

Bachelorscriptie Economie & Bedrijfseconomie

‘Waarom faciliteren bedrijven het transport van de last mile intern als er genoeg aanbod op de markt is om dit te faciliteren en er concurrenten zijn die dit niet intern faciliteren?’

Mei, 2016

Jeroen Berends 359011

Erasmus School of Economics

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: prof. dr. H.R. Commandeur

Abstract

De markt voor koeriersdiensten is in Nederland homogeen en competitief; dit duidt op een goede markt om de last mile uit te besteden. Toch zijn er in Nederland bedrijven die de last mile intern faciliteren. Door middel van een case studie met diepte-interviews is een zestal bedrijven onderzocht. Hieruit kwam naar voren dat de bedrijven een hoger serviceniveau willen bieden dan de markt en zich willen onderscheiden door middel van de last mile en/of synergie willen behalen uit de combinatie van services en de last mile. De tweede bevinding is dat het klantcontact ook een erg belangrijke factor is bij het intern faciliteren van de last mile. De in deze scriptie gevormde twee bij twee matrix kan in de praktijk gebruikt worden om bedrijven aan te toetsen om de inrichting van de cross-functionele driver transport te vormen, tenzij het serviceniveau, de service en klantcontact van last mile van geen toegevoegde waarde zijn op de klanttevredenheid.

Inhoudsopgave

Abstract	2
Figuren en Tabellen	4
H1. Inleiding: relevantie en afbakening	5
Wetenschappelijke relevantie	6
Maatschappelijke relevantie	6
Afbakening onderwerp	6
Conclusie	6
H2. Theoretisch kader: supply chain strategie, service profit chain, logistics quality service en werknemerstevredenheid	7
Supply chain strategie	7
Transport	8
Sourcing	8
Klanttevredenheid	10
The service profit chain	10
Werknemerstevredenheid	13
Conclusie	15
H3. Methodologie: twee bij twee matrix, case studie onderzoek, onderzoeksopzet	16
Twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid	16
Case studie onderzoek	17
Onderzoeksopzet	18
Case selectie	18
Interview protocol	19
Analyse	19
Conclusie	20
H4. Resultaten: analyses cases, cross-case analyse en overige bevindingen	21
Case A	21
Case B	23
Case C	24
Case D	26
Case E	28
Case F	30
Cross-case analyse	32
Propositities	32

Twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid	34
Overige bevindingen	36
Conclusie	37
H5. Conclusie: discussie, implicaties, beperkingen en aanbevelingen	38
Discussie	38
Implicaties op theorie en praktijk	39
Beperkingen en onderzoeksaanbevelingen	40
Conclusie	40
H6. Epiloog	41
Bijlage 1	42
Bijlage 2	43
Bibliografie	44

Figuren en Tabellen

Figuur 1; zone of strategic fit; (Chopra & Meindl, 2016)	7
Figuur 2; supply chain strategie; (Chopra & Meindl, 2016)	8
Figuur 3; wisselwerking kosten efficiëntie en responsiviteit; (Chopra & Meindl, 2015).....	8
Figuur 4; vier vormen van uitbesteding; (Sanders et al., 2007)	9
Figuur 5; service profit chain; (Heskett et al., 1997).....	11
Figuur 6; Logistics service quality raamwerk; (Mentzer et al., 2001)	12
Figuur 7; twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid	17
Figuur 8; resultaat twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid	35
Figuur 9; beslissingsboom twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid	36
Tabel 1; Negen concepten logistics service quality; (Bienstock et al., 2008)	12
Tabel 2; Geselecteerde bedrijven	19
Tabel 3; Resultaten	35

H1. Inleiding: relevantie en afbakening

Anno 2016 is het vrij normaal om een aankoop thuis te laten bezorgen. De angst om online te bestellen neemt af en er worden nieuwe bezorgmethoden ontwikkeld waarbij boodschappen of grote meubels zelfs tot in de keuken of woonkamer worden afgeleverd. Ook de fysieke winkels blijven niet achter en bieden bezorgservices aan. Goede voorbeelden hiervan zijn winkelketens als Ikea, meubelzaken of Coolblue.

Tijdens mijn tijd als stagiair logistiek bij Greetz.nl in 2015 ben ik mij sterk bewust geworden van de operatie achter een webshop en hoe de operaties in het warehouse en fulfilment naadloos moeten aansluiten op het netwerk van transportbedrijven. De afspraken tussen de transportbedrijven en Greetz.nl waren vastgelegd in service level agreements (SLA). Het belang van deze SLA's was erg groot voor Greetz.nl om zo toch de controle over de af te leveren pakketten te behouden en de kwaliteit te kunnen waarborgen. Hierbij kwam ook duidelijk naar voren dat het voor Greetz.nl, in haar huidige vorm, niet rendabel zou zijn om de bezorging zelf te verzorgen. De schaal- en netwerkvoordelen die het gebruik van bezorgdiensten met zich meebracht en de daarbij horende lagere kosten, wogen niet op tegen het intern faciliteren van het bezorgingsproces. De post- en koeriersmarkt in Nederland bestond in 2014 voor 80% uit eenpersoons bezorgingsbedrijven. Dit geeft een indicatie van de grootte van het bezorgnetwerk waar gebruik van kan worden gemaakt (KVK, 2014; 2016).

Opvallend genoeg zijn er redelijk wat bedrijven die hun bezorgingsproces intern faciliteren met betrekking tot het transport naar de eindconsument (last mile). Hierbij viel het mij op dat er toch redelijk wat markten zijn waarbinnen er een mix bestaat tussen bedrijven die hun last mile geheel intern faciliteren en bedrijven die dit uitbesteden. Wijnhuis Wooning B.V. te Bleiswijk en bloemenboetiek 't Bolletje b.v. te Rotterdam zijn hier goede voorbeelden van. Wijnhuis Wooning bezorgt de bestelde artikelen uit de fysieke winkel of de webshop zelf aan huis, waar Wijnvoordeel.nl dit uitbesteedt aan PostNL. 't Bolletje verzorgt ook de last mile intern waar Greetz.nl dit uitbesteedt aan Packs.

Volgens de uitbestedingstheorie staat het supply chain surplus centraal, waarbij er zoveel mogelijk waarde voor de klant zou moeten worden gecreëerd (Chopra & Meindl, 2016). Indien hier rationeel gehandeld is, zouden de bedrijven die de last mile intern faciliteren hieraan voldoen. Toch is het niet in alle gevallen direct duidelijk waarom een bedrijf of keten haar eigen transport faciliteert als er ook genoeg spelers op de markt zijn die dit transport aanbieden en de concurrent uit dezelfde branche het wel uitbesteedt.

Uit deze probleemstelling destilleer ik dan ook de volgende onderzoeksvraag:

'Waarom faciliteren bedrijven het transport van de last mile intern als er genoeg aanbod op de markt is om dit te faciliteren en er concurrenten zijn die dit niet intern faciliteren?'

Wetenschappelijke relevantie

In de waardeketen (supply chain) staat het supply chain surplus centraal en dient dit gemaximaliseerd te worden. Om dit te bereiken dient een bedrijf een competitieve strategie te hebben waarmee het waarde creëert. De vorm die de waardeketen aanneemt is afhankelijk van het product en de markt waarop het product aangeboden gaat worden. Afhankelijk van de onzekerheid van de vraag kan er gekozen worden hoe efficiënt of responsief de supply chain ingericht kan worden met een zo hoog mogelijk supply chain surplus. De balans hiertussen wordt ook wel de strategic fit genoemd. Transport en sourcing zijn twee van de zes cross-functionele drivers die strategisch ingericht worden om de strategic fit te bepalen (Chopra & Meindl, 2016). Door meerdere cases te bestuderen van bedrijven die hun last mile intern faciliteren, zou de theorie geconfirmeerd kunnen worden en/of nieuwe conceptuele bevindingen worden gedaan (Yin, 2013).

Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek zal van maatschappelijk toegevoegde waarde zijn, aangezien er in de zomer van 2015 veel te doen is geweest omtrent de arbeidsomstandigheden van pakketbezorgers. In de koerierswereld wordt er veelal gebruik gemaakt van een netwerk van zelfstandige koeriers (ZZP'ers) om zo de fijnmazigheid te kunnen bieden die verlangd wordt, terwijl bedrijven die hun eigen transport verzorgen in de meeste gevallen werknemers in vaste dienst hebben. De komst van onbemande winkels, benzinstations, ophaalpunten en nieuwe logistieke concepten hebben hier ook invloed op. Het aanpassingsvermogen van logistieke partijen en de ontwikkelingen die zich voordoen aan de vraagzijde van het transport zullen de arbeidsomstandigheden van deze werknemers mogelijk nog veranderlijker maken. De keuze van een bedrijf om deel te nemen aan een bestaand netwerk of het transport intern te faciliteren is dus maatschappelijk relevant.

Afbakening onderwerp

In de probleemstelling wordt aangekaart dat het niet in een oogopslag duidelijk is waarom bedrijven het transport intern faciliteren naar het eindpunt in de keten (last mile). Deze last mile is de bezorging aan huis van fysieke goederen die ook door post- en koeriersdiensten had kunnen worden verwerkt. De handeling die de eindconsument moet ondernemen om het fysieke product in bezit te krijgen, speelt hierbij geen rol. De relatie tussen deze twee schakels in de supply chain moet bestaan uit een bedrijf en haar klant, aan het einde van de keten (eindconsument).

Conclusie

In de inleiding is de probleemstelling aangekaart van het intern faciliteren van de last mile. De last mile is een homogeen product dat op een gefragmenteerde markt aangeboden wordt, waarbij er schaal- en netwerkvoordelen behaald kunnen worden. Er vanuit gaande dat er rationeel gehandeld wordt in de situaties, leveren de onderzochte cases mogelijk interessante bevindingen op. De wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie zijn aan bod gekomen en de afbakening is zo duidelijk mogelijk gedaan om de interne validiteit te waarborgen.

