren tussen één en tien jaar met daarna eventueel jaarlijkse verlengingen. De Munck et al. (2007) vermelden dat de samenwerking met een 3PL-provider geschiedt op middellange termijn, namelijk één tot drie jaar, waarna verlenging mogelijk is (Cfr. 2.2.1). Tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek bestaat bijgevolg geen eenduidigheid. Aangezien jaarlijks verlengingen mogelijk zijn, kunnen de bedrijven een lange termijn relatie opbouwen.

Volgens het praktijkonderzoek geschiedt een 4PL-samenwerking over een periode van drie jaar waarna het jaarlijks verlengbaar is. Dit kan ook leiden tot een samenwerking op lange termijn. In de literatuurstudie wordt dit uitgedrukt als een samenwerking voor een periode van meer dan drie jaar (Cfr. 2.2.1). Het stopzetten van de samenwerking kan het gevolg zijn van diverse redenen vernoemd in de literatuurstudie (Cfr. 2.6) en het praktijkonderzoek.

3.2.3 Drijfveren outsourcing van logistieke functies

Vooreerst geeft de heer Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services) een aantal drijfveren aan die algemeen gelden. Daarna vermeldt hij de voordelen die SKF Logistics Services kan verwezenlijken voor zowel de SKF Group als externe klanten.

De logistieke functies dienen een hoge kost uit te maken voor de verlader, zoniet zal de verlader outsourcing van logistieke functies niet in overweging nemen. Indien bedrijven hun logistieke functies outsourcen, zullen hun logistieke kosten gemiddeld met 11% dalen. Hierbij speelt “cost variabilization” een belangrijke rol. Hoge vaste kosten zijn nadelig. Bijvoorbeeld een magazijn brengt hoge vaste kosten met zich mee. Bij outsourcing van logistieke functies kunnen een aantal vaste kosten omgezet worden in variabele kosten. De verlader maakt, onder andere, gebruik van het magazijn van de logistieke dienstverlener waardoor het eigen magazijn kan afgestoten worden. De verlader betaalt enkel wanneer hij van de logistieke dienst gebruik maakt. Het

omzetten van vaste kosten naar variabele kosten wordt ook bevestigd door de heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care. Deze drijfveer werd reeds eerder aangehaald in de literatuurstudie (Cfr. 2.3).

De volgende drijfveer kan hieruit herleid worden, namelijk “lean balance”, de balans “mager” houden. De vaste activa verminderen gemiddeld met 17% wanneer een verlader beroep doet op een logistieke dienstverlener. Hierdoor verbeteren de financiële ratio's.

Een derde belangrijke drijfveer is de daling in het voorraadniveau. Door beroep te doen op een logistieke dienstverlener daalt de voorraad gemiddeld met 11%. Het langdurig vastzitten van geld in voorraden daalt hierdoor. Geld dient te roteren. De “cash-to-cash cycle” vermindert gemiddeld van 23,5 naar 19,6 dagen. SKF Logistics Services heeft een magazijn gevestigd in Tongeren waaruit bestellingen binnen 24 uur worden geleverd naar Centraal-Europa. De aanwezigheid van vele kleine voorraden in verschillende magazijnen door de verlader wordt overbodig. De voorraadkosten voor de verlader zullen bijgevolg dalen. Daarnaast verbetert de order cyclus tijd bij outsourcing van logistieke functies. Gemiddeld geeft dit een daling van 7,1 tot 4,8 dagen.

De heer Benjamin Beddegenoots legt bovendien de nadruk op een verbetering van het serviceniveau bij outsourcing van logistieke functies. Gemiddeld gebeurt dit bij 69% van de verladers. Een betere service bieden aan de klanten van de verlader, geeft namelijk een extra concurrentievoordeel.

SKF Logistics Services heeft een aantal voordelen verwezenlijkt voor de SKF Group. Deze voordelen kunnen ook gerealiseerd worden voor externe klanten, waaronder de automobielsector. De operationele kost van de SKF Group is gedaald met 30%. Daarnaast zijn de voorraden verminderd met 40%. De fast movers (snel roterende goederen) worden in voorraad gehouden in de verkooppunten. Het is daarentegen voordeliger om de voorraad van slow en medium movers (traag tot medium roterende goederen) in één centraal punt te hebben. Dit punt bevindt zich in Tongeren. Voorraadvermindering wordt door de heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care) ook

aangegeven als een drijfveer voor outsourcing van logistieke functies. Dit geldt vooral bij Ford en Volvo. Daarnaast wordt de reductie in kosten door de heer Pascal Lamberigts verklaard omwille van het feit dat in de logistieke sector een ander paritair comité van toepassing is. De lonen liggen immers lager in de logistieke sector.

SKF Logistics Services heeft daarenboven een stijging in de productreeks verwezenlijkt, namelijk van 4 000 tot 22 000 stuks. De kans dat een product op voorraad is, nam toe van 90% tot 95% (availability). Het serviceniveau naar eindklanten toe steeg hierdoor. SKF Logistics Services Tongeren werd immers opgericht om de klantendienst te verbeteren en gelijktijdig de voorraden en transportkosten te dalen. Daarnaast nam de betrouwbaarheid toe van 85% tot 99%. SKF Logistics Services komt 99% van de beloften na. Dit percentage is aanvaardbaar in de automobielsector. Een lager percentage, bijvoorbeeld 90%, zou niet toegestaan zijn. De automobielsector wordt namelijk beheerst door JIT principes (Cfr. 2.3.1).

Het serviceniveau naar eindklanten wordt bovendien versterkt doordat SKF Logistics Services beschikt over een wereldwijd geïntegreerd transportnetwerk "Global Transport Network". Het verzekert een betrouwbare levering naar globale klanten. Deze klanten kunnen de goederen volgen via "Global Tracking Service". Dit wordt verwezenlijkt door barcodes om de goederen te identificeren. Daarnaast heeft SKF Logistics Services een "European Transportation Network". Met behulp van vaste tijdtabellen verstrekt het netwerk betrouwbare leveringen met korte lead times over heel Europa. Alle landen krijgen dagelijks leveringen waarbij door-to-door service wordt aangeboden.

Het serviceniveau van Caterpillar Logistics Services wordt door mevrouw Marina Niesen benadrukt als drijfveer omwille van het feit dat Caterpillar Logistics Services wereldwijd binnen 24 uur à 48 uur kan leveren. Dit kan verwezenlijkt worden doordat Caterpillar Logistics Services een magazijn(en) opzet voor de verlader op een gunstige locatie(s).

Zoals eerder vermeld (Cfr. 3.2.1.1) doet SKF Logistics Services beroep op andere logistieke dienstverleners voor de uitvoering van het transport. De drijfveren voor SKF Logistics Services zijn dezelfde als de hierboven beschreven drijfveren door de heer Benjamin Beddegenoots. Hij vermeldt daarenboven dat het optimaal uitvoeren van transport in alle regio's niet haalbaar is. Bovendien is de transportsector heel concurrentieel. SKF Logistics Services kan bijgevolg goede voorwaarden afdwingen.

De heer Joeri Biets, tewerkgesteld bij SML, vermeldt ook kostenreductie en voorraadverschuiving als een belangrijke drijfveer. Doch de kostenkloof tussen outsourcing (uitvoering door SML) en in-house uitvoering door Ford Genk verkleint. In de toekomst zal kostenreductie geen drijfveer meer zijn. Een volgende drijfveer is het balanceren van de productielijnen bij Ford Genk. Verschillende modules van het automodel komen samen bij Ford Genk. Daarnaast verschuift de verantwoordelijkheid naar SML bij problemen. Bijvoorbeeld de verliezen voor Ford Genk zijn minder groot bij een lijnstilstand, aangezien SML de verantwoordelijkheid draagt. De heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care) en de heer Pascal Vranken (Centrum Transport) stemmen met deze laatste drijfveer in. Focus op kernactiviteiten en logistieke kennis vormen andere drijfveren volgens de heer Pascal Lamberigts. Deze laatste drijfveer wordt ook opgesomd door de heer Pascal Vranken van Centrum Transport. Daarnaast vermeldt de heer Pascal Vranken dat de verlader voordelen kan genieten, zoals minder kosten en meer efficiëntie, omwille van de schaalgrootte van de logistieke dienstverlener. In de literatuurstudie werd de schaalgrootte ook vermeld als een aspect bij verlaging van de kosten (Cfr. 2.3).

Focus op kernactiviteiten wordt door mevrouw Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services) verklaard doordat verladers zich toespitsen op de productie en verkoop van auto's. De heer Pascal Hermans van Lear Corporation Belgium deelt deze mening ook. De expertise van de 3PL-provider was immers de hoofdreden voor outsourcing van logistieke functies. Lear Corporation Belgium heeft expertise in het produceren van zetels, maar niet in logistiek. Kostenreductie vormde geen drijfveer voor Lear Corporation Belgium. Volgens de heer Pascal

Hermans is kostenreductie immers een logisch gevolg van outsourcing van logistieke functies aan een 3PL-provider.

Volgens de heer Benny Peeters van Johnson Controls is het goedkoper en gemakkelijker om beroep te doen op een logistieke dienstverlener. Dit waren bijgevolg de drijfveren van het bedrijf. Door outsourcing van logistieke functies wordt het geven van trainingen en opleidingen aan het personeel immers overbodig. Deze drijfveren worden ook vermeld door de heer Piet Lips van BettR Logistics.

De heer Danny Koterba tewerkgesteld bij Ford Genk vermeldt dat in-house uitvoering van logistieke functies veel investeringen met zich meebrengt. Dit is bijgevolg een drijfveer om 3PL-providers aan te spreken, waardoor vaste kosten omgezet worden in variabele kosten. Standaardisatie vormt een belangrijk gevolg van outsourcing van logistieke functies. Ford kan hierdoor gebieden ontdekken waar efficiëntie ontbreekt en waar niet, onnodige activiteiten opmerken en dergelijke. Daarnaast zorgt standaardisatie voor transparantie. Hierdoor is routine mogelijk voor de leveranciers en de 3PL-providers. Enige stabiliteit met kleine fluctuaties wordt bereikt, zodat werknemers niet elke dag opnieuw moeten beginnen, bijvoorbeeld mededelen wat die dag moet gebeuren. Daarenboven is modulaire prijszetting mogelijk door de standaardisatie waardoor veranderingen sneller doorgevoerd kunnen worden (Cfr. 3.2.1.3). Bovendien heeft Ford meer controle gekregen aangezien FTL gestegen is van 15% naar 95% (Cfr. 3.2.1.3). Het laatste opgesomde voordeel is verbeterde klantenservice, zoals reeds eerder vermeld.

Een aantal drijfveren om beroep te doen op een 4PL-provider worden gegeven door de heer Ludo Lieben van DHL Exel Supply Chain en de heer Danny Koterba van Ford Genk. De opsomming door de heer Ludo Lieben is: transparantie in de kosten, balanceren van de kosten ten opzichte van de service, betrokkenheid van de 4PL-provider, specifiek design (Cfr. 3.2.1.2), single point of contact (Cfr. 2.2.1) en continue verbetering.

Eén van de voornaamste drijfveren volgens de heer Danny Koterba van Ford Genk was het gebrek aan controle van de supply chain en de afwezigheid van transparantie. Daarnaast dienden kostenreducties gerealiseerd te worden. Doch intern was dit niet haalbaar binnen Europa. Bovendien deed de vervoerder aan eigen optimalisatie. Verder speelde logistieke expertise een belangrijke rol. Sommige bedrijven doen beroep op logistieke dienstverleners wanneer een probleem onoplosbaar is. Dit is echter niet de basis voor outsourcing, benadrukt de heer Danny Koterba. Het zoeken naar logistieke expertise is een drijfveer voor outsourcing van logistieke functies. Een 4PL-provider heeft namelijk ervaring in de logistieke sector. Ford moet enkel de 4PL-provider leren vertrouwd maken met hun eigen concept. De assetneutraliteit van de 4PL-provider is een volgende belangrijke drijfveer. Ford heeft namelijk een eigen vloot. De assetneutraliteit is een belangrijk kenmerk van een 4PL-provider (Cfr. 2.2.1). De 4PL-provider maakt zijn eigen assetbezetting ondergeschikt aan de belangen van de verlader.

De laatste drijfveer is duidelijke communicatie. Indien problemen ontstaan, worden die onmiddellijk zichtbaar omwille van de duidelijke communicatie. Deze communicatie gebeurt zowel tussen 4PL-provider en Ford als tussen 4PL-provider en 3PL-providers. Dit benadrukt het voordeel van een single point of contact. Hierdoor wordt het goedkoper om problemen op te lossen, bijvoorbeeld een ongeval met een vrachtwagen.

De drijfveren beschreven in de literatuurstudie (Cfr. 2.3) worden regelmatig uiteengezet, namelijk verlaging van de kosten, kennis en expertise en toevoeging van klantenwaarde. In de literatuurstudie wordt bij verlaging van de kosten aspecten aangehaald zoals omzetting van vaste kosten naar variabele kosten, schaalconomieën en leereffecten en daling in de arbeidskosten. Het omzetten van vaste kosten naar variabele kosten is het meest aangehaald door de geïnterviewden. Daarnaast vermeldt slechts één geïnterviewde de schaalgrootte van de logistieke dienstverlener als drijfveer voor mogelijke kostenreducties. Het niet vernoemen van deze drijfveer door de andere geïnterviewden kan te wijten zijn aan het feit dat logistieke dienstverleners het kostenvoordeel, ten gevolge van schaalconomieën, niet overdragen aan de

verlader. De logistieke dienstverleners kunnen dit kostenvoordeel namelijk volledig opnemen in de winstmarge zoals ook is vermeld in de literatuurstudie.

Het laatste aspect, daling in arbeidskosten, wordt ook door slechts één geïnterviewde opgegeven als drijfveer aangezien een ander paritair comité van toepassing is in de logistieke sector. Daling in de arbeidskosten als gevolg van afdankingen daarentegen heeft niemand opgegeven als drijfveer. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat afdankingen niet enkel gepaard gaan met voordelen. Weerstand van het personeel is een niet te onderschatten gevolg. Dit aspect is reeds eerder aangehaald in de literatuurstudie als één van de risico's (Cfr. 2.4).

Voorraadvermindering is daarenboven een belangrijke drijfveer volgens een aantal bevoorrechte getuigen. Dit is namelijk nauw verbonden met het principe "just-in-time" dat heerst in de automobielsector en is ook beschreven in de literatuurstudie in paragraaf 2.3.1. Behoudens de drijfveren opgesomd in de literatuurstudie wordt verschuiving van verantwoordelijkheid frequent aangehaald door de geïnterviewden als een belangrijke drijfveer.