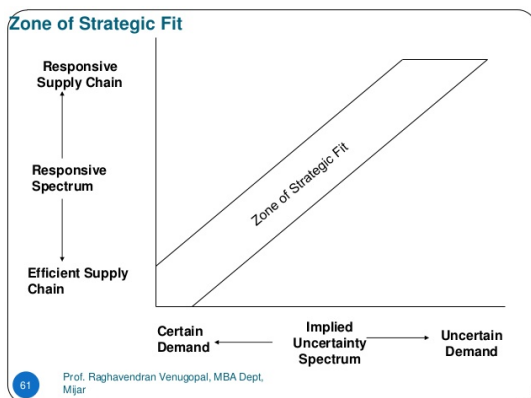
H2. Theoretisch kader: supply chain strategie, service profit chain, logistics quality service en werknemerstevredenheid

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is het van belang om de theorie achter de supply chain strategie en de relatie tot de cross-functionele drivers transport en sourcing uiteen te zetten. Hierna zal er een verdiepingsslag worden gemaakt in de richting van consumentenwaarde in de vorm van klanttevredenheid en zal de theorie van de service profit chain worden behandeld; in deze theorie wordt klanttevredenheid over een service in zijn algemeenheid aangehaald. Door dit toe te spitsen op klanttevredenheid van logistieke services en de mogelijke implicaties van het uitbestedingsvraagstuk, kunnen er proposities worden opgesteld als leidraad voor de richting van dit onderzoek.

Supply chain strategie

De eindconsument is er slechts bij gebaat dat hij/zij zoveel mogelijk waarde krijgt voor het geld dat er voor het product wordt betaald. Het verschil tussen het betaalde bedrag en de supply chain kosten wordt het supply chain surplus genoemd. Deze eindconsument behoort tot de supply chain en voor de supply chain als geheel zou deze waarde creatie ook het uitgangspunt moeten zijn. Zodoende zouden niet waarde toevoegende processen geëlimineerd moeten worden (Chopra & Meindl, 2016). Kortom, het hoogste supply chain surplus zou altijd het uitgangspunt moeten zijn.

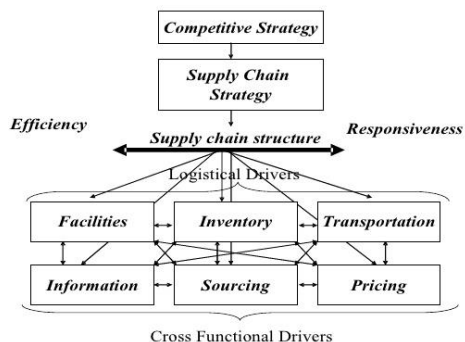
Op basis van de competitieve strategie wordt er een passende supply chain strategie gezocht (figuur 2). De mate waarin deze supply chain strategie aansluit op de competitieve strategie wordt ook wel de strategic fit genoemd (Chopra & Meindl, 2016). De mate van onzekerheid in de supply chain en de vraag naar het product beïnvloedt de mate waarin er voor een efficiënte of responsieve supply chain inrichting gekozen wordt; hoe hoger de onzekerheid des te responsiever de supply chain strategie en vice versa voor efficiëntie (figuur 1).



Figuur 1; zone of strategic fit; (Chopra & Meindl, 2016)

De supply chain strategie is gebaseerd op zes cross-functionele drivers (figuur 2). Deze zes cross-functionele drivers zijn onderling met elkaar verbonden, waarin er een tweedeling bestaat op logistiek en strategisch niveau (figuur 2; boven is logistiek, onder is strategisch). De inrichting per cross-functionele driver hangt af van de keuze om efficiënt of responsief te zijn en van de andere cross-functionele drivers (Chopra & Meindl, 2016). In deze scriptie wordt er voornamelijk ingegaan op de logistieke driver transport en de strategische driver sourcing. De nadruk in deze scriptie ligt op het transport van de last mile, waarbij de driver sourcing een verdiepingsslag geeft in het uitbestedingsvraagstuk en wat voor impact dit heeft op de last mile.

A Framework for Structuring Drivers



3-26

Figuur 2; supply chain strategie; (Chopra & Meindl, 2016)

Transport

Transport is één van de zes cross-functionele drivers waarop de supply chain strategie wordt gebaseerd. In deze scriptie gaat het om de inrichting van het vervoer tussen de schakels in de keten waarbij er goederen fysiek van plek A naar plek B gaan en er aan huis wordt bezorgd. De inrichting van dit transport is een negatieve wisselwerking tussen kosten efficiëntie en responsiviteit in de supply chain (figuur 3).

Er zou voor efficiëntie gekozen moeten worden als er weinig onzekerheid is in de vraag en de aanlevering van de voorraad, en als de afstand tot de consument klein is. Responsiviteit is geschikt om op te focussen als er veel onzekerheid is in de vraag naar het product en de aanlevering van de voorraad en de afstand tot de consument relatief groot is. De hoeveelheid voorraad die zich in de keten bevindt, de vormen van transport en de bijbehorende kosten zijn leidend in de beslissing hoe het transport ingezet wordt (Chopra & Meindl, 2016).

Cost-Responsiveness Efficient Frontier

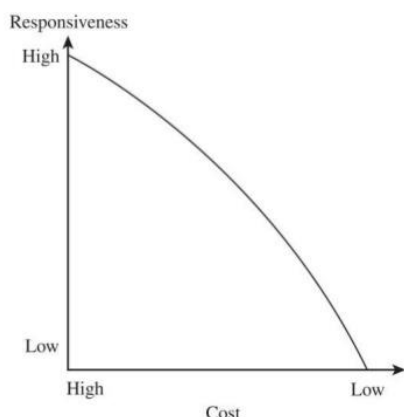


Figure 2-3

Figuur 3; wisselwerking kosten efficiëntie en responsiviteit; (Chopra & Meindl, 2015)

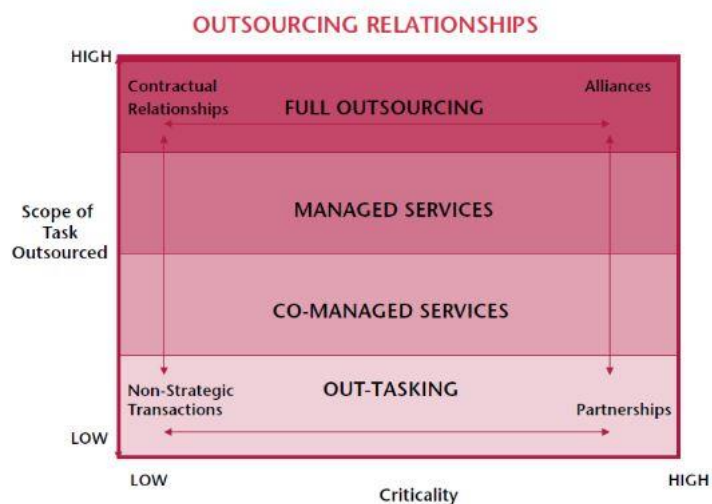
Sourcing

Met sourcing wordt de theorie beschreven omtrent het maken van een keuze voor uitbesteden of het in eigen beheer houden van bedrijfsprocessen. Deze keuze wordt aan de hand van hetzelfde kwadrant gemaakt waarbij kosten efficiëntie tegen responsiviteit wordt uitgezet (figuur 3). Bij

uitbestedingsvraagstukken wordt er goed gekeken of het proces tot de kerntaken van de schakel in de supply chain behoort of niet. De theorie zegt dat als dit niet het geval is er simpelweg gekozen moet worden voor de optie die de meeste waarde voor de klant creëert, tenzij het uitbesteden hiervan dusdanig veel risico en/of impact op het product met zich mee brengt dat dit niet opweegt tegen de baten (Chopra & Meindl, 2016). Specialiseren wordt ook als een belangrijke differentiatietechniek gezien, waarbij er meerwaarde gecreëerd kan worden voor de eindconsument (Quinn & Hilmer, 1994; Heizer & Render, 2011).

Binnen het uitbesteden worden er vier verschillende vormen gedefinieerd, waarbij de mate waarin de controle uit handen wordt gegeven een grote rol speelt (Sanders et al., 2007). De wisselwerking tussen het risico van uitbesteden en de mate waarin er controle uitgeoefend zal blijven worden, schrijft voor welke vorm van uitbesteding er aangenomen zou moeten worden (figuur 4). Het uitbesteden van taken met een hoog risicogehalte zal ervoor zorgen dat er meer controle uitgeoefend zal moeten worden door het bedrijf dat het uitbesteed heeft. Hoe groter de omvang en het strategisch belang, des te meer er contractueel vastgelegd moet worden over de te leveren service (Sanders et al., 2007).

Dit volledig uitbesteden brengt veel kosten met zich mee als we de transactiekosten economietheorie volgen en dit kan in complexe situatie een hoge prijs met zich meebrengen. Om deze kosten te drukken willen sommige bedrijven een governance vorm aannemen waarbij er een (klein) deel intern wordt gefaciliteerd naast de uitbesteding, om de uitbesteding efficiënter en tegen lagere kosten te laten verlopen (Andewereld-Duijvis et al., 2013). Door de last mile deels intern te faciliteren, is het bedrijf in staat om kennis over de service te behouden of tot zich te nemen. Ook kan het de derde partij beter beoordelen op haar te leveren service en hierdoor zou er minder opportunistisch gedrag worden vertoond. Ook het contact en het eventuele aansturen kan hierdoor efficiënter verlopen (Verwaal et al., 2008)



Figuur 4; vier vormen van uitbesteding; (Sanders et al., 2007)

Tian et al. (2008) vinden in hun survey studie onder 203 bedrijven in China vier variabelen die een significante invloed hebben op het vertrouwen in de relatie met een derde partij bij het volledig uitbesteden van de logistieke dienstverlening, die overeenkomen met eerder onderzoek in de westerse wereld: reputatie van de derde partij, relatie specifieke investeringen, informatie deling, en tevredenheid over de geleverde service. Indien er vertrouwen wordt getoond in de derde partij zal dit ook voor wederzijdse toewijding richting het bedrijf zorgen.

In 2009 werd er door Langley et al. (2009) aangetoond door middel van een survey studie dat in West-Europa 66% van het transport werd uitbesteed aan derden. Hierbij werd geen onderscheid gemaakt tussen last mile transport en overig transport. De markt voor transport is echter erg homogeen en competitief (Wallenburg, 2009). Dit duidt erop dat het een goede strategie zou zijn om uit te besteden (Quinn, 1999), omdat er een goede marktprijs tot stand komt en de logistieke partijen zich gaan toespitsen op service en flexibiliteit (Lieb and Butner, 2007; Hartmann & Grahl, 2011).

Toch is er door middel van observatie duidelijk geworden dat er bedrijven zijn die hun last mile intern faciliteren. Indien er rationeel gehandeld is, zou er geconstateerd kunnen worden dat er meer waarde voor de klant wordt gecreëerd door de last mile intern te faciliteren. De volgende sectie gaat daarom over klanttevredenheid.

Klanttevredenheid

In een case studie naar klanttevredenheid op basis van logistieke service worden de volgende kenmerken als zeer belangrijk beschouwd: innovatieve logistieke kennis en vaardigheden, duurzame logistieke dienstverlening, en lean en agile dienstverlening (Chiarini & Douglas, 2015). De lean en agile dienstverlening duidt er ook op dat er veel waarde wordt gehecht aan responsieve logistieke service (Chiarini & Douglas, 2015). Een bedrijf zou haar logistieke kennis en vaardigheden kunnen vergroten door mee te liften op de kennis en innovatie van de gespecialiseerde logistieke dienstverlener (Chopra & Meindl, 2015; Verwaal et al., 2008).

Hartmann en Grahl (2011) toonden in een review studie ook aan dat responsiviteit de belangrijkste drijfveer zou moeten zijn voor logistieke dienstverleners. Het verband tussen klantloyaliteit en responsiviteit van de bezorgservice is aanwezig (Hartmann & Grahl, 2011). Toch wordt in deze studie, evenals in een studie door Wallenburg (2009), beperkt gekeken naar het verband tussen koopgedrag van de klant en de mate van responsiviteit. Consumentenloyaliteit en -tevredenheid zijn gecorreleerd (Loveman, 1998) en dit zou voor herhaalaankopen zorgen. Herhaalaankopen zijn een goede indicator van de totale service die wordt geboden (Innis & La Londe, 1994). Verminderd klantcontact en een slechte reputatie door toedoen van de aangenomen derde partij zijn grote risicofactoren die de service beïnvloeden (Chopra & Meindl, 2016). Het totale niveau van service dat geboden wordt, is dus van belang en de impact hierop door het uitbesteden is een risicofactor die zwaar weegt in het uitbestedingsvraagstuk.

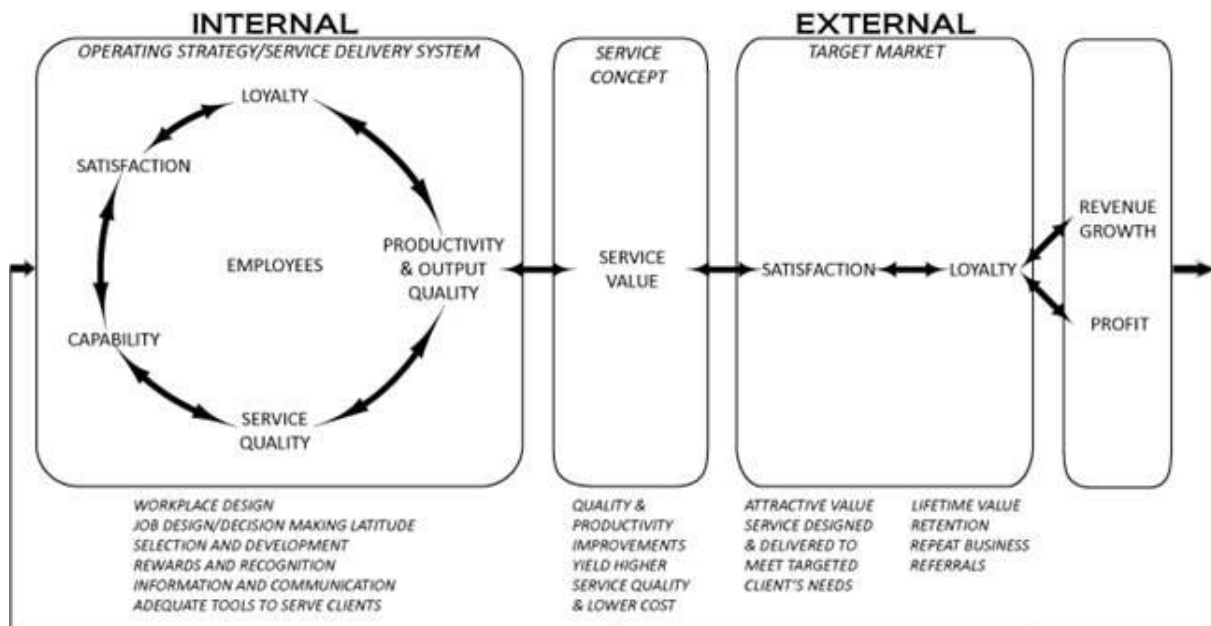
Het totale niveau aan service dat geboden wordt, is dus van belang. Om een beter begrip te krijgen van klanttevredenheid en koopgedrag bij het verlenen van een service zal de theorie van de service profit chain worden behandeld.

The service profit chain

De 'service profit chain' theorie (figuur 5) gaat er in de basis vanuit dat als de werknemerstevredenheid hoog ligt, dit doorvloeit in een hoger serviceniveau, wat weer resulteert in tevredener klanten die daardoor loyaler worden en uiteindelijk voor meer winst zorgen (Heskett et al, 1994; 1997). In de service profit chain van Heskett et al. (1994) zijn er directe verbanden tussen alle factoren en de winstgevendheid van een bedrijf (figuur 5). Heskett et al. (1997) veronderstelt op basis van een casestudie onder 20 service verlenende bedrijven, dat de winst- en omzetgroei te verklaren valt door middel van de service profit chain.

Een analogie van de 'tevredenheidsspiegel' zou de relatie tussen de werknemers- en klanttevredenheid en het succes van de bedrijven verklaren, door de weerspiegeling van de werknemerstevredenheid op de klanttevredenheid. Managers zouden moeten investeren in de

tevredenheid van de werknemers, wat zich uitbetaalt in loyalere klanten en uiteindelijk in winst- en omzetgroei.



Figuur 5; service profit chain; (Heskett et al., 1997)

Loveman (1998) haalt aan dat in deze case studie de service profit chain niet generaliseerbaar is voor alle bedrijven en er ook niet is getest op causaliteit voor alle verbanden; er is meer onderzoek nodig. Zodoende test hij de service profit chain op grote schaal door middel van een survey studie en toont aan dat het overgrote deel van de verbanden bestaat. Het directe verband tussen winstgevendheid en werknemersloyaliteit kon hier echter niet worden aangetoond, evenals de link tussen werknemersloyaliteit en klantloyaliteit.

Silvestro and Cross (2000) borduren voort op de bevindingen van Loveman (1998) en doen een survey studie naar de service profit chain onder winkels die tot een grote keten behoren in Amerika. De verbanden tussen werknemersloyaliteit en –tevredenheid op winstgevendheid werden negatief bevonden, maar het indirecte effect op winstgevendheid werd wederom aangetoond. Dit is volgens de onderzoekers een gevolg van de beperkingen van de studie. Er is niet voor de factor winkelgrootte gecorrigeerd; de managers van deze winkelketen konden op deze wijze de negatieve verbanden verklaren tussen winkelgrootte en werknemerstevredenheid. Stress en minder erkenning van werknemers bij grotere winkels zijn volgens de managers factoren die bijdragen aan verminderd klantcontact.

Ondanks het beperkte onderzoek op grote schaal naar de service profit chain is deze theorie niet als geheel te verwerpen. De studies hebben allemaal grote beperkingen, naast het feit dat het getoetste model door Heskett et al. (1997) te simplistisch is weergegeven en er niet voor bepaalde externaliteiten gecorrigeerd wordt (Silvestro & Cross, 2000). De toepasbaarheid als verklarend instrument voor managers is wel van toegevoegde waarde.

Om een beter begrip te krijgen van de ontwikkeling van klanttevredenheid op het gebied van logistieke dienstverlening zal de theorie van logistics service quality worden behandeld. Ook is het van belang om de implicaties van het uitbestedingsvraagstuk op de werknemerstevredenheid uit te diepen. De werknemers dragen significant bij aan het serviceniveau dat wordt geleverd.