3.2.4 Risico's met betrekking tot outsourcing van logistieke functies

Naast de voordelen van outsourcing van logistieke functies brengt het ook risico's met zich mee. Een eerste risico volgens de heer Benjamin Beddegenoots van SKF Logistics Services wordt gevormd door de initiële vaste opstartkosten bij outsourcing van logistieke functies. Outsourcing is een zware investering op voorhand, bijvoorbeeld kosten van IT, verzetten van voorraden, opstellen van rekken, Het tweede risico heeft betrekking tot kleine verladers. Deze verladers kunnen als secundair behandeld worden wanneer ze beroep doen op een grote logistieke dienstverlener. Daarenboven kan de logistieke manager van de verlader defensief zijn. Bijvoorbeeld wanneer de verlader eigen activa heeft, kan een 3PL-provider als een concurrent aanzien worden. Hij geeft nog een aantal andere risico's zoals verlies van controle, plotselinge stopzetting van de activiteiten door de logistieke dienstverlener, verborgen kosten en problemen ten gevolge van een verkeerde keuze betreffende een logistieke dienstverlener. De heer Benjamin

Beddegenoots benadrukt daarnaast dat outsourcing van logistieke functies duurder kan zijn dan het in-house uitvoeren wanneer de verlader gespecialiseerd is in de uitvoering van logistieke functies.

De heer Joeri Biets van SML somt twee risico's op voor Ford Genk. Ten eerste kunnen stakingen bij SML de productie bij Ford Genk in het gedrang brengen. Stakingen worden ook als risico beschouwd door de heer Pascal Hermans van Lear Corporation Belgium en de heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care. Ten tweede kan de beperkte buffer van SML problemen veroorzaken bij Ford Genk. Deze buffer zal slechts een geringe productie garanderen bij Ford Genk wanneer SML problemen heeft. De heer Pascal Lamberigts (Ewals Cargo Care) benadrukt hierbij dat de verlader beroep doet op een "derde" partij, waardoor betrouwbaarheid zeer belangrijk is. De afhankelijkheid is bijgevolg een nadelige factor. Het verlies van kennis bij de verlader bevordert deze afhankelijkheid. Afhankelijkheid wordt ook opgegeven door de heer Pascal Vranken van Centrum Transport als een belangrijk risico.

Mevrouw Marina Niesen tewerkgesteld bij Caterpillar Logistics Services omschrijft de risico's als volgt. De verlader heeft geen zicht en bijgevolg geen controle over de werkzaamheden. Vertrouwen in elkaar is derhalve heel belangrijk. Daarnaast kan een logistieke dienstverdelers met weinig ervaring een nadeel zijn. Verschillende problemen kunnen hiervan het gevolg zijn.

De heer Piet Lips (BettR Logistics) vermeldt ook verlies van controle en kennis bij de verlader als belangrijke risico's. Daarnaast legt hij de nadruk op de weerstand van het personeel. Dit nadeel is niet te onderschatten. De implementatie kan langdurig zijn omwille van deze reden. Zowel de heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) als mevrouw Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services) beklemtonen dit ook (Cfr. 3.2.2).

De heer Benny Peeters van Johnson Controls omschrijft het risico als "Het is werken met mensen". Het ontstaan van problemen is bijgevolg een logisch gevolg omwille van menselijke

fouten. Bijvoorbeeld het personeel van Ewals Cargo Care zet de voorraad op de verkeerde plaats neer.

Het nadeel van een 3PL-provider volgens de heer Danny Koterba (Ford Genk) is dat 3PL-providers niet kunnen inschatten wat de risico's zijn als iets verkeerd gaat. De 3PL-providers dienen de problemen mee te delen zodat Ford kan helpen een oplossing te vinden. Als Ford niet op de hoogte wordt gebracht, kunnen grotere problemen ontstaan.

Vooraleer Ford een Europese 4PL had opgezet, werkte Ford met een regionale 4PL waarbij verschillende problemen ontstonden. Bij deze regionale 4PL was een barrière aanwezig tussen de 4PL-provider en Ford. De grenzen waren te groot. Daarenboven bood het personeel van Ford weerstand tegen verandering. Het personeel twijfelde aan de bekwaamheid van de regionale 4PL-provider. De verschillende verantwoordelijkheden zorgden voor wrijvingen. De regionale 4PL-provider kon deze problemen niet oplossen. Bijgevolg werd een Europese 4PL opgezet. Doch deze Europese 4PL kreeg ook te maken met nadelen. In de beginfase was het samenwerkingsverband heel broos. Het was eerder een "ik-jij gevoel". De samenwerking gebeurde niet in een "wij-gevoel". Ford was (te) sterk procedure-gedreven. Ford besliste wie welke taken diende uit te voeren. Dit was zo in alle sites van Ford. DHL Exel Supply Chain kon zelf niet beslissen. Bovendien ontstonden vele fouten en het doorvoeren van veranderingen ging gepaard met veel weerstand van het personeel van Ford. Vertrouwen hebben in elkaar is bijgevolg zeer belangrijk. Naderhand verliep de samenwerking beter.

De heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) vermeldt hierbij de sterke betrokkenheid van de 4PL-provider als risico voor de verlader. De 4PL-provider heeft alles in handen en heeft zicht op alles. Na verloop van tijd zal Ford moeilijk zonder de 4PL-provider kunnen, waardoor afhankelijkheid opnieuw benadrukt wordt als belangrijk risico.

Vele risico's verdwijnen echter bij het opstellen van de offerte en via onderhandelingen vooraf volgens de heer Benjamin Beddegenoots van SKF Logistics Services. Hierbij wordt meestal

beroep gedaan op consultants. Bovendien wordt een contingency plan (rampenplan) opgesteld om problemen naderhand aan te pakken. Andere risicopreventiemaatregelen zijn onder andere het aangaan van verzekeringen, het opstellen van procedures enz.

In de literatuurstudie (Cfr. 2.4) worden de risico's opgesplitst in informatie-asymmetrie, verborgen kosten, afhankelijkheid, verlies van controle, cultuurconflicten en negatieve sociale effecten. De voornaamste vermelde risico's door de bevoorrechte getuigen zijn afhankelijkheid, weerstand van het personeel en verlies van kennis en controle. De afhankelijkheid wordt dikwijls aangehaald in samenhang met stakingen, omwille van de recente stakingen van januari 2008 in de automobielsector. Daarnaast is de weerstand van het personeel niet te onderschatten volgens een aantal geïnterviewden. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat daling in de arbeidskosten, als gevolg van afdankingen, niet wordt opgesomd als drijfveer door de bevoorrechte getuigen (Cfr. 3.2.3).

Informatie-asymmetrie maakt geen deel uit van de opgesomde risico's door de geïnterviewden. Een mogelijke reden hiervoor is dat de recente informatietechnologieën een uitvoerige informatie uitwisseling mogelijk maken. Bovendien wordt betrokkenheid, communicatie, openheid en vertrouwen vermeld als zeer belangrijke succesfactoren (Cfr. 3.2.5) waardoor informatie-asymmetrie tegengewerkt wordt.

Verborgen kosten als risico wordt slechts door één bevoorrechte getuige aangehaald. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de samenwerking tussen verlader en logistieke dienstverlening gebeurt in de vorm van een partnership waardoor de verborgen kosten dalen. Dit wordt vermeld in de literatuurstudie (Cfr. 2.3 en 2.4). Een andere verklaring is dat de verborgen kosten effectief verborgen zijn voor de geïnterviewden. Deze kosten worden bijgevolg niet opgemerkt. Doch deze kosten zijn niet te onderschatten. Uit de literatuurstudie (Cfr. 2.2.2) en het praktijkonderzoek (Cfr. 3.2.2) blijkt immers dat de selectieprocedure een zeer uitvoerig proces is waardoor verborgen kosten hoog kunnen oplopen.

3.2.5 Succesfactoren outsourcing van logistieke functies

De succesfactoren zijn afleidbaar uit de drijfveren en de risico's van outsourcing van logistieke functies.

Volgens de heer Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services) moet de verlader eerst klaar zijn voor outsourcing. De partijen dienen vervolgens afspraken te maken over gevoelige punten en een goed contract op te stellen, bijvoorbeeld met procedures voor geschillen. Het is bovendien zeer belangrijk dat de partijen vertrouwen in elkaar hebben en een overeenkomstige cultuur hebben. De heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) beschrijft dit als openheid en vertrouwen van de partijen. Daarnaast zal een goede koppeling van de informatiesystemen een vlotte samenwerking garanderen.

De prijs wordt als eerste belangrijke succesfactor opgegeven door de heer Joeri Biets, tewerkgesteld bij SML. SML heeft immers een verschillend uurloon dan Ford Genk. De lonen bij SML liggen lager. Een volgende succesfactor betreft dat SML over een kleine groep van leidinggevend personeel beschikt. Hierdoor verloopt zowel de interne als externe communicatie vlotter. Dit werd reeds eerder beklemtoond in de literatuurstudie (Cfr. 2.5). Daarnaast kan SML zich weinig fouten veroorloven, anders zijn de kosten veel te groot voor SML. Dit komt de samenwerking ten goede, aangezien de kwaliteit op een hoog niveau zal liggen. Als laatste heeft Ford Genk een kleinere personeelsgroep ten gevolge van outsourcing. Dit bevordert ook de communicatie.

Voor de heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care zijn de succesfactoren dezelfde als de door hem opgesomde drijfveren (Cfr. 3.2.3 of bijlage 7). Doch hij vermeldt daarnaast dat logistieke dienstverleners dienen mee te denken met de verlader. Dit is onontbeerlijk bij warehousing, want hierbij moet een volledig overzicht worden geschetst van de processen. De logistieke dienstverlener moet het standpunt van de verlader innemen. Het is echter minder belangrijk bij transport. De heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) en de heer Piet Lips

(BettR Logistics) geeft dit ook op als een voorname succesfactor. De betrokkenheid van de partijen bevordert het succes van de samenwerking. De heer Piet Lips omschrijft betrokkenheid als “de 4PL-provider dient in het bedrijf van de verlader te zitten”. Beschikken over informatie is hierbij noodzakelijk. Zoals eerder vermeld, zal contractbeëindiging volgen indien openheid, vertrouwen en betrokkenheid niet aanwezig zijn volgens de heer Ludo Lieben (Cfr. 3.2.2). Doch deze sterke betrokkenheid kan ook nadelig zijn (Cfr. 3.2.4). Daarnaast vermeldt hij dat de samenwerking op een gecontroleerde manier en in stappen dient te gebeuren.

De heer Piet Lips had “gemakkelijker en goedkoper” opgegeven als drijfveren voor outsourcing van logistieke functies (Cfr. 3.2.3). Hoewel “goedkoper” als een drijfveer wordt aanzien, is het relatief onbelangrijk als succesfactor. Andere succesfactoren zijn belangrijker. Het “gemak” voor de verlader daarentegen is wel een succesfactor volgens de heer Piet Lips. Een andere succesfactor is de realisatie van de doelstellingen zoals kost en service naar de eindklant (tijdig, zonder beschadigingen, ...). Daarnaast is het bewerkstelligen van structurele verbeteringen op de lange termijn door de 4PL-provider noodzakelijk, bijvoorbeeld wachttijden vermijden in het magazijn, meer IT, Dit bevordert een betere planning. De verlader heeft een dag op voorhand kennis van de inkomende en uitgaande stromen.

In tegenstelling tot de heer Piet Lips wordt kostenreductie aanzien als een succesfactor door de heer Pascal Vranken van Centrum Transport, evenals efficiëntieverbetering en verhoging van de flexibiliteit. Voor mevrouw Marina Niesen tewerkgesteld bij Caterpillar Logistics Services is de distributie op een peil brengen dat de verlader zelf niet kan de voornaamste succesfactor. Focussen op de verkoop is immers belangrijker voor de verlader.

Verschillende overeenkomsten zijn op te merken tussen de literatuurstudie (Cfr. 2.5) en het praktijkonderzoek zoals afspraken maken over de te realiseren doelstellingen, betrokkenheid, communicatie, openheid en vertrouwen. Daarnaast is het opmerkelijk dat steun van het personeel bij outsourcing van logistieke functies niet als een succesfactor aangehaald wordt door de

geïnterviewden. Weerstand van het personeel is namelijk een frequent vernoemd risico. De literatuurstudie benadrukt steun van het personeel als succesfactor daarentegen wel (Cfr. 2.5).

3.2.6 Vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector

De verschillende visies van de bevoorrechte getuigen omtrent de vooruitzichten worden hieronder besproken.

De heer Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services) vindt het moeilijk om hierover een mening te geven. Volgens hem zal de financiële afdeling eerder beweren dat outsourcing meer zal plaatsvinden. Wanneer daarentegen verticale integratie een rol speelt, zal insourcing gebeuren.

Naar de mening van de heer Joeri Biets (SML) zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing hedendaags negatief beïnvloed omwille van de recente stakingen. Dit wordt ook door de heer Pascal Vranken van Centrum Transport vermeld. Hij is van mening dat het sociale klimaat ervoor zal zorgen dat de automobielsector verdwijnt in West-Europa. De automobielsector zal zich vestigen in Oost-Europa waar de kosten lager liggen, waardoor outsourcing minder toegepast zal worden. Na verloop van tijd zal daar ook een beweging komen naar outsourcing. Insourcing daarentegen is niet haalbaar voor Ford Genk binnen een termijn van 10 à 15 jaar volgens de heer Joeri Biets. Ford Genk beschikt immers niet over voldoende capaciteit en heeft bovendien de productie afgestemd op de toeleveranciers.

De heer Pascal Lamberigts van Ewals Cargo Care vermeldt dat outsourcing van logistieke functies onderhevig is aan cycli. Momenteel is outsourcing een trend, maar stilaan komt een kentering. Binnen drie jaar zal insourcing de trend zijn. Bijvoorbeeld wanneer stakingen veelvuldig voorkomen in een bepaalde periode, zullen bedrijven meer geneigd zijn om terug over te gaan naar insourcing. De heer Pascal Lamberigts stelt hierbij uitdrukkelijk dat dit een persoonlijke mening is. Doch deze mening wordt door verschillende geïnterviewden bekrachtigd

en het werd eerder vermeld in de literatuurstudie (Cfr. 2.6). De heer Danny Koterba (Ford Genk) vermeldt ook dat outsourcing van logistieke functies onderhevig is aan cycli.

Mevrouw Marina Niesen (Caterpillar Logistics Services) is van mening dat outsourcing van logistieke functies in de automobielsector zich op een goed niveau bevindt. Insourcing is momenteel niet van toepassing. Doch na enkele jaren zal insourcing meer voorkomen. Dit bekrachtigt opnieuw de mening van de heer Pascal Lamberigts omtrent cycli. Bovendien zullen productiebedrijven zich in de toekomst vestigen in Oost-Europa en de koopkracht van de mensen zal dalen. Het gevolg is dat de vraag naar distributie eveneens zal dalen.