Logistics service quality

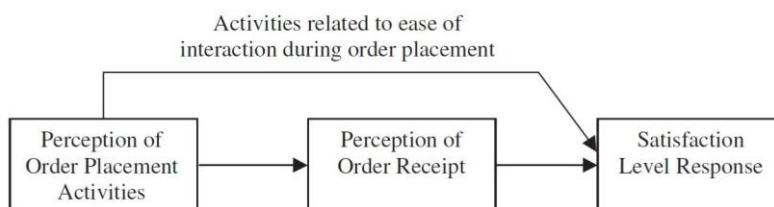
Logistieke dienstverlening wordt de laatste jaren als een belangrijke en onderscheidende factor gezien. Hierbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van de fysiek geleverde dienst, maar ook om de klanttevredenheid van de logistieke dienstverlening (Mentzer et al., 2001). De tevredenheid van de consument over de logistieke service wordt in de literatuur omschreven door de volgende negen concepten, die onder te verdelen zijn in directe effecten en de indirecte (perceptie) effecten van de kwaliteit (tabel 1) (Giovanis & Tsoukatos, 2013; Chiarini & Douglas, 2015; Russo et al., 2015; Mentzer et al., 2001; Bienstock et al., 2008):

Tabel 1; Negen concepten logistics service quality; (Bienstock et al., 2008)



De directe effecten zijn de uitkomsten van de fysiek geleverde dienst, waar de indirecte effecten invloed hebben op de perceptie die de klant heeft bij de dienst. Deze perceptie wordt voor een groot gedeelte beïnvloed door de verwachtingen die tijdens de order procedure geschept worden, waarbij deze verwachtingen van de klant weer van grote invloed zijn op de uiteindelijke ervaring van de logistieke service (figuur 6) (Fiol et al., 2011; Lambert et al., 2012). Door deze negen variabelen samen te nemen wordt de totale klanttevredenheid bij de logistieke serviceverlening omschreven (Bienstock et al., 2008).

A General Customer-Perceived LSQ Framework



Figuur 6; Logistics service quality raamwerk; (Mentzer et al., 2001)

Door goed te scoren op al deze negen punten zou de klanttevredenheid over logistieke dienstverlening als goed beoordeeld worden (Bienstock et al., 2008). De loyaliteit die het gevolg is van de klanttevredenheid zorgt voor het langetermijneffect van klantbinding, wat wederom voor herhaalaankopen zorgen (Heskett et al., 1997; Bienstock et al., 2008). (Innis & La Londe, 1994; Lambert et al., 2012) bevestigen ook dat hoge kwaliteit van logistieke dienstverlening leidt tot meer marktaandeel, betere prestaties en meer winstgevendheid, wat weer overeenkomstig is met de service profit chain.

Mentzer et al. (2001) hebben een klantsegmentatie uitgevoerd op drie industrieën. De negen concepten zijn hier zowel op industrieel niveau getest als industrie-overkoepelend. Uit de resultaten kwam naar voren dat er wel verschil per industrie aangetoond kan worden, doordat niet alle negen punten per industrie van significante invloed werden bevonden. Industrie-overkoepelend werden wel alle negen punten significant bevonden. De aantallen van de survey studie per industrie was een grote beperkende factor, waar dit niet het geval was voor het industrie-overkoepelende onderzoek. Punt 5, kwaliteit van contact met personeel, had zowel per industrie als industrie-overkoepelend de meest verklarende kracht op gebied van klanttevredenheid. De klantrelatie en de kwaliteit van het klantcontact wordt ook als prioriteit aangemerkt door Haverila et al. (2013).

Ondanks de verschillen per industrie wordt er wel een aanbeveling gedaan voor managers, namelijk dat het logistics service quality model eerder als een proces moet worden gezien dan een strategie; op alle negen punten moet goed worden gescoord, omdat klanttevredenheid gevormd wordt vanaf het moment dat de order geplaatst wordt (figuur 6). Dit is in lijn met Chopra & Meindl (2016) die het vormen van de bedrijfsstrategie boven de invulling van de zes cross-functionele drivers zetten.

Het is dus voor een bedrijf van groot belang om op alle negen punten goed te scoren bij een logistieke dienstverlening zoals de last mile. Bij het uitbesteden van de last mile zou de klanttevredenheid omlaag kunnen gaan door een lager serviceniveau dat geboden wordt op de markt en dit zou dus nadelig kunnen zijn voor de winstgevendheid van het bedrijf. Hieruit destilleer ik de volgende propositie:

Propositie 1a: De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.

Door Mentzer et al. (2001) wordt punt 5, kwaliteit van klantcontact met personeel, industrie-overkoepelend als belangrijkste punt aangedragen. Bij het uitbesteden van de last mile is er minder en/of ander klantcontact, omdat de bezorger van een ander bedrijf is. Dit zou wederom invloed hebben op de klanttevredenheid en zou als een argument kunnen worden beschouwd tegen het uitbesteden van de last mile. Hieruit destilleer ik de volgende propositie:

Propositie 1b: Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.

Werknemerstevredenheid

Ondanks dat er een goede markt bestaat om de last mile uit te besteden, zou een bedrijf er vanuit strategisch oogpunt voor kunnen kiezen om de last mile niet uit te besteden omwille van de werknemers. De werknemerstevredenheid is een integraal onderdeel van de service profit chain theorie en het uitbesteden van een reeds bestaande bedrijfsactiviteit kan hier een negatieve impact op hebben (Yang et al., 2007; Wiener et al., 2010; Gunasekaran et al, 2015). Vooral werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies zouden nadelige gevolgen kunnen zijn van de uitbesteding (Heizer & Render, 2011; Gunasekaran et al, 2015). Volgens de theorie van de service profit chain zou dit niet ten gunste komen van het bedrijf.

Böckerman & Maliranta (2013) en Schillen & Steinke (2011) omschrijven dat de tevredenheid van werknemers te meten is bij een uitbestedingsvraagstuk aan de hand van de volgende vier punten: baanzekerheid, plezier in werk, kans op promotie en doorgroeimogelijkheden, en de werkdruk. Schillen & Steinke (2011) lichtten plezier in het werk als belangrijkste factor uit, waar Elmuti (2003) baanzekerheid als de belangrijkste factor aanstipt. Beide variabelen zijn sterk gecorreleerd met prestaties van de werknemer en mate waarin deze zich toewijden aan het bedrijf.

De motivatie achter de uitbesteding van de bedrijfsactiviteit heeft ook een effect op de werknemerstevredenheid en –loyaliteit, waarbij deze effecten niet gelijk zijn voor iedere motivatie. Een kosten- of efficiëntie-gedreven beslissing kan een negatief effect hebben op de werknemerstevredenheid (Böckerman & Malrinata, 2013). Hoe strategischer de motivatie wordt, zoals het uitbesteden van een niet tot de kerntaken behorende bedrijfsactiviteit (Quinn, 1999), des te minder de impact hiervan op de werknemerstevredenheid. Dit is zo, omdat uitbesteden vanuit een kostenperspectief opgevat kan worden door werknemers als een ondermijning van hun werkzaamheden of dat dit de baanzekerheid in gevaar brengt, wat de tevredenheid verlaagt. (Logan et al. 2004; Barthélemy, 2003). Vining & Globerman (1999) en Loveman (1998) rapporteren dat deze kosten-gedreven beslissingen vaak resulteren in een verlaging van het totale serviceniveau dat wordt geboden aan de consument. Als toevoeging hierop toonden Logan et al. (2004) en Barthélemy (2003) aan dat openheid en betrokkenheid van de werknemers in het beslissingsproces om uit te besteden van groot belang is; werknemerstevredenheid en –loyaliteit worden nadelig beïnvloed indien er minder betrokkenheid is.

Twee andere factoren buiten de service profit chain om die ook van invloed zijn op de service die een werknemer levert zijn: toewijding en het verloop van werknemers.

Loveman (1998) vermeldt dat toegewijde werknemers een hoger serviceniveau afleveren. Fiol et al. (2011) voegt hieraan toe dat werknemers die gecommiteerd zijn meer de visie van het bedrijf overnemen. Dit zou een groot voordeel kunnen zijn ten opzichte van een bedrijfsactiviteit die uitbesteed is, waarbij de werknemers minder verbondenheid met het bedrijf voelen. Tial et al. (2008) concludeerden dat het kweken van toewijding bij de werknemers van de gecontracteerd partij een tijdsintensieve taak kan zijn.

Walsh & Deery (2006) hebben aangetoond dat een groot verloop van werknemers gecorreleerd is met een groot verloop aan consumenten. Het bereiken van een stabiel lange termijn werknemersbestand heeft ook een positief effect op de werknemers productiviteit en loyaliteit en dus ook op klantloyaliteit, wat voor herhaalaankopen zal zorgen (Innis & La Londe, 1994). Bij koeriersdiensten met een zzp netwerk is de kans groter dat er verschillende werknemers of bezorgers zijn op dezelfde route of er een hoger verloop per route is aan werknemers of bezorgers. Kortom, een gecommiteerde werknemer voelt zich meer verbonden met het bedrijf en neemt de bedrijfsvisie beter over dan een niet gecommiteerde werknemer. Hoe strategischer de beslissing om uit te besteden, des te meer begrip hiervoor kan worden opgebracht bij de werknemers. De werkgever zou zich moeten focussen op het bereiken van een stabiel werknemersbestand en op de vier punten die verband houden met werknemerstevredenheid, omdat er anders een verlaagd serviceniveau wordt geboden door een mogelijk verlaagde productiviteit en loyaliteit.

Indien de last mile in de huidige situatie door het bedrijf intern gefaciliteerd wordt en uitbesteden een goed alternatief lijkt, kunnen er toch gegronde redenen zijn (geweest) om niet over te gaan tot het uitbesteden van de last mile omwille van de werknemers. Hieruit destilleer ik de volgende propositie:

Propositie 2: Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.

Conclusie

In het theoretisch kader is er vooral gesproken over de verhoging van het supply chain surplus, waarbij er gefocust wordt op de inrichting van de cross-functionele drivers transport en sourcing. De service profit chain theorie met de toespitsing op de logistiek via de logistics service quality theorie is de voedingsbodem voor de proposities 1a en 1b. De service profit chain redeneert vanuit de werknemers en deze zouden negatief beïnvloed kunnen worden door een uitbesteding van de last mile; hierop is propositie 2 gebaseerd. Om deze proposities meer structuur te geven zal er in de methodologie een twee bij twee matrix worden geïntroduceerd.

H3. Methodologie: twee bij twee matrix, case studie onderzoek, onderzoeksopzet

In de methodologie wordt er een twee bij twee matrix behandeld, die ter ondersteuning van de proposities is gecreëerd en door bedrijven mogelijk gebruikt zal kunnen worden om de strategische fit te behalen bij de inrichting van de cross-functionele driver transport. Om de toepasbaarheid van deze twee bij twee matrix te onderzoeken zal er een case studie worden gedaan naar meerdere bedrijven. De onderzoeksopzet zal toegelicht worden om de reproduceerbaarheid te verhogen.

Twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid

In deze scriptie zijn er proposities gevormd op basis van het theoretisch kader. Deze proposities geven een leidraad voor de richting van het onderzoek. Om de interne validiteit te verhogen is de volgende twee bij twee matrix opgesteld ter ondersteuning van de proposities (figuur 7). Hierin wordt de wisselwerking tussen het serviceniveau van de markt en de impact op de klanttevredenheid weergegeven. Het gaat hier om de beoordeling van de geboden service op de markt op basis van de negen factoren uit de Logistics service quality theorie en de beoordeling van de impact op de klanttevredenheid op basis van de service profit chain.

In Q4 is de impact op de klanttevredenheid hoog en biedt de markt niet het gewenste serviceniveau; hier wordt naar verwachting gekozen om de last mile intern te faciliteren. In Q1 is de impact op de klanttevredenheid laag en biedt de markt een hoog serviceniveau aan; hier wordt naar verwachting de last mile uitbesteed aangezien de markt hier een hoog serviceniveau biedt en de klant minder gevoelig is voor het serviceniveau. In Q2 is er geen eenduidige strategie te formuleren op basis van de theorievorming; het zou kunnen worden uitbesteed, intern gefaciliteerd worden of een combinatie van beide (Mix). De criteria om deze mix in te richten kunnen onderhevig zijn aan het leereffect, voorkomen van hoge kosten en opportunistisch gedrag en/of afhankelijk zijn van bedrijfsspecifieke criteria (Andewereld-Duijvis et al., 2013; Verwaal et al., 2008). In Q3 is de impact van het klantcontact op de klanttevredenheid erg laag en is het serviceniveau van de markt ook laag. In deze kwadrant zou het bedrijf zich logischerwijs tot de markt richten en het voor de laagste prijs uitbesteden. De contractuele verhouding en de manier waarop dit uitbesteed is, kan eventueel aan de hand van de vier vormen van Sanders et al. (2007) worden uitgelezen.

Voor deze twee bij twee matrix zou dus gesteld kunnen worden dat hij toepasbaar is indien het bedrijf overeenkomsten vertoont met de resultaten en de proposities uit dit onderzoek. Indien propositie 1a overeenkomstig wordt bevonden met de bevindingen, dan wordt het serviceniveau van de markt laag bevonden en indien niet aangenomen als hoog bevonden. Als propositie 1b overeenkomstig wordt bevonden met de bevindingen, zal de impact van de service op de klanttevredenheid als hoog worden bevonden en indien niet overeenkomstig als laag bevonden. Het overeenkomstig bevinden van de bevindingen met propositie 2, heeft als effect dat er mogelijk een verschuiving plaatsvindt binnen de twee bij twee matrix naar meer intern faciliteren of het resulteert in een mix.

Echter moet hier wel rekening worden gehouden met de onzekerheid dat er andere variabelen een rol spelen (Yin, 2013). Door het zestal bedrijven in deze matrix uiteen te zetten kan er beter gekeken worden of de bedrijven zich op dit moment in het juiste kwadrant bevinden en of dit ook van toepassing is op bedrijven die binnen de generaliseerbaarheid vallen.



Figuur 7; twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid

Case studie onderzoek

In deze scriptie is er gekozen om een 'multiple case' studie uit te voeren naar het complexe vraagstuk 'waarom' en 'hoe' bedrijven hun last mile intern faciliteren. De keuze is evident omdat in de diepte-interviews niet alleen de momentopname wordt onderzocht, maar er ook breder wordt gekeken naar de achterliggende situatie en verklarende factoren (Eisenhardt, 1989). Deze vorm van onderzoek, een kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews (Blumberg et al., 2011), sluit ook goed aan op de probleemstelling aangezien het in dit onderzoek om de beweegredenen gaat achter het vraagstuk 'waarom' en 'hoe' een bedrijf de last mile intern faciliteert (Yin, 2013). Deze vorm van onderzoek staat drie vormen toe: verklarend -, beschrijvend - en theorie ontwikkelend onderzoek. In deze scriptie zal het om een verklarend onderzoek gaan.

Zoals hierboven benoemd is het uitvoeren van een case studie een complexe vorm van onderzoek doen, zeker als het om een onervaren onderzoeker gaat (Yin, 2013). Het is daarom van belang dat er op de volgende factoren gelet wordt bij het doen van een case studie: interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en onderzoeksopzet.

De interne validiteit bij een case studie is van een hoog niveau aangezien er interactie is tussen de interviewer en de respondent en dat deze het hele verhaal kwijt kan om de situatie en context in zijn geheel beter te begrijpen (Robottom & Hart, 1993). Er kan hierdoor aanvulling worden gedaan op de huidige theorie of een andere interpretatie van de huidige theorie ontwikkeld worden (Cronbach, 1975). Echter zal het in dit onderzoek vooral om de verklaring gaan en zal dus het risico van een te complexe theorieontwikkeling worden gemeden. Een ander risico is dat deze vorm van onderzoek tijdsintensief is en er voor deze scriptie geen tijd is om de bedrijven voor een langere tijd te volgen of meerdere respondenten per bedrijf te spreken, al dan niet interviews met meerdere lagen van diepgang uit te voeren (Yin, 2013). Het laatste belangrijke element is dat de onderzoeker de normale bedrijfsactiviteiten niet moet storen en beïnvloeden.

De externe validiteit bij een case studie is lastig te waarborgen onafhankelijk van hoe ervaren de onderzoeker is (Yin, 2013). De werkelijkheid die wordt omschreven door de respondent is hoogstwaarschijnlijk op meerdere manieren te interpreteren en er is een kans dat de respondent

niet doorheeft dat hij niet de werkelijkheid omschrijft. Om de externe validiteit te verhogen, zijn de proposities opgesteld als veronderstelling gebaseerd op het theoretisch kader.

Een nadeel van case studie onderzoek is de analytische generaliseerbaarheid. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek zal niet statistisch onderbouwd kunnen worden en de bedrijven zullen niet willekeurig uitgekozen worden zoals in een survey studie, maar slechts op basis van observaties (Yin, 2013). Indien er een verband wordt gevonden in de resultaten van deze zes bedrijven kan dit mogelijk voor alle soortgelijke bedrijven gelden, die ook hun last mile intern faciliteren, op basis van analytische generaliseerbaarheid (Yin, 2013; Hersen & Barlow, 1976). Indien er geen eenduidig patroon naar voren komt, maar wel bij een aantal van de zes cases, kan er aanbeveling worden gedaan voor verder onderzoek.

De betrouwbaarheid van een case studie onderzoek draait vooral om de reproduceerbaarheid van het onderzoek, waarbij dezelfde resultaten worden geconstateerd. Om dit te waarborgen zal er een duidelijke onderzoeksopzet gevolgd worden en zullen de interviews op basis van een semi-gestandaardiseerde vragenlijst worden afgenomen (Bijlage 1) (Yin, 2013). Deze interviews zullen vervolgens worden opgenomen en daarna uitgewerkt in Microsoft Excel. Deze opnames en uitwerkingen zijn op verzoek beschikbaar. Ook zal er een duidelijk onderzoeksprotocol worden opgesteld welke in de onderzoeksopzet beschreven zal worden.

Onderzoeksopzet

In het theoretisch kader is er een drietal proposities opgesteld die samen met een aantal meetbare variabelen, die hieraan ten grondslag liggen, mogelijk tot het antwoord op de onderzoeksvraag zullen leiden. Om deze proposities meer vorm te geven en de externe validiteit ten goede te komen, is erin het vorige onderdeel een twee bij twee matrix ontwikkeld waaraan de bedrijven getoetst kunnen worden.

In deze scriptie zal er een zestal bedrijven bestudeerd worden die op basis van observatie zijn uitgekozen. Deze observatie zal inhouden dat er geverifieerd wordt of het bedrijf haar eigen last mile intern faciliteert, zoals omschreven in de probleemstelling en de afbakening.

In deze vorm van case studie zal er een interview afgenomen worden met de beslissingsmaker of de persoon die nu op de positie zit om deze beslissing te maken of de relevante informatie kan verschaffen om het beslissingsvraagstuk te omschrijven. Deze interviews zullen in persoon worden afgenomen en opgenomen worden om later te kunnen coderen en te gebruiken voor de analyse.

De interviews zullen worden uitgewerkt om een Excel-bestand te bouwen waarin de quotes, opmerkingen en uitspraken overzichtelijk gedocumenteerd worden per interviewvraag.

De analyse van de cases zal tweeledig zijn: de analyse per case en een cross-case analyse. Hierdoor kunnen er bevindingen op individueel niveau worden gevonden en gemeenschappelijkheden case overkoepelend worden geanalyseerd, wat de generaliseerbaarheid van het onderzoek ten goede komt (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002).

Case selectie

De observatie is gedaan op basis van zoekwoorden in zoekmachines, waarbij een van de volgende zoekwoorden op de website van het bedrijf moeten voorkomen: aan huis bezorging; thuisbezorgen; eigen vervoer; en eigen transport. Hieruit kwamen 36 bedrijven naar voren na twee uur te hebben gezocht via de zoekmachine Google.

Het contact met het bedrijf werd gezocht via het e-mailadres dat vermeld staat op de website of een contactformulier. Om de reproduceerbaarheid te waarborgen, is er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde mail (Bijlage 2). Het aantal responsen was 8 op de 36, waarbij er 2 zijn afgefallen en er dus 6 overbleven (Tabel 2). Deze twee bedrijven voldeden uiteindelijk niet aan de eisen die in de afbakening van dit onderzoek zijn gesteld.