De vooruitzichten omtrent 4PL zijn nihil volgens de heer Benjamin Beddegenoots (SKF Logistics Services). SKF Logistics Services is nog niet klaar voor de stap om een 4PL-provider te worden. Doch een overschakeling naar 4PL is niet uit te sluiten in de toekomst.

Aangezien 4PL een nieuw concept is, kan de heer Ludo Lieben (DHL Exel Supply Chain) moeilijk een toekomstperspectief geven. Internationaal bekeken is outsourcing hedendaags stabiel. Outsourcing is evenwel zeer marktgevoelig.

De heer Pascal Hermans (Lear Corporation Belgium) kent het concept 4PL niet. De supply chain wordt door Lear Corporation Belgium zelf geoptimaliseerd. Het bedrijf kijkt zelf naar verbeteringsprojecten. Daarnaast komt insourcing niet in aanmerking. Het concept 4PL is ook niet gekend door de heer Benny Peeters (Johnson Controls). Beroep doen op een 4PL-provider komt bijgevolg niet in aanmerking. Insourcing of outsourcing van meer logistieke functies komen evenzeer niet in aanmerking. Doordat de lonen stijgen, is het niet altijd zinvol om beroep te doen op outsourcing.

De heer Piet Lips van BettR Logistics vermeldt dat de automobielsector reeds ver gevorderd is qua outsourcing van logistieke functies. Doch indien een bedrijf outsourcing in overweging

neemt, gebeurt dit in de volgende volgorde: beroep doen op een 3PL-provider, beroep doen op een 4PL-provider. Flexibiliteit is bij deze overgang een vereiste.

Naar de mening van mevrouw Marina Niesen zijn 4PL-activiteiten niet aantrekkelijk voor de automobielsector, omdat de verlader zijn mening wil laten gelden. De verladers komen dikwijls tussen in hetgeen Caterpillar Logistics Services verricht.

Conclusies

Outsourcing van logistieke functies is in de huidige bedrijfsomgeving een veel toegepaste strategie in de automobielsector. Verschillende 3PL en 4PL-providers voeren deze functies uit.

3PL-providers worden frequent aangesproken door bedrijven uit de automobielsector. Bij het vergelijken van de bevraagde 3PL-providers spelen de waardetoevoegende activiteiten een belangrijke rol voor de automobielsector. 3PL-providers worden immers veel aangesproken voor het verrichten van modulaire assemblage. Daarnaast doet de automobielsector beroep op 3PL-providers voor opslag en wegtransport.

Daarnaast blijkt uit de interviews met de 4PL-providers dat 4PL-activiteiten in mindere mate in aanmerking komen voor outsourcing in de automobielsector. De geïnterviewde 4PL-providers voeren hoofdzakelijk 3PL-activiteiten uit voor de automobielsector zoals transport en opslag.

Uit de interviews met bedrijven uit de automobielsector kan afgeleid worden dat 3PL-activiteiten meer in aanmerking komen voor outsourcing dan 4PL-activiteiten. Het concept 4PL is vrij onbekend voor een aantal verladers.

De selectieprocedure is in het algemeen een zeer uitvoerig proces. Prijs en kwaliteit van de dienstverlening spelen hierbij een belangrijke rol. Nadat een logistieke dienstverlener is geselecteerd, wordt een contract opgesteld. Daarna volgt de implementatie die afhankelijk is van het samenwerkingsverband. Het contract geldt voor een bepaalde periode, waarna het jaarlijks verlengbaar is. De partijen kunnen hierdoor een lange termijn relatie opbouwen. De redenen voor contractbeëindiging zijn zeer divers volgens de literatuurstudie en het praktijkonderzoek. Voorbeelden hiervan zijn het stopzetten van de productie van het automodel, het niet behalen van de vooropgestelde doelstellingen en dergelijke.

In de literatuurstudie en het praktijkonderzoek komen gelijkenissen voor bij zowel de drijfveren als de risico's voor outsourcing van logistieke functies. De drijfveren die in de literatuurstudie uitvoerig besproken werden, zijn: verlaging van kosten, kennis en expertise en toevoeging van klantenwaarde. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat deze drijfveren frequent aangehaald worden door de bevoorrechte getuigen. Daarnaast komen tal van andere drijfveren aan bod zoals voorraadvermindering, verschuiving van verantwoordelijkheid en dergelijke. Bij de opsomming van de risico's komen afhankelijkheid, weerstand van het personeel en verlies van kennis en controle het meeste voor. Hierbij wordt dikwijls benadrukt dat openheid en vertrouwen noodzakelijk is om een goede samenwerking te garanderen. Deze vormen bijgevolg essentiële succesfactoren, evenals afspraken maken over de te realiseren doelstellingen, betrokkenheid en communicatie.

De vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector worden gekenmerkt door tendensen volgens verschillende geïnterviewden. Outsourcing en insourcing wisselen elkaar af. In de literatuurstudie wordt dit aangehaald als één van de redenen voor contractbeëindiging (Cfr. 2.6). Daarnaast is het concept 4PL vrij onbekend voor een aantal verladers en wordt het weinig toegepast volgens het praktijkonderzoek. Door het concept meer te promoten door logistieke dienstverleners zal het vermoedelijk betere vooruitzichten hebben.

Lijst van referenties

Accenture (2001) 'Accenture and the automotive industry – Traction for the new marketplace', consulting, technology, outsourcing (online) (geraadpleegd op 1 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://www.accenture.com/>>

Accenture (2005) 'Topic: Key Success Factors in Outsourcing' (online) (geraadpleegd op 1 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Subject/Business_Process_Outsourcing/Outsourcing_Insights.htm?Player=RM=1>

Barthélemy, J. (2001) 'The hidden costs of IT outsourcing', Sloan Management Review, 42: 3, 60-69.

Bendor-Samuel, P. (2007) 'What is outsourcing?' (online) (geraadpleegd op 13 november 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://www.outsourcing-faq.com/1.html>>

Bolumole, Y. (2000) 'Outsourcing the logistics function: the supply chain role of third-party logistics service providers in UK convenience retailing', Cranfield working papers, Cranfield University, Bedfordshire, List No 14, SWP 6/00, 1-26.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2006) 'Supply chain and logistics terms and glossary' (online) (geraadpleegd op 1 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://cscmp.org/Downloads/Public/Resources/glossary03.pdf>>

De Busscher, L. (2003) 'Opportunities and challenges for logistics service providers in Europe' (online) (geraadpleegd op 1 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: http://www.eyefortransport.com/ResArticles/logistics_eng.pdf>

De Munck, L. (2004) 'In/outsourcen van logistieke diensten in Vlaanderen', Vlaams Instituut voor de Logistiek, VIL-series, 2004.006, 1-29.

De Munck, L., Verstrepen, S. en Vannieuwenhuysse B. (2007) 'Fourth Party Logistics', Vlaams Instituut voor de Logistiek, VIL-series, 2007.006, 1-46.

ESRC (2003) 'Global production networks in Europe and East Asia: The automobile components industries', GPN working paper 7, 1-60.

Fabbe-Costes, N. (1997) 'Information management in the logistics service industry: A strategic response to the reintegration of logistical activities', *Transport Logistics*, 1: 2, 115-127.

Jharkharia, S. en Shankar, R. (2007) 'Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach', *Omega, The International Journal of Management Science*, 35: 3, 274-289.

Johnson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2006) 'Exploring Corporate Strategy', FT Prentice Hall, England, 7th edition, 121.

Kakabadse, N. en Kakabadse, A. (2000) 'Critical review – Outsourcing: a paradigm shift', *Journal of Management Development*, 19: 8, 668-728.

Kersten, W., Koch, J. en Hohrath, P. (2007) 'Motivation for the outsourcing of complex logistics services', Hamburg School of Logistics, Hamburg University of Technology, Hamburg, Germany, 1-20.

Langley, C., Allen, G. en Tyndall, G. (2002) '3PL results and findings of the 2002 seventh annual study', Georgia Institute of Technology, Ryder System, Cap Gemini Ernst & Young, 1-36.

Lambert, D., Emmelhainz, M. en Gardner, J. (1999) 'Building successful logistics partnerships', Journal of Business Logistics, 20: 1, 165-181.

Lambert, D. en Stock, J. (1993) 'Strategic Logistics Management', Irwin, Boston, third edition.

Lei, D. en Hitt, M. (1995) 'Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities', Journal of Management, 21: 5, 835-859.

Murphy, P. en Poist, R. (2000) 'Third-party logistics: some user versus provider perspectives', Journal of Business Logistics, 21: 1, 121-133.

Razzaque, M. en Cheng, C. (1998) 'Outsourcing of logistics functions: a literature survey', International Journal of Physical Distribution & Logistics, 28: 2, 89-107.

Sarens, G. en Everaert, P. (2004) 'Outsourcing bij productieondernemingen: proposities tot verder onderzoek', Kwartaalschrift Economie, nummer 4, 435-454.

S&V Management Consultants (2001) 'Logistieke outsourcing: Hoe ga ik tewerk?', Business Logistics (online) (geraadpleegd op 13 november 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://www.supplychainscanner.com/upl/pdf/logisticoutsourcing.372006111221AM.pdf>>

Sink, H. en Langley, C. (1997) 'A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services', *Journal of Business Logistics*, 18: 2, 163-189.

Sohail, M. en Sohal, A. (2003) 'The use of third party logistics services: a Malaysian perspective', *Technovation*, 23: 5, 401-408.

Vaidyanathan, G. (2005) 'A framework for evaluating third-party logistics', *Communications of the ACM*, 48: 1, 89-94.

Wang, C en Regan, A. (2003) 'Risks and reduction measures in logistics outsourcing', University of California, Irvine, California, 1-12.

Zielinski, K. (2007) 'Evolving Third-Party Logistics in the Auto Industry' (online) (geraadpleegd op 10 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://www.areadevelopment.com/specialPub/aug07/autoEvolvingThirdParty.shtml>>

Lijst van figuren

Figuur 1: Traditioneel bedrijfsmodel vs. nieuw bedrijfsmodel (De Busscher, 2003: 4).....	- 6 -
Figuur 2: Logistieke keten met vier functionele domeinen (De Munck, 2004: 7).....	- 10 -
Figuur 3: Globale productie van de automobielsector (ESRC, 2003: 35).....	- 11 -
Figuur 4: Evolutie van de logistieke dienstverlening (De Munck et al., 2007: 7).....	- 14 -
Figuur 5: Werking van een 4PL (De Munck et al., 2007: 21).....	- 17 -
Figuur 6: De evolutie van logistieke dienstverlening (Langley et al., 2002: 31).....	- 19 -
Figuur 7: LTL vs. Milk Run.....	- 52 -
Figuur 8: Voorbeelden van samenwerkingspatronen (Sink en Langley, 1997: 183).....	- 92 -

Lijst van tabellen

Tabel 1: Partner matrix (Lambert et al., 1999: 170).....	- 20 -
Tabel 2: Voorbeelden van tactische en strategische drijfveren (Sarens en Everaert, 2004: 443)-	27
-	
Tabel 3: Takenpakket van de verschillende rollen van logistieke dienstverleners (De Munck et al., 2007: 12).....	- 87 -
Tabel 4: Samenvatting van criteria voor de selectie van een logistieke dienstverlener (Jharkharia en Shankar, 2007: 277).....	- 90 -
Tabel 5: Criteria voor 3PL evaluatie (Vaidyanathan, 2005: 93)	- 91 -

Bijlagen

Bijlage 1: Takenpakket van de verschillende rollen van logistieke dienstverleners

1PL & 2PL	Operationeel niveau	Logistieke uitvoerder	
		Transport	Opslag
3PL	Tactisch niveau	Logistieke organisator	
		Voorraad- en transportmanagement	
		<ul style="list-style-type: none"> ° transportorganisatie ° vrachtconsolidatie ° rittenplanning ° routeplanning 	<ul style="list-style-type: none"> ° distributie ° opslagorganisatie ° selectie en beheer 1PL/2PL
		Toegevoegdewaardelog.	Klantenservice
		<ul style="list-style-type: none"> ° verpakking/etikettering ° picking/kitting ° assemblage ° retourlogistiek 	<ul style="list-style-type: none"> ° betaling vracht ° callcenter ° ordermanagement ° helpdesk
3PL*	Strategisch niveau	Logistiek beheerder	
		Assetbeheer	Netwerkbeheer
		<ul style="list-style-type: none"> ° transportbeheer ° voorraadbeheer ° assemblagebeheer ° aankoop van diensten 	<ul style="list-style-type: none"> ° assetneutraal ° 1PL/2PL/3PL-beheer ° klanten relatiebeheer ° beheer leveranciersorders ° relatie met verschillende departementen bij verlader
4PL	Strategisch niveau	Ketenregiseur	
		Systeemontwikkelaar	Procesontwikkelaar
		<ul style="list-style-type: none"> ° IT-systeemintegrator ° IT-infrastructuur ° real time datatracking ° convertie en integratie ° technische ondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> ° supply chain visie ° supply chain engineering ° implementatie ° logistieke knowhow ° innovatie ° project management ° continue optimalisatie
		Assetbeheer	Netwerkbeheer

Tabel 3: Takenpakket van de verschillende rollen van logistieke dienstverleners (De Munck et al., 2007: 12)

Bijlage 2: Selectiecriteria voor een logistieke dienstverlener

S. no.	Selection criteria	Relevance in logistics outsourcing
1.	Compatibility with the users (CPT)	It refers to the ability of the user and the provider and their support systems to work together in close coordination to achieve some common objectives. It may be classified in terms of the attributes of business process, cultural fit, technology capability, characteristics of other service providers of the user, etc.
2.	Cost of service (CST)	It refers to the total cost of logistics outsourcing, which should be minimum.
3.	Quality of service (QLT)	Quality of the provider includes many aspects such as on-time delivery, accuracy of order fulfillment, frequency and cost of loss and damage, promptness in attending customers' complaints, commitment to continuous improvement, etc.
4.	Reputation of the company (RPT)	The reputation of a provider refers to the opinion of the people about how good they are in satisfying the needs of the customer. The reputation of a provider plays a major role in its selection. This is more relevant in the initial screening of the providers.
5.	Long-term relationships (LTR)	Long-term relationships, which include shared risks and rewards, ensure cooperation between the user and the provider. It also helps in controlling the opportunistic behavior of providers.
6.	Performance measurement (PM)	Provision of periodic evaluation of the performance of the provider enables the two parties to identify the gaps in service. On-time shipments, inventory accuracy, shipping errors, reduction in cash-to-cash cycle, logistics cost reduction, and reduction in customers' complaints may be used as the most important performance measures in logistics outsourcing.
7.	Willingness to use logistics manpower (WIL)	The willingness of the provider to retain some of the user's logistics employees, who would otherwise become unemployed after the outsourcing contract, avoids any chance of sabotage. It also improves the goodwill between the user and the provider.
8.	Flexibility in billing and payment (FBP)	Flexibility in billing and payment conditions increases goodwill between the user and the provider.
9.	Quality of management (QM)	Able management of the provider may not only provide good service to the user but may also foster a long-term relationship between the user and the provider