Tabel 2; Geselecteerde bedrijven

	Cases					
	A	B	C	D	E	F
Functie respondent	Directeur	Eigenaar/directeur	Directeur	Directeur	Eigenaar/directeur	Eigenaar/directeur
Geslacht respondent	Man	Man	Man	Vrouw	Man	Man
Product/industrie	Meubelwinkel	Dierenspecialzaak	Werktuigbouwkundige componenten en supply chain services	Meubelwinkel	Bloemenspecialzaak	Diepvriesmaaltijden en supply chain services
Aantal werknemers	4	4	1500	6	3	38
Omzet 2014 €	600.000	450.000	370.000.000	x	100.000	12.000.000
Winst 2014 €	x	x	40.000.000	x	x	200.000
Omzet 2015 €	660.000	540.000	x	x	100.000	x
Winst 2015 €	x	x	x	x	x	x
B2b of b2c of beide	Beide	Beide	B2b	Beide	Beide	Beide
Jaar van oprichting	2005	2005	1940	2014	1970	1952
Familiebedrijf	nee	ja	nee	ja	ja	ja
Gemiddeld aantal leveringen per week	15	25	100+	18	20	200
Levertijd uit voorraad	2 weken	0 dagen	0 dagen	2 weken	0 dagen	1 week
Levertijd onvoorrudig	12-16 weken	4 dagen	0 dagen	8-10 weken	1 dag	x
Ervaring met uitbesteden last mile	ja	ja	ja	nee	ja	ja
Opdracht gevende klant kan verschillen van ontvangende klant	nee	nee	nee	nee	ja	ja
Bezorgmoment op afspraak	ja	ja	ja	ja	nee	nee
Geografische bezorglocaties interne last mile	Benelux en Duitsland	Gemeente Rotterdam en Schiedam	Benelux en Duitsland	Benelux en Duitsland	Gemeente Rotterdam	Provincies Noord- en Zuid-holland en West Nederland

Interview protocol

Het interview is afgenomen zonder dat de respondent de vragen in te zien kreeg. De vragenlijst die is opgesteld (Bijlage 1) dient slechts als een leidraad tijdens het interview gebruikt te worden om niet te ver af te dwalen van de gevormde proposities (Yin, 2013). De mogelijke verdieping die de case studie biedt, moet dus ook in acht worden genomen bij het stellen van de vragen. Het interview bestaat uit drie onderdelen, waarbij het eerste onderdeel een kennismaking en inwinning van algemene informatie inhoudt. In het tweede gedeelte wordt er een verklaring gegeven waarom dit bedrijf via observatie is uitgekozen en in het derde gedeelte wordt het interview afgenomen. De interviews zijn afgenomen op de locatie van het bedrijf en opgenomen met een laptop. Echter wilden de respondenten wel anoniem blijven en is dit verzoek ingewilligd. De respondenten zijn gekenmerkt op basis van hun functie.

Analyse

Per case zal er een introductie zijn over het bedrijf die de context zal omschrijven. De observatie en afbakening is leidend in deze scriptie en er is dus niet gecorrigeerd voor andere factoren zoals industrie, product en geografische locatie. De context is dus van groot belang om de generaliseerbaarheid te waarborgen.

Het tweede gedeelte zal de proposities per bedrijf behandelen. De analyse zal uitwijzen of de veronderstellingen kloppen of dat er een andere verklaring is op de vraag 'waarom' het bedrijf de last mile intern faciliteert.

Tenslotte zal er een cross-case analyse zijn. In deze analyse worden de bevindingen per case vergeleken en zal er gezocht worden naar een patroon in de resultaten. Ook zal de twee bij twee matrix worden geëvalueerd. Deze analyse zal de voedingsbodem zijn voor de discussie en aanbevelingen.

Conclusie

In de methodologie is er een brug geslagen tussen het theoretisch kader via de twee bij twee matrix. De onderzoeksmethodiek is behandeld en de opzet nadrukkelijk toegelicht. Dit resulteert in een totaalplaatje waarmee de reproduceerbaarheid van de case studie gewaarborgd wordt en de data op de juiste manier vergaard en geanalyseerd zal worden; met als rode draad het handboek van Yin (2013).

H4. Resultaten: analyses cases, cross-case analyse en overige bevindingen

In het eerste gedeelte van de resultaten worden de cases los van elkaar behandeld en in het tweede gedeelte vindt de cross-case analyse plaats. De analyse van de twee bij twee matrix volgt met een nieuw te introduceren beslissingsboom en als laatste zullen ook de overige bevindingen worden behandeld. Omdat de mogelijkheid bestaat dat de vragen lichtelijk zijn veranderd tijdens het onderzoek, zullen de cases op volgorde van afname worden behandeld.

Case A

Case A is een meubelhandelaar in teak meubelen opgericht in 2005. De functie van de respondent is algemeen directeur en staat in direct contact met de eigenaar, die overigens niet in dienst is. De directeur heeft de bevoegdheid om over alle operationele zaken te beslissen. Strategische beslissingen worden wel genomen in overleg met de eigenaar. Het bedrijf importeert haar handelswaar uit Indonesië en heeft daar permanent twee man rondlopen in de fabriek. Op deze manier worden de bestellingen in de gaten gehouden en wordt er gezorgd dat alles volgens de planning loopt. Daarnaast is er nog een meubelmaker in dienst en drie stagiaires op erkende leerplekken. Het bedrijf is gevestigd in de gemeente Rotterdam en heeft in haar winkel de inventaris uitgesteld staan.

De strategie van het bedrijf is om een goedkope speler te zijn op de teak meubelmarkt met hoge kwaliteitsproducten. Het bedrijf verkoopt zowel aan consumenten als groothandels in de Benelux en Duitsland, waarbij het overgrote deel aan consumenten uit Nederland komt. Het assortiment wordt samengesteld in overleg met de meubelmaker en de eigenaar en hier wordt een permanente voorraad van aangelegd. Daarnaast is er de mogelijkheid om op maat gemaakte meubelen te bestellen. De levertijd is twaalf tot zestien weken vanaf de besteldatum op de handelswaar die geïmporteerd moet worden. Indien het uit de voorraad geleverd wordt, geldt er een levertijd van gemiddeld twee weken. Deze levertijd is afhankelijk van de hoeveelheid werk dat er gedaan moet worden en de route indeling van de bezorging, indien het bezorgd moet worden.

Het bedrijf biedt de mogelijkheid voor klanten om via de website een bestelling te plaatsen en in de winkel langs te komen. Groothandels bestellen bij de handelaar op dezelfde manier en hier wordt het handelswaar direct afgeleverd door een derde partij zonder dat het langs het magazijn van de handelaar gaat. Voor consumenten wordt de mogelijkheid geboden om het te bezorgen en dit wordt in bijna alle gevallen zelf gedaan. De keuze hangt af van de grootte, prijs en breekbaarheid van het product. Indien het klein, goedkoop en niet breekbaar is, wordt het goed verpakt en verzonden via een koeriersdienst. Hierbij moet er gedacht worden aan een voorwerp ter grootte van een dienblad dat uit één geheel bestaat en geen aanpassing nodig heeft.

De strategie van het bedrijf omtrent het intern faciliteren van het transport is om meer service te kunnen bieden dan de koeriersdienst kan.

“Het verlenen van extra service dat alleen bezorgende partijen niet kunnen leveren. Het laten afleveren door een specialist, de meubelmaker, voorkomt extra vragen en ritten naar de klant en het plaatsen van de meubelen is een extra service.”

De meubelmaker en een stagiair dragen de verantwoordelijkheid om van dinsdag tot en met zaterdag de meubelen af te leveren tot in het huis of gebouw van de consument. Gemiddeld gaat het om vijftien leveringen per week en wordt de dag van levering afgestemd met de klant om de routedichtheid zo hoog mogelijk te maken. Op de vraag of er veel aandacht aan klantcontact wordt besteed omtrent de bezorging antwoordt de respondent: *“Ja, er wordt veel persoonlijke service verleend. De meubelmaker kan ter plekke vragen beantwoorden over het onderhoud van de meubelen en hoeft op deze manier niet nog terug voor vragen over de producten.”*

Ook is het van groot belang voor dit bedrijf dat bij bezorging aan het volledige bedrag wordt voldaan van de aanschafprijs. Indien er kleine mankementen zijn, kan dit direct worden verrekend en geschakeld worden met de respondent. Daarnaast kan de meubelmaker ter plekke aanpassingen maken aan het meubel als er bijvoorbeeld een gaatje geboord moet worden om de audiokabels door het meubel te leiden of als een lade niet lekker loopt.