S. no.	Selection criteria	Relevance in logistics outsourcing
10.	Information sharing and mutual trust (INF)	Mutual trust-based information sharing between the user and the provider is necessary not only for the continuance of the agreement but also for the continuous improvement of the service.
11.	Operational performance (OP)	A good operational performance of the provider is reflected by measures such as delivery performance, performance-monitoring capability, statistical data reporting to the user, fault diagnosis capability, detailed accounting information, system security, responsiveness, confidentiality of sensitive data, etc.
12.	Information technology (IT) capability	The advanced IT capabilities of a provider help in reducing uncertainties and inventory level. In some cases, the providers may allow the users to take advantage of their advanced IT capabilities. In such cases, the user companies need not invest in advanced IT capabilities just for the sake of tracking of goods and raw materials.
13.	Size and quality of fixed assets (FA)	It helps in good operational performance. Availability of quality assets (such as air-conditioned warehouses and vehicles), which suit the needs of the user, is a plus point for the provider.
14.	Experience in similar products (ESP)	Prior experience of the provider in the product line of user is the added advantage to the user.
15.	Delivery performance (DP)	Two dimensions of DP, namely "speed" and "reliability", are important for the satisfaction of the user.
16.	Employee satisfaction level (ESL)	It is important as the presence of dissatisfied employees at the provider's end may lead to strike, lockouts, sabotage, and other such unwanted activities, which may adversely affect the logistics operations.
17.	Financial performance (FP)	A sound financial performance of the provider ensures continuity of service and regular upgrading of the equipments and services, which are used in logistics operations.
18.	Market share (MS)	The market share of the provider reflects its financial performance, customer satisfaction, and reputation.
19.	Geographical spread (GS) and range of services provided (RS)	Wide geographic spread and range of services offered by the provider are desirable as these create enhanced access to market and many more avenues to the user. Large GS and RS offered by the provider may also enable the user to save some money on distribution and marketing of the product.

20.	Risk management (RM)	It is the capability of the provider to address any unforeseen problem. It is needed to ensure the continuity of the services.
21.	Surge capacity of provider (SC)	It becomes important if (due to sudden rise in demand of product) there is a rise in the logistics needs of the user.
22.	Clause for arbitration and escape (CAR)	In the long run the possibility of a dispute between the user and the provider cannot be denied. Therefore, provision of a CAR, which is acceptable to both the parties, is necessary.
23.	Flexibility in operations and delivery (FOD)	Flexibility in operations and delivery may enable the user to give customized service to its customers, particularly in special or non-routine requests.

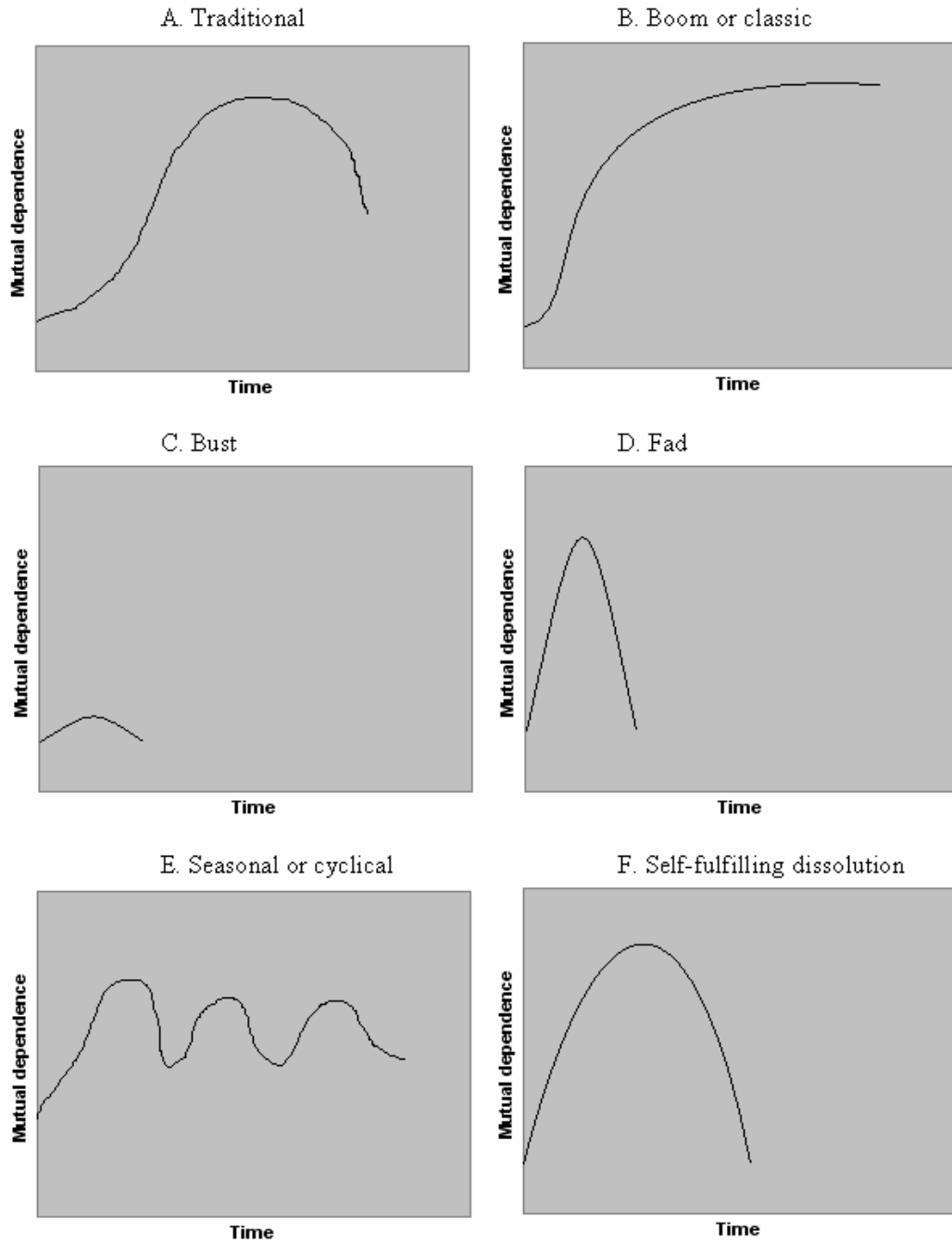
Tabel 4: Samenvatting van criteria voor de selectie van een logistieke dienstverlener (Jharkharia en Shankar, 2007: 277)

Bijlage 3: Selectiecriteria voor een 3PL-provider

Information Technology	Cost
<ul style="list-style-type: none"> • Transfer of data at scheduled intervals from 3PL to customer • Transfer of data in real time • Connectivity to warehouse locations to the data center • Encryption of data • Automated technology to capture data for all shipment, directed put-away, picking, and cycle counting • Accuracy of data transmissions with existing clients • Validation and verification of data from flat file transmissions and XML transmissions and usage of standards • Data security to maintain the security of customer data. • Application security to validate security and access to application programs and screens • Network security to prevent intruder access • Systems, Networks, Data Centers availability and compatibility analysis • IT infrastructure availability and compatibility analysis • Redundancy, Scalability, Availability of systems • FTP, VPN, extranet connectivity • EBPS and Billing systems • Data Integrity and reliability 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost of warehousing • Cost of IT services for effective information flow • Cost of transportation • Cost of logistics, supply chain and inventory management
	<p>Quality</p> <ul style="list-style-type: none"> • FAA/FDA or other compliance requirements for warehousing requirements • ISO procedures for units handling, storing, and preservation • ISO procedures for Pick, Pack, and Ship facilities and quality requirements • ISO procedure for delivery • Six sigma and commitment to continuous improvement • Facilities and personnel to identify, correct, collect, index, access, file, store, maintain and dispose quality records in accordance with ISO • Training procedures
	<p>Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical warehousing services • Security and scalability services in warehousing • Monitoring/Tracking efforts in warehousing • Historical delivery and reverse logistics metrics • Historical order Management Metrics • Historical transportation Management Metrics • Customer support services (24x7 help desk) • Historical average time to settle warranty claim • Summarized reports available on monthly basis • Inventory Management historical metrics
	<p>Intangibles</p> <p>The intangibles include questions on the business growth of the prospective 3PL to make sure that they will be conducting business for some time.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financial stability • Strong profitability • Experience with similar companies • Global scope
<p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historical On-time delivery schedules and deviations • Historical Inventory Carrying Rate • Historical average obsolescence rates • Historical forecast errors in a year • Historical average lead times • Historical shipment errors in the past • Historical productivity metrics • Historical DTT (Delivery Turnaround Time) • Historical quality of units delivered/month • Historical late/lost delivery 	

Tabel 5: Criteria voor 3PL evaluatie (Vaidyanathan, 2005: 93)

Bijlage 4: Mogelijke samenwerkingsverbanden tussen een verlader en een logistieke dienstverlener



Figuur 8: Voorbeelden van samenwerkingspatronen (Sink en Langley, 1997: 183)

Bijlage 5: Lijst van bevoorrechte getuigen

Bedrijf	Contactpersoon	Functie	Datum interview
----------------	-----------------------	----------------	------------------------

3PL-providers

SKF Logistics Services	Benjamin Beddegenoots	Business Development Manager	13/12/2007
Service Magazijn Limburg (SML)	Joeri Biets	Logistiek Manager	12/02/2008
Ewals Cargo Care	Pascal Lamberigts	Country Manager	26/02/2008

4PL-providers

DHL Exel Supply Chain	Ludo Lieben	Leiding 4PL Ford	5/02/2008
BettR Logistics	Piet Lips	General Manager	7/02/2008
Centrum Transport	Pascal Vranken	General Manager	13/02/2008
Caterpillar Logistics Services	Marina Niesen	Transportation Buyer EAME	21/02/2008

Bedrijven automobielsector

Ford Genk	Danny Koterba	Global Logistics Manager	5/02/2008
Lear Corporation Belgium	Pascal Hermans	Plant Manager	5/02/2008
Johnson Controls	Benny Peeters	Acting Logistic and Materials Manager	6/02/2008

Bijlage 6: Vragenlijsten

Vragenlijst 3PL-providers

- 1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?
- 2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?
- 3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?
- 4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?
- 5) Hoe verloopt de selectieprocedure?
- 6) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?
- 7) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?
- 8) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?
- 9) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Vragenlijst 4PL-providers

- 1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?
- 2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?
- 3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?
- 4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?
- 5) Indien uw bedrijf beschikt over eigen activa (assets), doet uw bedrijf ook beroep op andere logistieke dienstverleners om assetneutraliteit te garanderen?
- 6) Hoe verloopt de selectieprocedure?
- 7) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?
- 8) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?
- 9) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?
- 10) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Vragenlijst bedrijven uit de automobielsector

- 1) Wanneer deed uw bedrijf voor het eerst beroep op een logistieke dienstverlener?
- 2) Wat waren de drijfveren voor outsourcing van logistieke functies?
- 3) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies?
- 4) Hoe gebeurde de selectieprocedure?
- 5) Wat is de duur van het samenwerkingsverband?
- 6) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies?

Bijlage 7: Interviews bij de bedrijven

3PL-PROVIDERS

SKF Logistics Services

De SKF Group bestaat uit drie divisies: industrial, automotive en service. SKF Logistics Services behoort bij de divisie service. Het is in 1995 opgericht als een onafhankelijke business unit en kan aanzien worden als een 3PL-provider. Wereldwijd verzorgt SKF Logistics Services logistieke diensten voor zowel de SKF Group als voor externe klanten. Deze externe klanten dienen aan een bepaald profiel te voldoen:

- KMO
- Pan-Europese organisatie
- Groot aantal eindklanten en geografisch verspreid (Europa + overzee)
- Significante logistieke kost
- Logistiek netwerk herstructureren
- Hoog serviceniveau eisen
- Hoog gewaardeerde goederen en brede waaier van producten. De kosten van outsourcing van logistieke functies zijn te hoog voor bedrijven die laaggewaardeerde producten produceren.

De logistieke diensten bestaan uit vier pijlers: warehousing, transportation, information & communication technology en value added services. SKF Logistics Services beschouwt dit als hun kernactiviteiten.

Warehouse operations:

SKF Logistics Services heeft wereldwijd internationale distributiecentra met lokale magazijnen. Deze zijn gelegen in Italië, Zweden, Noord-Amerika, Mexico, Duitsland, Frankrijk, België en Singapore. Ze maken bovendien gebruik van de laatste warehousing technologie.

SKF Logistics Services Tongeren werd opgericht om de klantendienst te verbeteren en gelijktijdig de voorraden en transportkosten te laten dalen. Via Tongeren is Centraal-Europa makkelijk te bereiken via weg, spoor, lucht en zee.

Transportation management:

SKF Logistics Services beschikt over een wereldwijd geïntegreerd transportnetwerk “Global Transport Network”. Het verzekert een betrouwbare levering naar globale klanten. Deze klanten kunnen de goederen volgen via “Global Tracking Service”. Dit wordt verwezenlijkt door barcodes om de goederen te identificeren. Daarnaast heeft SKF Logistics Services een “European Transportation Network”. Met behulp van vaste tijdtabellen verstrekt het netwerk betrouwbare leveringen met korte lead times over heel Europa. Alle landen krijgen dagelijks leveringen waarbij door-to-door service wordt aangeboden.

Information & communication technology:

Een effectief logistiek management heeft nood aan juiste informatie op het juiste tijdstip. SKF Logistics Services biedt geïntegreerde informatiesystemen aan, aangepast aan de behoeften van de klanten om volledige visibiliteit te verwezenlijken. Hierdoor kan tijdig gereageerd worden op veranderende marktomgevingen.

Value added services (VAS):

Tot deze diensten behoren: kitting, assembling, product packing, labelling, reverse logistics, VAT administration en vendor managed inventory.

Interview

Geïnterviewde: Benjamin Beddegenoots, Business Development Manager

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

20% van hun klanten zijn actief in de automobielsector. Een voorbeeld hiervan is Goodyear.