De last mile is sinds de oprichting intern gefaciliteerd en dit is volgens de respondent geen verliesgevende operatie maar ook geen grote inkomstenbron. De respondent antwoordt het volgende op de vraag of het bedrijf een geschiedenis heeft met het uitbesteden van het transport: *“Bij het verzenden van bijvoorbeeld marmeren wasbakken is het zo dat als je dit verstuurt met DHL of TNT post, dan wordt het naar de klant toegebracht. De kosten zijn dan wel lager, maar de bak komt vaak aan met een scheur of een breuk. Je komt dan met de vraagstelling te zitten van de schuldvraag: is het de fout van het postorderbedrijf of heeft de klant hem laten vallen? In beide gevallen moet je dan alsnog langs gaan en maak je weer extra kosten. Dat soort dingen bezorgen wij liever zelf of dat ze het zelf komen afhalen. Ook het verzenden van grote meubelen of een grote kwantiteit is minder ideaal met een postorderbedrijf, omdat er dan veel kosten door het postorderbedrijf worden gerekend.”*

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Het bedrijf heeft een geschiedenis met het uitbesteden van transport en maakt hierin hele specifieke gevallen nog gebruik van. Het serviceniveau wordt ervaren als te laag, omdat de ervaring het bedrijf heeft geleerd dat de afhandeling van de schuldvraag slecht verloopt. Ook het feit dat er sprake was van schade aan de handelswaar wordt ervaren als een negatief aspect. Daarnaast kan het bedrijf een hoger serviceniveau verlenen dan de markt doordat de meubelmaker, een specialist, de bezorging doet. De service houdt in dat het product tot in het gebouw wordt geleverd en klaargemaakt wordt voor gebruik indien er nog aanpassingen nodig zijn. De bevindingen zijn in overeenstemming met de propositie.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Het klantcontact wordt als zeer belangrijk beschouwd vanaf het plaatsen van de order tot aan de aflevering. Het aflevermoment wordt afgestemd met de klant en tijdens de aflevering is er ruimte voor vragen over onderhoud aan het product. Indien er mankementen zijn, kan er ook direct geschakeld worden met de respondent en kan dit eventueel met de prijs worden verrekend. Ondanks dat betaalservices aan de deur worden aangeboden, is het voor de respondent erg belangrijk om dit door een werknemer te laten innen. Daarnaast zal de koerier niet in staat zijn om dezelfde service te leveren in huis bij de klant. De respondent is van mening dat klantcontact bij de bezorging een cruciale factor is en daarmee is ook deze propositie in overeenstemming met de bevindingen.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

Bij de overweging om de last mile uit te besteden zijn alleen de eigenaar en respondent betrokken. Het takenpakket van de meubelmaker zou in dat geval afslanken tot onderhoudsklussen en voorbereidend werk in de winkel en er zal dus weinig risico zijn op productiviteitsverlies. Aangezien hij in vast dienstverband is, acht de respondent het risico op werknemers loyaliteitsverlies ook klein. Deze propositie is dus niet in overeenstemming met de bevindingen uit het interview.

Case B

Case B is een dierenpeciaalzaak gevestigd in gemeente Rotterdam en is opgericht in 2005. Sinds de oprichting is de respondent hier eigenaar en directeur van en werkt hij ook fulltime mee in de winkel. Naast de eigenaar werken er nog drie mensen parttime en deze staan in de winkel; zij zijn niet betrokken bij strategische beslissingen en het besturen van het bedrijf. Het bedrijf verkoopt producten voor huisdieren aan consumenten en bedrijven. De eigenaar heeft ook een private label hondenvoer merk, maar dit merk is verwerkt in een andere B.V. Tevens heeft de eigenaar een tweede dierenpeciaalzaak gehad in Rotterdam van 2006 tot 2009, maar heeft deze winkel toen afgestoten. Het bedrijf is onderdeel van franchiseconstructie met 60 winkels door heel Nederland.

De opbouw van het assortiment is dusdanig dat er voor het hoog -, midden - en laagsegment qua kwaliteit en prijs producten in de schappen liggen. De voorraad van deze producten ligt deels in de winkel en deels in het magazijn in het pand. De levertijd om de producten aan te vullen is maximaal vier werkdagen. Klanten kunnen via de webwinkel en in de winkel bestellingen plaatsen. De winkel heeft een eigen website en een overkoepelende website vanuit de franchiseformule, waarbij er twee verschillende bestelprocessen zijn en voorraadkoppelingen. De voorraad van de eigen website is gekoppeld aan de voorraad in de winkel en hierbij heeft de klant de mogelijkheid om het pakketje te laten bezorgen of op te halen. Indien het niet voorradig is, is het niet te bestellen via de webwinkel. De voorraad van de webwinkel van de franchise is gekoppeld aan een centraal beheerd magazijn. De klant heeft dan de keuze om het pakketje met een koeriersdienst thuis te laten bezorgen of af te halen in de winkel. In het laatste geval wordt de bestelling bij de order van de franchisenemer geplaatst bij de groothandel en ontvangt de respondent dit pakketje tegelijk met zijn eigen bestelling. Op dat moment geeft de respondent echter de klant de keuze om het alsnog te laten bezorgen tegen betaling.

Het bedrijf biedt de mogelijkheid tot bezorging aan met de service van gratis bezorging als er boven een bepaald bedrag wordt afgenomen: Oud-Charlois vanaf € 25,-, Rotterdam-Zuid vanaf € 50,- en de rest van Rotterdam vanaf € 75,-. De bezorging wordt in de gemeente Rotterdam en Schiedam zelf gedaan, maar daarbuiten is het uitbesteed aan een koeriersdienst.

“De voornaamste reden is geld; het moet wel rendabel zijn om het zelf te doen. Ik wil dan ook een duidelijk signaal afgeven naar de klant dat het geld kost en ik ga het dus ook niet gratis aanbieden.” Ook qua bezorgdagen van maandag tot en met zaterdag verschilt de service van het bedrijf bijna niet het aanbod van de koeriersdienst. Op de vraag of er bezorgdagen per regio zijn, antwoordt de respondent: *“Nee, het is hoe het uitkomt. We praten ook over hondenvoer; mensen die denken niet bij een halve zak laten we alvast bestellen en bestellen pas bij het laatste brokje en ze willen het dan zo snel mogelijk hebben. Als ik morgen met een bezorging die kant op moet rijden en overmorgen de andere kant, dan probeer ik wel te vragen of het goed is als hij een andere dag komt. Ik ga niet kriskras door Rotterdam rijden.”*

Het bedrijf heeft sinds de oprichting een geschiedenis met de combinatie van zelf bezorging en uitbesteden. De winkel heeft een service/afhaalpunt van DPD in de winkel en kan dus gemakkelijk iedere dag haar eigen pakketten meegeven. Op de vraag wat de reden van het intern faciliteren van het transport is, antwoordt de respondent: *“We praten echt over een service vanuit de winkel. Als het niet op de fiets past dan zal ik best voorstellen om het te bezorgen. Ik heb ook klanten die geen trap meer kunnen lopen en vier hoog wonen, nou dan breng ik dat gewoon naar boven.”*

Ook heeft de respondent het idee dat de klanten het waarderen als hij of zijn winkelmedewerkster het komt afleveren, aangezien er dan nog vragen kunnen worden gesteld over het product. Door vriendelijk aan de deur te zijn en een tijd af te spreken (na 18:00) waarop er geleverd wordt, denkt de respondent extra service te verlenen.

“Dat is juist het mooie van als ze hier aan de balie bestellen of telefonisch; je maakt gelijk goede afspraken over de levertijd. Het bezorgen gaat daardoor bijna nooit fout.”

“Het maakt toch een betere indruk als een medewerker van de winkel voor de deur staat en het pakketjes bezorgd. Herhaalaankopen weet ik niet of die hierdoor gestimuleerd worden en kan ik ook niet bijhouden.”

Gemiddeld gaat het om 25 bestellingen per week die bezorgd moeten worden waarvan de helft zelf wordt bezorgd. De respondent heeft het volledig uitbesteden nooit overwogen, omdat er te weinig volume achter zou zitten. Bezorgen in de regio's waar nu bezorgd wordt, kost ook bijna geen moeite volgens de respondent. Het antwoord op de vraag wat de impact op het bedrijf is bij volledig uitbesteden is: *“De impact zal niet groot zijn. Er zijn ook niet minder werknemers nodig.”*

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Het serviceniveau dat het bedrijf biedt, verschilt op de volgende punten van de markt: het maken van afspraken voor bezorgmomenten, productkennis en de service om het eventueel tot in huis te bezorgen. De respondent is echter positief gestemd over zijn ervaringen met de koeriersdienst. De gebieden in Rotterdam met gratis bezorging zijn echter niet kosteloos, maar waarschijnlijk wel goedkoper dan het uitbesteden, al had de respondent dit niet berekend. Uit de bevindingen van dit interview kan er niet opgemaakt worden dat deze in overeenstemming zijn met deze propositie.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Het klantcontact is van toegevoegde waarde op de klanttevredenheid. Het aannemen van een pakketje bezorgd door een medewerker van de winkel, het maken van een afspraak voor een aflevermoment, en de mogelijkheid tot het stellen van vragen over het product zijn extra services van de winkel. Echter heeft de respondent niet het idee dat deze factoren specifiek voor herhaalaankopen zorgen. De bevindingen zijn dus niet in overeenstemming met deze propositie.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

De bezorgende werknemers zijn de respondent en een winkelmedewerkster. Het volledig uitbesteden heeft weinig invloed op de productiviteit en werknemers loyaliteit, aangezien het om heel weinig bezorgingen per week gaat. De doorgroeimogelijkheid van de medewerkster is een vast contract in plaats van een uren contract en in haar beoordeling telt de last mile nauwelijks mee. De bevindingen zijn dus niet in overeenstemming met de propositie.

Case C

Case C is een bedrijf dat werktuigbouwkundige componenten fabriceert en supply chain services verkoopt. Dit bedrijf stamt uit 1940 en is onderdeel van een multinational waarvan de respondent de algemeen statutair directeur van de Nederlandse vestiging is. Het bedrijf is opgebouwd uit twintig vestigingen die onderdelen kunnen fabriceren en ook dienen als verkoop- en servicepunten. Het assortiment kan onderverdeeld worden in vijf productdivisies met elf businessunits met zeer specifieke kennis. Horizontaal zitten daarboven de bedrijfsverkoopkanalen op. In het totaal is er 1500 man in dienst bij dit bedrijf en zijn dit omgerekend 1320 voltijdbanen. Het bedrijf levert alleen producten en diensten aan andere bedrijven over de hele wereld, waarvan 90% in Nederland is gevestigd.

De klanten van dit bedrijf hebben de mogelijkheid om bestellingen te plaatsen via de webwinkel, per accountmanager of via de Vendor Managed Inventory (VMI) service dat dit bedrijf aanbiedt. De VMI is een product waarbij de voorraad op locatie van de klant eens per week wordt geteld en aangevuld tot de afgesproken standaardvoorraad. Naast VMI doet het bedrijf ook aan

onderhoudswerkzaamheden waarbij het componenten levert. De andere supply chain services hebben geen invloed op de last mile en worden buiten beschouwing gelaten tijdens dit interview.