SKF Logistics Services spitst zich vooral toe op KMO's, omdat ze de dienstverlening aan grote bedrijven niet aankunnen.

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

De automobielsector maakt vooral gebruik van de volgende logistieke diensten:

- Transportation: Inbound en outbound transport wordt verwezenlijkt met behulp van vaste uurroosters.
- Warehousing
- Informatie technologie is heel belangrijk voor de goederenstroom. Alles wordt gestuurd via de computer. Bijvoorbeeld barcodes en tracking systemen worden gebruikt om het goed te lokaliseren.
- Kitting is een VAS dat veel gebruikt wordt in de automobielsector. Hierbij worden verschillende componenten in voorraad gehouden die samen worden gebracht in een kit.

Voor de SKF Group voert SKF Logistics Services alle logistieke diensten uit, behalve de aankoop en alle onderhandelingen die hierbij horen.

Daarnaast doet SKF Logistics Services beroep op andere logistieke dienstverleners voor de uitvoering van het transport. De drijfveren voor SKF Logistics Services zijn de drijfveren beschreven in vraag 3. De heer Benjamin Beddegenoots vermeldt daarenboven dat het optimaal uitvoeren van transport in alle regio's niet haalbaar is. Bovendien is de transportsector heel concurrentieel. SKF Logistics Services kan bijgevolg goede voorwaarden afdwingen.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

Eerst geeft de heer Benjamin Beddegenoots een aantal drijfveren die algemeen gelden. Daarna vermeldt hij de voordelen die SKF Logistics Services kan verwezenlijken.

De logistieke functies dienen een grote kost uit te maken voor de verlader, zoniet zal de verlader outsourcing van logistieke functies niet in overweging nemen. Indien bedrijven hun logistieke

functies outsourcen, zullen hun logistieke kosten gemiddeld met 11% dalen. Hierbij speelt “cost variabilization” een belangrijke rol. Hoge vaste kosten zijn nadelig. Bijvoorbeeld een magazijn brengt hoge vaste kosten met zich mee. Bij outsourcing van logistieke functies kunnen een aantal vaste kosten omgezet worden in variabele kosten. De verlader maakt, onder andere, gebruik van het magazijn van de logistieke dienstverlener. Het eigen magazijn kan afgestoten worden. De verlader betaalt enkel wanneer hij van de logistieke dienst gebruik maakt.

De volgende drijfveer kan hieruit herleid worden, namelijk “lean balance”, de balans “mager” houden. De vaste activa verminderen gemiddeld met 17% wanneer een verlader beroep doet op een logistieke dienstverlener. Hierdoor verbeteren de financiële ratio’s.

Een derde belangrijke drijfveer is de daling in het voorraadniveau. Door beroep te doen op een logistieke dienstverlener daalt de voorraad gemiddeld met 11%. Het langdurig vastzitten van geld in voorraden daalt hierdoor. Geld dient te roteren. SKF Logistics Services heeft een magazijn gevestigd in Tongeren waaruit bestellingen binnen 24 uur worden geleverd naar Centraal-Europa. De aanwezigheid van vele kleine voorraden in verschillende magazijnen door de verlader wordt overbodig. De voorraadkosten voor de verlader zullen bijgevolg dalen.

Daarnaast verbetert de “order cycle length” bij outsourcing van logistieke functies. Gemiddeld geeft dit een daling van 7,1 tot 4,8 dagen. Het geld komt bovendien sneller terug beschikbaar. De “cash-to-cash cycle” vermindert gemiddeld van 23,5 naar 19,6 dagen.

De heer Benjamin Beddegenoots legt bovendien de nadruk op een verbetering van het serviceniveau. Gemiddeld gebeurt dit bij 69% van de verladers. Een betere service bieden aan de klanten van de verlader, geeft namelijk een extra concurrentievoordeel.

SKF Logistics Services zelf heeft een aantal voordelen verwezenlijkt voor de SKF Group. Deze voordelen kunnen ook gerealiseerd worden voor externe klanten. De operationele kost van de SKF Group is gedaald met 30%. Daarnaast zijn de voorraden verminderd met 40%. De

fast movers (snel roterende goederen) worden hierbij in voorraad gehouden in de verkooppunten. Het is daarentegen voordeliger om de voorraad van slow en medium movers (traag tot medium roterende goederen) in één centraal punt te hebben. Dit punt bevindt zich in Tongeren. SKF Logistics Services heeft daarenboven een stijging in de productreeks verwezenlijkt, namelijk van 4 000 tot 22 000 stuks. De kans dat een product op voorraad is, nam toe van 90% tot 95% (availability). Het serviceniveau naar klanten toe steeg hierdoor. Daarnaast nam de betrouwbaarheid toe van 85% tot 99%. SKF Logistics Services komt 99% van de beloften na. Dit percentage is aanvaardbaar in de automobielsector. Een lager percentage, bijvoorbeeld 90%, zou niet toegestaan zijn. De automobielsector wordt namelijk beheerst door JIT principes.

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Outsourcing van logistieke functies kan duurder zijn dan het in-house uitvoeren wanneer de verlader gespecialiseerd is in het uitvoeren van logistieke functies.
- Verlies van controle
- Kleine verladers kunnen als secundair behandeld worden wanneer ze beroep doen op een grote logistieke dienstverlener.
- Plotselinge stopzetting van de activiteiten door de logistieke dienstverlener.
- De initiële vaste opstartkosten zijn heel hoog. Het is bijgevolg een zware investering op voorhand (bijvoorbeeld kosten van IT, verzetten van voorraden, opstellen van rekken, ...).
- Problemen die ontstaan omdat een verkeerde logistieke dienstverlener is gekozen.
- Verborgene kosten
- De logistieke manager is defensief. Bijvoorbeeld wanneer de verlader eigen activa heeft, kan een 3PL-provider als een concurrent aanzien worden.

Vele risico's verdwijnen echter reeds bij het opstellen van de offerte en via onderhandelingen vooraf. Hierbij wordt meestal beroep gedaan op consultants. Bovendien wordt een contingency plan (rampenplan) opgesteld om problemen naderhand aan te pakken. Andere risicopreventiemaatregelen zijn onder andere het aangaan van verzekeringen, het opstellen van procedures enz.

5) Hoe verloopt de selectieprocedure?

De initiatiefnemer is de verlader. Voorbeelden van bewustwording zijn reorganisatie, kostendruk vanuit de markt, groeibedrijf, enz. De verlader gaat bijgevolg een consultant inhuren, omdat deze over meer ervaring beschikt. De consultant noteert de eisen van de verlader in een lastenboek, waarna potentiële logistieke dienstverleners gezocht worden. De consultant stelt een “long list” op van ongeveer acht potentiële logistieke dienstverleners. Deze dienen een offerte in tegen een welbepaalde deadline. Via deze offerte worden ze geëvalueerd op een aantal criteria zoals prijs, kwaliteit en dergelijke. Daarna wordt een “short list” opgesteld van ongeveer de vier beste potentiële logistieke dienstverleners. Vervolgens vindt een interview plaats waarin gepeild wordt naar de sterke en zwakke punten, risico's, onzekerheden en dergelijke. Daarnaast gebeuren ook vergaderingen. Uiteindelijk blijven één à twee potentiële logistieke dienstverleners over. Een belangrijk vereiste is dat de culturen en het bedrijfsmanagement van de bedrijven overeenkomen. De verlader kan bovendien contact opnemen met andere klanten van de logistieke dienstverlener om aan extra informatie te komen. De finale selectie kan gebeuren met behulp van een multicriteria analyse.

De volgende stap is het opstellen van het contract. Doch vooraleer het contract wordt opgesteld, maken de partijen al een aantal overeenkomsten bijvoorbeeld over kwaliteitseisen en aansprakelijkheid. Ze komen hierbij tot een akkoord en stellen het contract op. Een contract kan heel verschillend zijn afhankelijk van de opgenomen clausules bijvoorbeeld definities van veelgebruikte termen, algemene verkoopstermen, logistieke diensten in detail, prestatie maatstaven, kwaliteitseisen, overgangsplan, klantendienst, prijsafspraken, aansprakelijkheid, prijsindexatie, schadevergoeding, geschillenbehandeling, ISO, milieu, verzekering, periode, contractbeëindiging, overmacht, personeel,

Vervolgens vindt de implementatie plaats. Deze implementatie dient zo kort mogelijk te zijn. De partijen koppelen hierbij hun IT en informeren de klanten van de verlader. In het begin zullen problemen voorkomen die een goede opvolging vereisen. Problemen kunnen ontstaan doordat

manueel data wordt ingegeven wat veel tijd in beslag neemt. De data kunnen hierdoor fouten bevatten. Wanneer de partijen eenmaal in een stabiele omgeving verkeren, vinden drie à vier keer per jaar “process review meetings” plaats om verbeteringen en aanpassingen door te voeren. De doelstellingen hierbij zijn continue verbetering en continue kostenreductie.

6) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- De verlader moet klaar zijn voor een dergelijke grote stap, moet over voldoende competentie beschikken.
- Het maken van afspraken over gevoelige punten.
- Culturen komen overeen
- Goed contract, bijvoorbeeld procedures voor geschillen.
- De partijen dienen vertrouwen te hebben in elkaar (“vrienden”).
- Een goede koppeling van de informatiesystemen.

7) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

Het samenwerkingsverband duurt minstens drie à vijf jaar, waarna verlengingen mogelijk zijn. De reden hiervoor is dat outsourcing van logistieke functies gepaard gaat met een lange leercurve en grote investeringen. Deze investeringen dienen op die periode afgeschreven te worden. De samenwerking is echter korter wanneer de markt turbulent is.

8) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

- Overnames
- Stopzetting van een bepaalde activiteit
- Logistieke dienstverlener doet de prijs enorm stijgen
- Verlader heeft geleerd van de logistieke dienstverlener, waardoor de verlader de logistieke functies in-house kan uitvoeren

- Een betere logistieke dienstverlener gevonden
- Verandering van het management
- Herziening van de strategie

9) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Dit is een moeilijk te beantwoorden vraag. De financiële afdeling beweert dat outsourcing meer en meer zal plaatsvinden. Wanneer daarentegen verticale integratie een rol speelt, zal insourcing gebeuren.

De vooruitzichten omtrent 4PL zijn nihil. SKF Logistics Services is nog niet klaar voor de stap om een 4PL-provider te worden. Doch een overschakeling naar een 4PL-provider is niet uit te sluiten in de toekomst.

Service Magazijn Limburg (SML)

MAN Ferrostaal Automotive is een dienstverlener voor complexe assemblage en sequencing activiteiten voor de automobielsector. Ze vestigen de aandacht op de volgende slogan: "Logistics is more than the flow of goods and information!". Service Magazijn Limburg (SML) is gelegen in Genk en voert enkel activiteiten uit voor Ford Genk.

Interview

Geïnterviewde: Joeri Biets, Logistiek Manager

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

SML werkt enkel voor Ford Genk.

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

SML is een 3PL-provider waarbij waardetoevoegende activiteiten primeren. Materialen (geen grondstoffen) komen bij SML binnen. Deze materialen worden geassembleerd en waardetoevoegende activiteiten worden toegepast, bijvoorbeeld het plakken van een strip op een ruit. De materialen worden tot een geheel (module) gebracht om dan via sequencing (d.w.z. in volgorde van productspecificaties) aan Ford te leveren via de zogenaamde conveyor. Deze 900 meter lange tunnel verbindt verschillende leveranciers met Ford Genk. SML zorgt daarnaast ook voor opslag. Wegtransport wordt in geringe mate gebruikt, bijvoorbeeld voor het vervoer van glas. Glas is immers moeilijk te verplaatsen via de conveyor. Het tijdig lossen van materialen en laden van de vrachtwagens behoort bijgevolg ook tot de activiteiten van SML.

De planning wordt volledig gestuurd door Ford Genk. SML is bijgevolg afhankelijk van Ford Genk. Hierdoor krijgt SML te maken met problemen wanneer Ford Genk de vooropgestelde planning niet uitvoert. Bijvoorbeeld wanneer Ford Genk moeilijkheden heeft met de eigen productie, kan Ford Genk de beslissing nemen om onverwachts een andere planning door te voeren.

Historiek:

1994-1995: Standaarddelen aan de lijn van Ford Genk leveren, opslag, rekken vullen bij Ford Genk. Hierbij werd de planning volledig door Ford Genk gestuurd.

1998: Productie, assembleren van motoren, schokdempers, zetels enz. Bijvoorbeeld de motor wordt operationeel gemaakt voor Ford Genk en via de conveyor geleverd door sequencing.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- De voorraad wordt verplaatst naar de logistieke dienstverlener.
- Het balanceren van de productielijnen bij Ford Genk. Verschillende modules van het automodel komen samen bij Ford Genk.
- De kost is lager dan wanneer het uitgevoerd wordt bij Ford Genk. De kloof tussen de kost van SML en de kost voor Ford Genk (in-house uitvoeren) is wel aan het dichtgroeien. In de toekomst zal kostenreductie geen drijfveer meer zijn.
- De verantwoordelijkheid verschuiven naar SML. Bijvoorbeeld de verliezen voor Ford Genk zijn minder groot bij een lijnstillstand, aangezien SML de verantwoordelijkheid draagt.

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Stakingen bij SML
- Een beperkte buffer van SML. Deze buffer zal slechts een geringe productie garanderen bij Ford Genk wanneer SML problemen heeft.

5) Hoe verloopt de selectieprocedure?

Bijvoorbeeld bij de productie van een nieuw automodel in Ford Genk, kunnen verschillende dienstverleners zich aanbieden om de waardetoevoegende activiteiten uit te voeren. Hierbij dienen kwaliteitsnormen gehaald te worden. Bovendien is de prijs belangrijk voor Ford Genk. Een offerte wordt opgesteld door SML waarna eventueel een goedkeuring volgt. Deze goedkeuring kan enige tijd in beslag nemen.

Nadat de logistieke dienstverlener is geselecteerd, volgt de implementatie. Dit kan geschieden in twee mogelijkheden:

- Ramp-up: dit wil zeggen het geleidelijk opbouwen van de productie en waardetoevoegende activiteiten bij SML. De “ramp-up” neemt een bepaalde tijd in beslag. Bijvoorbeeld eerst de productie opzetten voor een gering aantal auto’s en leveren aan Ford Genk. Daarna wordt de productie opgezet voor meer auto’s.
- Vanaf de eerste dag verricht SML 100% van de productie en waardetoevoegende activiteiten. Deze mogelijkheid is zeer zwaar. SML beschikt slechts over een kleine leidinggevende groep en mogelijke problemen moeten meteen opgelost worden.

De eerste mogelijkheid verloopt vlotter dan de tweede mogelijkheid.

6) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- De prijs. SML heeft namelijk een verschillend uurloon.
- Het leidinggevend personeel is een kleine groep.
- SML kan zich weinig fouten veroorloven, anders zijn de kosten veel te groot voor SML. Dit is bijgevolg voordeliger voor Ford Genk.
- Ford Genk heeft een kleinere personeelsgroep ten gevolge van outsourcing.

7) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

- Looptijd van het automodel: 6 à 7 jaar
- Midden in project: 3 jaar. De investeringen door SML dienen dan over een kortere periode afgeschreven te worden.

8) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

- De productie van het automodel stopzetten.

- Een andere logistieke dienstverlener krijgt de opdracht. Doch de investeringen voor productielijnen zijn groot. Het is bijgevolg voordeliger voor Ford Genk om bij dezelfde logistieke dienstverlener te blijven.
- Het niet leveren van kwaliteit door een logistieke dienstverlener. Ford Genk kan bijgevolg beslissen deze activiteiten door een andere logistieke dienstverlener te laten uitvoeren waarmee Ford Genk reeds samenwerkt. Deze logistieke dienstverlener wordt dan eigenlijk verplicht de activiteiten uit te voeren. Ford is namelijk vrij groot, waardoor het druk kan uitoefenen.

9) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

De vooruitzichten omtrent outsourcing zijn hedendaags negatief beïnvloed omwille van de recente stakingen. Insourcing daarentegen is niet haalbaar voor Ford Genk binnen een termijn van 10 à 15 jaar. Ford Genk beschikt immers niet over voldoende capaciteit en heeft bovendien de productie afgestemd op de toeleveranciers.

Ewals Cargo Care

Ewals Cargo Care is werkzaam over de gehele wereld. Op pan-Europese schaal biedt Ewals Cargo Care de volgende diensten aan: wegtransport, intermodaal transport en warehousing. Het bedrijf beschikt hiervoor in België over vier loodsen gevestigd in Genk, Gent, Brugge en Zeebrugge.

Interview

Geïnterviewde: Pascal Lamberigts, Country Manager Belgium

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

Globaal is Ewals Cargo Care zeer afhankelijk van de automobielsector. Het klantenbestand bestaat voor 60% uit bedrijven in de automobielsector. Zij doen vooral beroep op wegtransport. In België bestaat het klantenbestand voor 45-50% uit bedrijven in de automobielsector. In het klantenbestand staan grote klanten zoals Volvo en Ford. Daarnaast is General Motors een belangrijke klant in Nederland, aangezien een groot percentage van de omzet van Ewals Cargo Care afhankelijk is van General Motors. Ewals Cargo Care zorgt voor de interplant logistiek van General Motors.

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

Ewals Cargo Care bestaat 102 jaar. In de beginjaren lag de focus enkel op transport. In 1991 werd de MEGA trailer in gebruik genomen. Hierdoor kan per eenheid meer lading worden vervoerd.

Een aantal kenmerken van de MEGA trailer zijn:

- Ruim 100 m² inhoud
- Te laden via zij- en achterkant
- Schuif gordijnen voor be- en ontlading via de zijkant
- Hefdak teneinde hoogte volledig te benutten

De MEGA trailer zorgde voor een efficiëntieverbetering in de automobielsector. In de jaren '90 maakte Ewals Cargo Care ook gebruik van een eigen bloktrein. Deze rijdt tussen Genk en Novara (Italië).

Bedrijven in de automobielsector maken weinig gebruik van spoorvervoer: "Het spoor is een moeilijk transportmiddel." General Motors en Volvo maken namelijk uitsluitend gebruik van wegtransport. Volvo overweegt momenteel het spoorvervoer (intermodaal transport). De lonen van vrachtwagenchauffeurs en de dieselprijzen zijn namelijk niet te onderschatten.

Ford maakt gebruik van wegtransport en warehousing. Het transport wordt volledig gepland door Ford Genk zelf. Bij warehousing daarentegen verzorgt Ewals Cargo Care de planning. Ewals Cargo Care bezit een warehouse in Genk van 100 000 m². In dit warehouse verzorgt Ewals Cargo Care een aantal voorbereidende werken voor Ford Genk. In opdracht van Ford Genk voert Ewals Cargo Care voorassemblage uit voor het model Mondeo: ijzeren binnenwerk voor het dashboard, onderdelen voor de carrosserie, alle PVC onderdelen voor de afwerking binnen in de wagen met uitzondering van dashboard, middenconsole en deurbekleding. De levering gebeurt elke twee uur. Een shuttle vertrekt vanuit het warehouse naar Ford Genk.

Daarnaast gebruiken de toeleveranciers van Ford Genk ook het warehouse. Dit gebeurt niet in opdracht van Ford Genk. Hiervoor verzorgt Ewals Cargo Care ook de voorassemblage, wat op regelmatige basis geleverd wordt aan Ford Genk.

Delen van het warehouse zijn ofwel "dedicated" ofwel "shared". Bij "dedicated" krijgt de klant een oppervlakte toegewezen voor een bepaalde periode, ongeacht of de klant effectief deze volledige oppervlakte gebruikt. Bij "shared" beschikt de klant over flexibiliteit. De klant kan inspelen op de markt en afhankelijk hiervan de nodige oppervlakte gebruiken.

Ewals Cargo Care heeft daarenboven een warehouse in Gent voor Volvo Cars. Dit warehouse wordt gebruikt voor sequencing. De levering gebeurt bijgevolg in volgorde van

productspecificaties. Doch naar de toekomst toe, zal Volvo Cars samenwerken met DSV Solutions NV in plaats van met Ewals Cargo Care. DSV Solutions NV is een logistieke dienstverlener actief over de gehele wereld. Het bedrijf gaat een supplier park opstarten in Gent naast de autofabriek van Volvo Cars.

E-Logistics Control, een dochterbedrijf van Ewals Cargo Care, fungeert als een 4PL-provider voor Scania. E-Logistics Control zorgt hierbij voor volledige assetneutraliteit door beroep te doen op verschillende logistieke dienstverleners. Ewals Cargo Care wordt bijgevolg als een subcontractor beschouwd van E-Logistics Control. Scania is onverschillig wat betreft welke 3PL-providers de activiteiten uitvoeren voor E-Logistics Control.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- Verminderen van de voorraden, vooral voor Ford en Volvo.
- Reductie in de kosten. In de logistieke sector liggen de lonen namelijk lager, omdat een ander paritair comité van toepassing is. Daarnaast worden een aantal vaste kosten variabel.
- De logistieke kennis
- De verantwoordelijkheid bij problemen ligt bij een derde partij.
- Focussen op kernactiviteiten

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- De verlader doet beroep op een derde partij, waardoor betrouwbaarheid zeer belangrijk is. De afhankelijkheid is bijgevolg een nadelige factor, bijvoorbeeld in geval van stakingen.
- Verlies van kennis

5) Hoe verloopt de selectieprocedure?

De verladers houden rekening met de reputatie van de logistieke dienstverlener. De mond-aan-mond reclame speelt hierbij een belangrijke rol.

De selectieprocedure gebeurt met behulp van een tenderingprocedure. Hierbij wordt bijvoorbeeld een Request For Information (RFI) gebruikt, waarbij naar gegevens van de logistieke dienstverlener worden gevraagd.

De uitvoering van transport is afhankelijk van de grootte van het project. Een opdracht voor Ford of Volvo wordt prioritair uitgevoerd. Een kleine klant krijgt deze voorrang niet. Ewals Cargo Care maakt hierbij dus een onderscheid naargelang de klant: “top accounts” krijgen prioriteit.

De implementatie van warehousing en value added services (VAS) verloopt moeilijker en is afhankelijk van de moeilijkheidsgraad. Extra personeel wordt aangeworven en opgeleid, ingenieurs worden ingezet waar nodig in Europa, De duur van de implementatie neemt ongeveer een week in beslag. Doch de implementatie is heel hectisch. Wanneer warehousing echter enkel opslag betekent, gebeurt de implementatie onmiddellijk.

6) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Zie vraag 3
- Meedenken met de verlader. Dit is belangrijk bij warehousing, want hierbij moeten volledige processen in kaart worden gebracht. Het standpunt innemen van de klant speelt hierbij een belangrijke rol. Het is echter minder belangrijk bij transport.

7) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

In praktijk is het de looptijd van het automodel. Het contract vermeldt drie jaar waarna het jaarlijks verlengbaar is.

8) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

Het stopzetten van de productie van het automodel. Bij een nieuw automodel wordt de tenderingprocedure opnieuw opgezet. De logistieke dienstverlener waar reeds mee samengewerkt is, krijgt geen prioriteit op andere potentiële logistieke dienstverleners. De eerst vernoemde logistieke dienstverlener heeft wel een voordeel, namelijk het bezit van kennis. Dit levert een concurrentievoordeel op voor deze logistieke dienstverlener. Doch indien de prijs te hoog is, zal deze logistieke dienstverlener niet het contract krijgen.

9) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Outsourcing van logistieke functies is onderhevig aan cycli. Momenteel is outsourcing de trend, maar stilaan komt een kentering. Binnen drie jaar zal insourcing de trend zijn. Bijvoorbeeld wanneer stakingen veelvuldig voorkomen in een bepaalde periode, zullen bedrijven meer geneigd zijn om terug over te gaan naar insourcing. De heer Pascal Lamberigts stelt hierbij uitdrukkelijk dat dit een persoonlijke mening is.

4PL-PROVIDERS

DHL Exel Supply Chain

DHL bestaat uit vier divisies, namelijk DHL Express, DHL Freight, DHL Exel Supply Chain en DHL Global Forwarding. De activiteiten van DHL Exel Supply Chain bestaan uit supply chain management, warehousing, distribution, value added services, logistics outsourcing en lead logistics provider services.

Interview

Geïnterviewde: Ludo Lieben, leiding 4PL Ford (managen van het dagelijks transport tussen Ford Genk en de leveranciers)

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

Wereldwijd is 7% van de omzet afkomstig van klanten uit de automobielsector.

DHL Exel Supply Chain is enkel voor Ford een 4PL-provider over heel Europa. Voor de andere bedrijven in de automobielsector is DHL Exel Supply Chain een 3PL-provider. Een aantal voorbeelden van de klanten uit de automobielsector zijn Ford, Audi, Fiat, Jaguar, Toyota,

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

- Transportmanagement (bijvoorbeeld Nissan)
- In-plant service, sequencing (bijvoorbeeld Fiat, Jaguar)
- 4PL-diensten (bijvoorbeeld Ford)

De heer Ludo Lieben heeft het project van Ford kort toegespitst. Het doel is een optimalisatie van de logistieke keten, zowel voor de aanvoer van goederenstromen als de terugvoer. Om dit te verwezenlijken onderzocht DHL Exel Supply Chain een aantal vragen in de beginfase van het outsourcingproces: “Waar zijn de Ford sites geografisch gelegen in Europa?”, “Waar liggen de leveranciers van die sites?”, “Hoeveel volume beweegt op dagbasis?”.

Indien met volgeladen vrachtwagens geleverd wordt, onderzoekt DHL Exel Supply Chain geen alternatieven. Bij het vervoer van kleine hoeveelheden, zou de oprichting van een overslagplaats voordeliger kunnen zijn. Daarnaast onderzoekt DHL Exel Supply Chain eventuele combinaties van leveranciers waarvan de goederen samen vervoerd kunnen worden. Het uiteindelijke doel is de optimalisatie van het transport. Voor de uitvoering van het transport worden geschikte transporteurs gezocht die een bepaald gebied (“area”) toegewezen krijgen. DHL Exel Supply Chain gaat dit op dagbasis aansturen en optimaliseren.

De taken van DHL Exel Supply Chain bestaan bijgevolg uit: design, zoeken van een transporteur samen met Ford en optimalisatie.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- Transparantie in de kosten
- Balanceren van de kosten ten opzichte van de service
- “De 4PL kijkt mee”, betrokkenheid van de 4PL-provider
- Specifiek design
- “Single point of contact”
- Continue verbetering

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Het te sterk betrokken zijn van de 4PL-provider. De 4PL-provider heeft alles in handen en heeft zicht op alles. Na verloop van tijd zal Ford moeilijk zonder de 4PL-provider kunnen.

5) Indien uw bedrijf beschikt over eigen activa (assets), doet uw bedrijf ook beroep op andere logistieke dienstverleners om assetneutraliteit te garanderen?

DHL Exel Supply Chain is in het bezit van eigen activa zoals vrachtwagens, vliegtuigen, magazijnen enz. Assetneutraliteit bij Ford is gegarandeerd, omdat DHL Exel Supply Chain niet altijd zijn eigen activa gebruikt.

6) Hoe verloopt de selectieprocedure?

DHL Exel Supply Chain kiest samen met Ford een transporteur, waarbij naar een RFQ (Request For Quotation/prijsopgave) wordt gevraagd.

De implementatie gebeurt als volgt (area per area implementeren):

- Gebruik van een verkenningsprocedure: wat zijn de mogelijkheden van de leveranciers, transporteurs en Ford?
- Afspraken maken
- Volledige implementatie van de area

Problemen implementatie:

- Weerstand van het personeel bij de klant, van het personeel bij de leverancier.
- Weerstand van het personeel bij de transporteur, want die wordt nu gecontroleerd door de 4PL-provider.

7) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Op een gecontroleerde manier en in stappen te werk gaan
- Type van samenwerking: betrokken worden, meedenken
- Openheid en vertrouwen

Indien de laatste twee punten niet aanwezig zijn, betekent dit het einde van de samenwerking.

8) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

Drie tot vijf jaar. Ieder jaar moeten bepaalde targets, KPIs (Key Performance Indicators) worden behaald. Bij het niet behalen van deze targets en KPIs, zal het contract vroegtijdig afgebroken worden. De vrijheid van de 4PL-provider wordt bijgevolg beperkt. Na de contractperiode is een

verlenging mogelijk van het contract. Dit is afhankelijk van de behaalde resultaten op de targets en de KPIs.

9) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

- Zie vraag 7
- KPIs en targets worden niet gehaald

10) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Aangezien 4PL een nieuw concept is, kan de heer Ludo Lieben moeilijk een toekomstperspectief geven. Internationaal bekeken is outsourcing hedendaags stabiel. Outsourcing is wel zeer marktgevoelig.

BettR Logistics

BettR Logistics is een 4PL-provider gespecialiseerd in het management en de optimalisatie van logistieke processen. Het doel van dit bedrijf is de meest optimale oplossing zoeken voor logistiek en transport. Reeds vijf jaar is het bedrijf actief in België. In Polen is ook een dochteronderneming gevestigd.

Interview

Geïnterviewde: Piet Lips, General Manager

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

BettR Logistics heeft als 4PL-provider geen klanten in de automobielsector. Als onderaannemer heeft het bedrijf wel een aantal klanten in de automobielsector.

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

Verladers in de automobielsector doen vooral beroep op transport, bijvoorbeeld voor een aantal inbound stromen vanuit Frankrijk naar België. Hiervoor wordt een vaste prijs berekend. De partijen hebben geen contract of SLA (Service Level Agreement).

Andere sectoren doen beroep op transportmanagement.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- Het is gemakkelijker voor de verlader.
- Het is goedkoper.

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Verlies van controle en kennis bij de verlader.
- Weerstand van het personeel bij de verlader. Dit nadeel is niet te onderschatten. De implementatie kan heel lang duren omwille van deze reden.

5) Indien uw bedrijf beschikt over eigen activa (assets), doet uw bedrijf ook beroep op andere logistieke dienstverleners om assetneutraliteit te garanderen?

BettR Logistics maakt geen gebruik van eigen activa, waardoor de assetneutraliteit gegarandeerd is. BettR Logistics gebruikt voor 90% steeds dezelfde 3PL-providers. BettR Logistics houdt namelijk rekening met de bezetting en de omzet van de 3PL-provider. Voortdurend beroep doen op nieuwe 3PL-providers is niet handig. BettR Logistics spreekt nieuwe 3PL-providers aan om bijvoorbeeld nieuwe bestemmingen te bereiken.

6) Hoe verloopt de selectieprocedure?

De selectieprocedure voor een onderaannemer gebeurt op basis van concurrentie met behulp van prijs en service. Voor een 4PL-provider gebeurt de beslissing door het hoger management van de verlader. Concurrentie speelt bijgevolg geen rol. Daarenboven wordt geen gebruik gemaakt van een formeel tenderproces.

De implementatie gebeurt in stappen en met behulp van een analyse. Hierbij wordt gecontroleerd of alles verloopt zoals verwacht. Gemiddeld duurt de implementatie zes maanden.

7) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Gebruiksgemak voor de verlader.
- De drijfveer “goedkoper” is relatief onbelangrijk als succesfactor.
- Het “zitten” van de 4PL-provider in het bedrijf van de verlader. De 4PL-provider dient over veel informatie te beschikken. Het is de bedoeling om de verlader te betrekken.
- Realisatie van de doelstellingen zoals kost, service naar de eindklant (tijdig, zonder beschadigingen, ...).
- Op lange termijn structurele verbeteringen realiseren bijvoorbeeld wachttijden vermijden in het magazijn, meer IT, Dit geeft een betere planning. De verlader heeft een dag op voorhand kennis van de inkomende en uitgaande stromen.

8) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

Drie jaar en daarna jaarlijks hernieuwbaar.

9) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

Aangezien het bedrijf slechts vijf jaar actief is, is het moeilijk om deze vraag te beantwoorden.

De heer Piet Lips vermeldt de volgende redenen:

- Nieuwe logistieke verantwoordelijke bij de verlader.
- Overcapaciteit bij de verlader. De verlader beslist derhalve om de activiteiten in-house uit te voeren.

10) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

De automobielsector is reeds ver gevorderd qua outsourcing van logistieke functies.

Indien een bedrijf outsourcing in overweging neemt, gebeurt dit in de volgende volgorde:

1. Beroep doen op een 3PL-provider
2. Beroep doen op een 4PL-provider

Flexibiliteit is een vereiste bij de overgang.

Centrum Transport

Groep H.Essers is reeds 80 jaar bedrijvig in logistiek en is uitgegroeid tot een toonaangevende groep in de logistiek- en transportwereld. Centrum Transport behoort tot deze groep. De acquisitie van Centrum Transport heeft het afzetgebied voor logistieke en transportactiviteiten voor de Groep H.Essers uitgebreid naar Oost-Europa. 25% van de activiteiten van de Groep H.Essers worden verricht door Centrum Transport.

Interview

Geïnterviewde: Pascal Vranken, General Manager

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

Het klantenbestand van de Groep H.Essers bestaat voor 5% uit bedrijven in de automobielsector.

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

Groep H.Essers biedt zowel 3PL als 4PL diensten aan.

Bijvoorbeeld project Volkswagen (drie jaar geleden):

Volkswagen Vorst had een overeenkomst met TDS Logistics die de bevoorrading van assen en onderdelen van de ophanging verzorgde. Groep H.Essers voerde het transport tussen Volkswagen Vorst en TDS Logistics uit. Groep H.Essers verrichtte dus enkel 3PL-activiteiten en was de onderaannemer van TDS Logistics.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- Kennis van de logistieke dienstverlener.
- Schaalgrootte van de logistieke dienstverlener waardoor de verlader voordelen kan genieten van minder kosten en meer efficiëntie.
- Afstand van aansprakelijkheid
- Goedkoper

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Afhankelijkheid

5) Indien uw bedrijf beschikt over eigen activa (assets), doet uw bedrijf ook beroep op andere logistieke dienstverleners om assetneutraliteit te garanderen?

Het bedrijf beschikt over eigen activa, namelijk magazijnen, vrachtwagens, 20% van de capaciteit wordt ingekocht om de flexibiliteit te verhogen.

6) Hoe verloopt de selectieprocedure?

De selectieprocedure is gebaseerd op prijs en kwaliteit. Bij de implementatie worden vrachtwagens ingezet. Bij sommige contracten wordt het personeel van de verlader overgenomen. Op lange termijn wordt naar “benefit sharing” gestreefd.

7) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- Kostenreductie
- Efficiëntieverbetering
- Verhoging flexibiliteit

8) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

Drie jaar. Doch meestal is de duur afhankelijk van de looptijd van het automodel.

9) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

In de loop van het contract omwille van slechte kwaliteit of prijsstijgingen.

10) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

De recente stakingen zijn grote bedreigingen. Het sociale klimaat zal ervoor zorgen dat de automobielsector verdwijnt in West-Europa. De automobielsector zal zich vestigen in Oost-Europa waar de kosten lager liggen, waardoor outsourcing minder toegepast zal worden. Na verloop van tijd zal daar ook een beweging komen naar outsourcing.

Caterpillar Logistics Services

Caterpillar Logistics Services (Cat Logistics) is een dochteronderneming van Caterpillar Inc. De oprichting in 1987 was het gevolg van de globale distributie ervaring van Caterpillar Inc. Hierdoor kon Caterpillar Logistics Services externe klanten helpen om hun distributiekosten te verminderen en gelijktijdig een verbetering in de klantenservice en merkloyaliteit realiseren. Caterpillar Logistics Services voert bijgevolg zowel logistieke activiteiten uit voor Caterpillar Inc. als voor externe klanten.

Caterpillar Logistics Services heeft hedendaags wereldwijd meer dan 65 externe klanten actief in verschillende sectoren. Tot deze sectoren behoort onder andere de automobielsector.

Interview

Geïnterviewde: Marina Niesen, Transportation Buyer EAME

1) Hoeveel procent van uw klanten zijn actief in de automobielsector?

80-85% van de klanten van Caterpillar Logistics Services zijn actief in de automobielsector. De logistieke activiteiten van Caterpillar Logistics Services zijn vooral gebaseerd op de onderdelen van de auto's. De klanten zijn onder andere Kia, Hyundai, Cadillac, Land Rover, Daewoo, General Motors, Hummer,

2) Van welke aangeboden logistieke diensten maken zij gebruik?

Caterpillar Logistics Services is opgericht doordat Caterpillar Inc. logistieke diensten uitvoerden op vraag van Land Rover en Chrysler. Deze logistieke dienstverlening verliep zeer goed waardoor Caterpillar Inc. besloot een dochteronderneming op te starten genaamd "Caterpillar Logistics Services", een logistieke dienstverlener.

Twee jaar geleden heeft DaimlerChrysler de logistieke functies terug in-house genomen. Doch ze zijn momenteel opnieuw outsourcing van logistieke functies aan het overwegen.

Caterpillar Logistics Services biedt zowel 3PL als 4PL diensten aan. De klanten in de automobielsector maken echter enkel gebruik van 3PL-diensten. Caterpillar Logistics services verzorgt vooral de after-market (distributie). Zij zorgen dat de juiste onderdelen tijdig in de garage geleverd zijn.

3) Wat zijn hun drijfveren om logistieke functies te outsourcen?

- De verladers willen zich focussen op de productie en verkoop van auto's.
- Caterpillar Logistics Services kan wereldwijd binnen de 24u à 48u leveren. Dit kan verwezenlijkt worden doordat Caterpillar Logistics Services een magazijn(en) opzet voor de verlader op een gunstige locatie(s).

4) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

- De verlader heeft geen zicht op de werkzaamheden. De verlader heeft bijgevolg geen controle. Vertrouwen in elkaar is derhalve heel belangrijk.
- Indien een logistieke dienstverlener weinig ervaring heeft, kunnen verschillende problemen ontstaan. De verladers kunnen dan via het contract bewijzen welke logistieke diensten niet zijn uitgevoerd zoals overeengekomen.

5) Indien uw bedrijf beschikt over eigen activa (assets), doet uw bedrijf ook beroep op andere logistieke dienstverleners om assetneutraliteit te garanderen?

Voor verladers in de automobielsector voert Caterpillar Logistics Services enkel 3PL-activiteiten uit.

6) Hoe verloopt de selectieprocedure?

Nadat Caterpillar Logistics Services en de verlader een contract hebben opgesteld, voert Caterpillar Logistics Services een aantal stappen uit:

1. Caterpillar Logistics Services gaat een magazijn opzetten voor de verlader. Hiervoor moet de locatie van het magazijn bepaald worden. Dit gebeurt via CAST DPM (Computer-Aided Strategy and Tactics - Distribution Planning Model): "Strategic supply

chain modelling tool to assist in tackling strategic planning issues, for example optimal depot locations and fleet sizing”.

2. Beslissen het magazijn te kopen of te huren.
3. IT-systemen opzetten voor bijvoorbeeld voorraden, het linken van klanten en dergelijke.
4. Inrichting van het magazijn, “magazijn layout”.
5. De verlader kiest welke logistieke activiteiten Caterpillar Logistics Services zal uitvoeren bijvoorbeeld warehousing, transport en dergelijke.
6. Werkgroep opzetten aan de hand van welke logistieke activiteiten in de pool zitten.

De implementatie duurt ongeveer zes maanden tot één jaar.

Het zijn bijgevolg open contracten. De verladers kunnen kiezen welke activiteiten door Caterpillar Logistics Services worden uitgevoerd.

Problemen bij de implementatie:

- Het magazijn is niet tijdig opgezet. Caterpillar Logistics Services moet bijgevolg soms extra magazijnruimte bijhuren. Bijvoorbeeld het magazijn te Lummen was niet helemaal gereed op een bepaalde datum.
- IT-systeem nog niet werkzaam.
- Rekken die niet geleverd zijn.
- Slechte planning van de inkomende goederen door de leverancier.
- Weerstand van het personeel. Mevrouw Marina Niesen gaf hierbij het voorbeeld van Harley Davidson. Het bedrijf kreeg te maken met veel weerstand van het personeel. Het personeel wilde namelijk niet meewerken. Caterpillar Logistics Services kreeg onvoldoende en onjuiste informatie. Hierdoor was een goede uitvoering van de opstart van het samenwerkingsverband niet mogelijk. Caterpillar Logistics Services had bijgevolg een te groot magazijn gebouwd en moest zelf het aantal nodige vrachtwagens schatten. Naderhand verliep de samenwerking beter.

7) Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

De distributie op een peil brengen dat de verlader zelf niet kan. Het focussen op de verkoop is immers belangrijker voor de verlader.

8) Wat is de gemiddelde duur van een samenwerkingsverband met een bedrijf uit de automobielsector?

Vijf à tien jaar.

9) Wat zijn de meest voorkomende redenen om de samenwerking stop te zetten met een bedrijf uit de automobielsector?

- Opkoop door andere bedrijven.
- Slechte prestaties. Het magazijn werkt niet zoals gepland.

10) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies in de automobielsector?

Outsourcing van logistieke functies in de automobielsector is op een goed niveau. Insourcing is momenteel niet van toepassing. Doch na enkele jaren zal insourcing meer voorkomen.

In de toekomst zullen productiebedrijven zich vestigen in Oost-Europa en de koopkracht van de mensen zal dalen. Het gevolg is dat de vraag naar distributie eveneens zal dalen.

4PL-activiteiten zijn niet aantrekkelijk voor de automobielsector, omdat de verlader zijn mening wil laten gelden. De verladers komen dikwijls tussen in hetgeen Caterpillar Logistics Services verricht.

BEDRIJVEN UIT DE AUTOMOBIELSECTOR

Ford Genk

In België neemt Ford Motor Company meer dan 50% van de autoproductie voor zijn rekening. Wereldwijd zijn 100 fabrieken gevestigd, verspreid over 25 landen. Ford Genk is één daarvan waarvan de productie is opgestart in 1964. Ford Genk is zeer belangrijk voor de economie en tewerkstelling in België. Dit komt bovendien door de sterke aantrekkingskracht op vele toeleveranciers die zich rond Ford Genk hebben gevestigd. Ford Genk produceert de Mondeo, de S-Max en de Galaxy. Het beeld van Ford Genk is “het epicentrum voor de productie van grote gezinswagens voor Ford in Europa”.

De logistieke diensten spelen een belangrijke rol in de productiesector. De goederenstroom wordt georganiseerd op basis van het productieprogramma. Een aantal toeleveranciers gevestigd rond Ford Genk staan via een conveyor in verbinding met Ford Genk. De levering gebeurt “in sequence”, met andere woorden de levering gebeurt in volgorde van productspecificaties, onderdelen aan de assemblagefabriek. Dit heeft als gevolg een daling in de interne voorraden en transportkosten. Het transport van de afgewerkte wagens gebeurt per vrachtwagen, per trein en via de zeehavens van Antwerpen en Zeebrugge.

Interview

Geïnterviewde: Danny Koterba, Global Logistics Manager, E.L.C. (externe logistieke coordinator)

1) Wanneer deed uw bedrijf voor het eerst beroep op een logistieke dienstverlener?

Tot eind jaren '90 gebeurde de logistieke dienstverlening in een traditioneel 2PL-netwerk. Hierbij werden regionale contracten aangegaan. Eind jaren '90 tot 2000 werd een regionale 4PL opgestart. De focus hierbij was “100% plant”. In 2000 werd een Europese 4PL opgezet voor zowel de aanvoer van goederenstromen als de terugvoer om synergie effecten te creëren tussen

de sites. Tot deze sites behoren niet enkel de autofabrieken, maar ook de onderdelenfabrieken van Ford. De focus is “alle Europese sites”.

De 3PL-providers van Ford Genk staan enerzijds in voor logistiek (bijvoorbeeld warehousing) en anderzijds voor productie. Ford Genk voert daarnaast de aankoop zelf uit.

Ford is bovendien vrij groot waardoor het druk kan uitoefenen op logistieke dienstverleners qua prijs en dergelijke.

Ford maakt gebruik van twee types netwerken:

- Het grootste deel van het volume wordt geleverd via FTL (Full Truck Load) (95%):
Combinaties van verschillende leveranciers zijn mogelijk waarvan de goederen dagelijks vervoerd worden. Kostenefficiëntie wordt niet altijd bereikt, wel flexibiliteit. Een modulaire prijszetting wordt immers mogelijk. Veranderingen zoals prijs per kilometer, prijs per ophaling en dergelijke kunnen sneller doorgevoerd worden. Onderhandelingen zijn niet altijd nodig bij veranderingen.
- Het resterende volume wordt via groepage vervoerd oftewel LTL (Less than Truck Load):
Het materiaal wordt geconsolideerd in een ODC (Origin Distribution Centre). De bedoeling is om bundelingen naar Europa te transporteren, zodat het transport over lange afstand een goede benuttingsgraad vertoont.

Deze twee netwerken zijn eenvoudig en gelden voor alle Ford fabrieken.

Voorbeeld van logistieke dienstverleners van Ford Genk zijn:

- 3PL-provider: Ewals Cargo Care, SML, ...
- 4PL-provider: DHL Exel Supply Chain

2) Wat waren de drijfveren voor outsourcing van logistieke functies?

De drijfveer om beroep te doen op een 3PL-provider was dat de investeringen te moeilijk waren.

Voordelen 3PL-provider:

- Ten gevolge van de standaardisatie kan Ford gebieden ontdekken waar efficiëntie ontbreekt en waar niet, onnodige activiteiten opmerken en dergelijke.
- Door de standaardisatie verkrijgt Ford bovendien transparantie, een overzicht van alles. Hierdoor is routine mogelijk voor de leveranciers en de 3PL-providers. Enige stabiliteit met kleine fluctuaties wordt bereikt, zodat werknemers niet elke dag opnieuw moeten beginnen. Bijvoorbeeld meedelen wat die dag moet gebeuren.
- Daarnaast is modulaire prijszetting mogelijk door de standaardisatie waardoor veranderingen sneller doorgevoerd kunnen worden.
- 15 % naar 95% FTL. Ford heeft bijgevolg meer controle.
- Betere klantenservice

Drijfveren 4PL:

- Ford had de supply chain niet onder controle en transparantie was niet aanwezig.
- Kostenreducties dienden gerealiseerd te worden. Doch intern was dit niet haalbaar binnen Europa.
- De vervoerder deed eigen optimalisatie.
- Logistieke expertise
Sommige bedrijven doen beroep op logistieke dienstverleners wanneer een probleem onoplosbaar is. Dit is echter niet de basis voor outsourcing. Het zoeken naar logistieke expertise is een drijfveer voor outsourcing van logistieke functies. Een 4PL-provider heeft namelijk ervaring in de logistieke sector. Ford moet enkel de 4PL-provider leren vertrouwd maken met hun eigen concept.
- De assetneutraliteit van de 4PL-provider. Ford heeft namelijk een eigen vloot. De 4PL-provider maakt zijn eigen assetbezetting ondergeschikt aan de belangen van de verlader.
- Indien problemen ontstaan, worden die onmiddellijk zichtbaar omwille van de duidelijke communicatie. Deze communicatie gebeurt zowel tussen 4PL-provider en Ford als tussen

4PL-provider en 3PL-providers. Hierdoor wordt het goedkoper om problemen op te lossen, bijvoorbeeld een ongeval met een vrachtwagen.

Specifieke voordelen van de Europese 4PL zijn:

- “Spiegelbeeldrelatie” tussen Ford en 4PL-provider. Dit betekent dat de functies van Ford werden “gekopieerd” binnen de 4PL-provider, bijvoorbeeld de heer Ludo Lieben (4PL-provider) is het spiegelbeeld van de heer Danny Koterba (Ford Genk).

In het begin van een samenwerkingsverband is veel motivatie aanwezig. Doch naderhand ontstaan vele problemen. Bijvoorbeeld de gedachte van de logistieke dienstverlener over de verlader bij een probleem kan zijn: “Is die lastige klant weer daar?”. Dit is niet bij een “spiegelbeeldrelatie”.

- Samenwerking, met name het “wij-gevoel”. Het operationele team van de 4PL-provider is werkzaam in het gebouw van Ford Genk, zodat de samenwerking beter verloopt.
- “Gain sharing” contract. Jaarlijks worden gezamenlijk besparingen gerealiseerd van ongeveer 7 à 8 %. Bij overschrijding wordt de winst verdeeld. Vorig jaar werd de reductie niet gehaald onder meer door de hoge dieselprijzen.

3) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies?

Nadelen 3PL-providers:

- 3PL-providers kunnen niet inschatten wat de risico's zijn als iets verkeerd gaat. De 3PL-providers dienen de problemen mee te delen zodat Ford kan helpen om de problemen op te lossen. Als Ford niks weet, kunnen grotere problemen ontstaan.

Nadelen regionale 4PL:

- Barrière tussen 4PL-provider en Ford. De grenzen waren te groot.
- Het personeel van Ford bood weerstand tegen verandering. De mensen vroegen zich af: “Waarom zouden zij het beter kunnen? Hoe het nu is, gaat het toch goed?”. De verschillende verantwoordelijkheden zorgden voor wrijvingen.

De regionale 4PL-provider kon deze problemen niet oplossen. Bijgevolg werd een Europese 4PL opgezet.

Nadelen Europese 4PL:

- In de beginfase was het samenwerkingsverband heel broos. Het was eerder een “ik-jij gevoel”. De samenwerking gebeurde niet in een “wij-gevoel”. Ford was (te) sterk procedure-gedreven. Ford besliste wie welke taken diende uit te voeren. Dit was zo in alle sites van Ford. DHL Exel Supply Chain kon zelf niet beslissen. Bovendien ontstonden vele fouten en het doorvoeren van veranderingen ging gepaard met veel weerstand van het personeel van Ford. Vertrouwen hebben in elkaar is bijgevolg zeer belangrijk. Naderhand verliep de samenwerking beter.

4) Hoe gebeurde de selectieprocedure?

Ford stelt vooraf een aantal eisen vast zoals verwachte service, concept, randvoorwaarden en dergelijke. Potentiële logistieke dienstverleners die voldoen aan de eisen worden gecontacteerd. Hiervan wordt een “long list” opgesteld die naderhand herleid wordt naar een “short list”.

Bij het opstellen van de lijsten wordt daarenboven de financiële gezondheid van de potentiële logistieke dienstverleners doorgelicht. Snel groeien kan namelijk nadelig zijn. Ze kunnen failliet gaan, omdat het management niet altijd kan volgen. Hierdoor komt Ford zelf in de problemen. Ford gaat bijgevolg de logistieke dienstverlener tegen zichzelf beschermen. De boodschap is “langzaam groeien”.

Ford heeft een systeem (een soort veiling) waarbij de potentiële logistieke dienstverleners worden gerangschikt. In 50% van de gevallen krijgt nummer één het contract, in de andere gevallen krijgt nummer twee of drie het contract. De nummer één kan omwille van diverse redenen niet gekozen worden, bijvoorbeeld omdat Ford een negatieve mening heeft over de logistieke dienstverlener.

Nadat de logistieke dienstverlener is gekozen, gebeurt de implementatie. De implementatie wordt zeer goed opgevolgd doordat regelmatig onderhandelingen plaatsvinden.

5) Wat is de duur van het samenwerkingsverband?

3PL-provider: één jaar en jaarlijks herzienbaar.

4PL-provider: drie jaar en daarna jaarlijks verlengbaar met eventueel een aantal veranderingen.

6) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies?

Outsourcing van logistieke functies is onderhevig aan cycli. Outsourcing en insourcing wisselen elkaar af.

Lear Corporation Belgium

Lear Corporation is wereldwijd één van de grootste aanbieders van interieursystemen voor de automobielsector. Lear Corporation Belgium gevestigd in Genk staat in voor de assemblage van zetelsystemen. Momenteel worden voor- en achterzetels voor de Ford Mondeo, S-Max en Galaxy geproduceerd. De zetels worden in sequence geleverd aan Ford Genk via de conveyor, zodat tijdig en in de juiste volgorde geleverd wordt. De planning hiervan gebeurt door Lear Corporation Belgium.

Interview

Geïnterviewde: Pascal Hermans, Plant Manager. In het begin van het outsourcingproces was hij logistiek verantwoordelijke.

1) Wanneer deed uw bedrijf voor het eerst beroep op een logistieke dienstverlener?

Vanaf de opstart van het bedrijf te Genk deed Lear Corporation Belgium beroep op een 3PL-provider. Dit was in 1999.

De 3PL-provider neemt alle logistieke functies voor zijn rekening. Lear Corporation Belgium doet slechts beroep op één logistieke dienstverlener, namelijk Ewals Cargo Care. Ewals Cargo Care heeft een systeem “Warehouse on wheels” opgezet. Een magazijn is hierbij niet nodig. Wanneer een vrachtwagen aankomt, wordt de trailer afgekoppeld en achtergelaten bij Lear Corporation Belgium. De vrachtwagenbestuurder neemt een lege trailer terug mee. “Warehouse on wheels” is enkel mogelijk indien de samenwerking geschiedt met één logistieke dienstverlener. Dit systeem was zowel nieuw voor Lear Corporation Belgium als voor Ewals Cargo Care.

2) Wat waren de drijfveren voor outsourcing van logistieke functies?

De expertise van de 3PL-provider was de hoofdreden. Lear Corporation Belgium heeft expertise in zetels maken, maar niet in logistiek.

Kostenreductie was geen drijfveer. Hij vermeldde hierbij: “Als bedrijf denk je dat de 3PL-provider het goedkoper kan.” Kostenreductie vormt volgens hem een logisch gevolg van outsourcing.

3) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies?

Een aantal vanzelfsprekende nadelen zijn stakingen, douaneproblemen enz.

4) Hoe gebeurde de selectieprocedure?

Lear Corporation heeft een Europese logistieke afdeling die instaat voor het contact met potentiële logistieke dienstverleners. Na een aantal stappen wordt de logistieke dienstverlener gekozen die de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt.

Ewals Cargo Care werd gekozen voor Lear Corporation Belgium. De implementatie is in het algemeen goed verlopen, geen grote problemen gehad.

5) Wat is de duur van het samenwerkingsverband?

Elke vijf jaar wordt het contract herbekeken. Sommige bedrijven nemen nieuwe logistieke dienstverleners in dienst, maar Lear Corporation Belgium werkt enkel samen met Ewals Cargo Care omwille van het unieke systeem “Warehouse on wheels”.

6) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies?

De heer Pascal Hermans kent het concept 4PL-provider niet. De supply chain wordt door Lear Corporation Belgium zelf geoptimaliseerd. Lear Corporation Belgium kijkt zelf naar verbeteringsprojecten. Daarnaast komt insourcing niet in aanmerking.

Johnson Controls

Johnson Controls te Geel is een zetelfabrikant voor de automobielsector. Het bedrijf is opgericht in 1988.

Interview

Geïnterviewde: Benny Peeters, Acting Logistic and Materials Manager

1) Wanneer deed uw bedrijf voor het eerst beroep op een logistieke dienstverlener?

In 1989 deed Johnson Controls beroep op logistieke dienstverlener, namelijk Frans Maas. Dit samenwerkingsverband heeft ongeveer een jaar à anderhalf jaar geduurd omwille van de vele problemen. Johnson Controls past just-in-time toe. Johnson Controls moet bijgevolg volledig kunnen rekenen op de informatie in verband met aanleveringstijden die de logistieke dienstverlener verschaft, Frans Maas. Alle materiaal moet voor een bepaald tijdstip (10.00u) geleverd zijn bij Johnson Controls. Frans Maas kon de dag van levering mededelen, maar niet het juiste tijdstip. Johnson Controls had bijgevolg een probleem, aangezien Frans Maas het juiste tijdstip van levering niet kon mededelen. Een groot deel van de zendingen kwamen ook toe zonder de nodige documenten waardoor het materiaal niet in het systeem kon ingeboekt worden. De voorraadniveaus werden hierdoor inaccuraat. Bovendien waren de mensen tewerkgesteld bij Frans Maas niet flexibel. Johnson Controls besliste om de samenwerking met Frans Maas te beëindigen. Bijgevolg werd Ewals Cargo Care de nieuwe en enige logistieke dienstverlener van Johnson Controls te Geel.

Ewals Cargo Care voert onder andere de volgende logistieke functies uit:

- Transport
- Kwalitatieve en kwantitatieve controle
- Het materiaal in voorraad zetten. Johnson Controls verplaatst het materiaal zelf van de voorraad naar de assemblagelijijn.
- Optimalisatie transport.

2) Wat waren de drijfveren voor outsourcing van logistieke functies?

- Goedkoper
- Gemakkelijker: anders moet Johnson Controls zelf het personeel trainingen en opleidingen geven.

3) Welke nadelen zijn verbonden aan outsourcing van logistieke functies?

Het is werken met “mensen”. Het ontstaan van problemen is bijgevolg een logisch gevolg. Bijvoorbeeld personeel van Ewals Cargo Care zet de voorraad op de verkeerde plaats neer.

4) Hoe gebeurde de selectieprocedure?

Het hoofdbureau in Duitsland neemt beslissingen omtrent de partners voor de logistieke dienstverlening. De voorstellen komen van de fabriek (bijvoorbeeld de fabriek te Geel).

Aangezien Johnson Controls reeds enige ervaring had met Frans Maas, wist Johnson Controls wat ze konden verwachten van een partner. In het begin ontstonden slechts enkele problemen, omdat de samenwerking met Ewals Cargo Care enigszins nieuw was voor het personeel. In het algemeen verliep de implementatie met Ewals Cargo Care vlot. Ewals Cargo Care heeft een office manager werkzaam binnen het gebouw van Johnson Controls om een vlotte samenwerking te kunnen garanderen.

5) Wat is de duur van het samenwerkingsverband?

De samenwerking is voor onbepaalde duur.

6) Wat zijn de vooruitzichten omtrent outsourcing van logistieke functies?

In-sourcing of outsourcing van meer logistieke functies komen niet in aanmerking. Doordat de lonen stijgen, is het niet altijd zinvol om beroep te doen op outsourcing.

Het concept 4PL-provider is niet gekend door de heer Benny Peeters. Beroep doen op een 4PL-provider komt bijgevolg niet in aanmerking.