De producten die het bedrijf verkoopt worden deels ingekocht en deels gefabriceerd. Naast de standaardproducten kan het bedrijf ook producten op maat fabriceren. Omdat er een dusdanige verscheidenheid aan producten is, willen niet alle klanten een voorraad aanleggen. In de service level agreements met de klanten is opgenomen dat zij 24 uur per dag mogen afroepen en dat er dan ook producten op maat gemaakt kunnen worden. Alle twintig locaties zijn dan ook volledig uitgerust als servicepunt met een bestelbus en vanuit ieder servicepunt kan er 24 uur per dag geproduceerd en geleverd worden. De monteurs hebben om de beurt een nachtdienst en zijn dan oproepbaar vanuit huis. *“De servicecentra zitten vol met vakspecialisten. Deze vakcentra bezitten eriks breed de kennis omdat het ook verkoopkanalen zijn. Iemand die dan naar de klant toe gaat, heeft dan ook verstand van de business. Als wij iemand van het servicecentrum een pakking laten leveren en daar zou een vraag over zijn of kennis nodig, dan weet degene die in de bus zit wel waar het over gaat.”*

Het bedrijf levert een paar duizend producten per dag bij klanten via de koeriersdienst van DHL en tientallen tot honderden per dag zelf. De visie van het bedrijf op het intern faciliteren van de last mile is: het bezorgen vanuit het decentrale model met servicecentra om met een zekere snelheid en parate kennis de klant 24/7 te woord te staan. De respondent geeft drie redenen waarom de last mile intern wordt gefaciliteerd.

De eerste reden is dat er op ieder moment van de dag geleverd moet kunnen worden.

“De eerste reden is ook dat wij servicecentra hebben, waar plotter machines staan voor onze pakkingen of machines voor slangen. Dus als er op een korte termijn een opdracht is waar direct geleverd moet worden, dan is het handig dat we meteen kunnen rijden. Dus als de Shell een pakking nodig heeft, dan hebben wij naast de Shell in de Botlek een bedrijf staan dat pakking maakt. Dan printen de pakkingen uit en dan kunnen wij meteen dat ding rijden zonder dat wij een koerier hoeven in te huren. Dat is duur en wij kunnen die pakking printen of snijden en meteen rijden.”

De tweede reden is de VMI. Bij VMI wordt de last mile verzorgd door het bedrijf zelf en worden er al producten in de bestelbus meegenomen naar de locatie. Indien er dan nageleverd moet worden kan DHL dit doen. *“De tweede reden is dat wij onzicht werkzaamheden hebben, Vendor managed Inventory (VMI). We zitten bijvoorbeeld bij Fokker: daar hebben we allemaal magazijnen waar voorraden liggen. Deze voorraden worden direct aangevuld vanuit de bus of aangevuld nadat de wekelijkse scan is gedaan. Bij de laatste variant wordt er een bestelling geplaatst omdat het niet op voorraad was of dat de batch of de afmeting te groot is om direct mee te nemen. Het wordt dan afgeleverd op het servicecentrum en nabezorgd.”*

“De derde reden is ook een stukje branding, wat mogelijk een neveneffect is, waarbij de bus op het terrein van de klant rijdt en niet die van een concurrent of koerier.” Door hier dieper op in te gaan, kwam er duidelijk naar voren dat de merkzichtbaarheid een neveneffect is en dat het vooral om de klant- en productkennis gaat bij de bezorgende persoon. Het zijn allemaal vakspecialisten waaraan geleverd wordt die het waarderen om op hun niveau over het product te praten.

Het bedrijf werkt reeds zeer intensief samen met de koeriersdienst van DHL. Aangezien het intern faciliteren van de last mile slechts een fractie van het totale volume is, maar qua belangrijkheid zeer groot, zou de impact op het bedrijf enorm zijn als het volledig aan een koeriersdienst wordt uitbesteed. Het is een kerncompetentie om met spoed te kunnen leveren op ieder moment van de dag, ondanks dat de koeriersdiensten ook dezelfde dag bezorgingen zijn gaan aanbieden. De impact op de werknemers zou echter ook klein en tijdelijk zijn bij het volledig uitbesteden. In dat geval zouden de bezorgers van overdag ontslagen worden en zou er verder geen impact op de monteurs zijn.

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

De samenwerking van het bedrijf met DHL is zeer intensief, maar de koeriersdienst wordt niet overal voor ingezet. Het bedrijf faciliteert de last mile intern om 24 uur per dag te kunnen leveren en omdat het VMI als product verkoopt. Orderpicking wordt door het bedrijf als een kerncompetentie gezien en daarom zal het VMI niet kunnen aanbieden als het uitbesteed wordt. De 24 uur per dag service is echter iets wat de markt niet aanbiedt. Deze propositie is dus in overeenstemming met de bevindingen uit het interview.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

De VMI wordt overdag uitgevoerd en de bezorgers hiervan bezitten niet dezelfde specifieke kennis als de monteurs die 24 uur per dag klaar staan om producten te fabriceren en af te leveren. Het wordt als een grote toegevoegde waarde gezien dat de bezorger dezelfde klant- en productkennis heeft als de klant. Het klantcontact is dus van groot belang en het zou een zeer grote impact hebben op de klanttevredenheid, indien dit volledig uitbesteed wordt. Deze propositie is dus in overeenstemming met de bevindingen uit het interview.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

Indien de last mile volledig uitbesteed wordt, zal het alleen om de VMI gaan dat niet meer aangeboden zal worden. De bezorgers die deze service verlenen zullen dan ontslagen worden. De impact hiervan is volgens de respondent slechts tijdelijk en niet groot; het zou om twintig werknemers van de 1500 man gaan. Ook vond de respondent het risico lastig in te schatten aangezien hij pas twee maanden in dienst was van het bedrijf. De bevindingen zijn dus niet in overeenstemming met deze propositie.

Case D

Case D is een meubelzaak in meubels voor binnenshuis en is opgericht in 2014. De functie van de respondent is algemeen directeur van het familiebedrijf dat in bezit van haar zus is. Samen met haar twee zussen, waarvan één de eigenaar is, vormen zij het team dat het bedrijf aanstuurt. Daarnaast werkt er nog drie man die over het magazijn en de last mile gaan. De winkel is gevestigd in Schiedam en heeft een magazijn aan de achterkant.

De winkel heeft als strategie om meubels aan te bieden in het hoog -, midden - en laagsegment qua kwaliteit en qua prijs aan producten. De winkel heeft onder deze meubels ook een bekend Turks luxe merk waar klanten uit heel Nederland op af komen, omdat ze er vanuit Turkije bekend mee zijn. De meubels worden geïmporteerd uit Duitsland, Italië of Turkije met een gemiddelde levertijd van acht tot tien weken. De levertijd van producten uit het magazijn of de showroom is maximaal een week, indien de klant het bezorgd wilt hebben of direct af wil halen. Hierbij wordt er veelal gewacht totdat alle producten op voorraad zijn om in één rit alles bij de klant te bezorgen, maar indien er haast achter zit, wordt er in meerdere keren bezorgd.

De winkel biedt de klant de mogelijkheid om via de webwinkel, in de winkel en via social media bestellingen te plaatsen. De winkel levert aan zowel consumenten als bedrijven, maar voor het overgrote deel aan consumenten. In beide gevallen wordt de bezorging intern gefaciliteerd. De winkel levert in Nederland, België en Duitsland producten. Per week worden er gemiddeld 20 bezorgingen gedaan. Bij deze bezorging worden de meubels ook gemonteerd.

“Soms krijgen we ook specifieke instructies van de fabriek mee, maar vaak zijn de modellen die wij verkopen wat lastiger dan een standaard Ikea plaatje dat je kan volgen.”

De visie van het bedrijf op het intern verzorgen van de last mile is: *“De strategie is om op tijd te leveren (dagdeel) en het juiste product. Bij service gevallen proberen we het netjes af te handelen.”* Door hier dieper op in te gaan legt de respondent uit: *“Het zorgt voor herhaalaankopen en uitbreiding van het klantenbestand door het directe klantcontact. Mocht er iets mis zijn of moet er een aftersale service worden verleend dan kan dit direct worden afgehandeld. Sommige dingen worden pas bij de klant bekend omdat wij het ook nog niet hebben kunnen controleren toen het in de verpakking zat. Zo zijn wij ook de tussenpersoon tussen de klant en de fabriek.”*

In overeenstemming met de klant wordt er een bezorgmoment afgesproken op een van de dagen van maandag tot en met vrijdag. Hierbij wordt er informatie opgevraagd over de locatie waar het bezorgd moet worden en is het bedrijf ook bereid op te treden als tussenpersoon en een verhuisservice tegen betaling in te huren. Op de vraag of er veel aandacht wordt besteed aan het klantcontact bij de bezorging antwoordt de respondent: *“Je bent het gezicht van de zaak, dus je mag niet in je vrijetijdskleding rondlopen zodat ze professioneel overkomen.”* Of er specifieke instructies aan de bezorgende werknemers worden meegegeven antwoordt de respondent: *“Het is niet alleen het montage werk, maar het is ook hoe je jezelf tijdens het montagewerk voorstelt en met de klant omgaat.”* De bezorgende werknemers worden verwacht zich netjes te gedragen en de klant vriendelijk te woord te staan. Bij de selectie van de werknemers wordt er een voorkeur gegeven aan de personen die de Nederlandse, Engelse en Turkse taal vloeiend spreken. Dit is wederom vanwege het diverse klantenbestand en Turkse klanten die bijvoorbeeld hun tweede huis in Nederland willen inrichten.

Het bedrijf faciliteert de last mile intern sinds de oprichting en heeft noch een geschiedenis met koeriersdiensten noch overwogen hiermee samen te werken. De respondent acht het een te compliceerde operatie om het bedrijf om te vormen tot een snelle leverancier in samenwerking met een koeriersdienst. De ICT-systemen zijn hier niet op ingericht, het orderpicking wordt dan erg ingewikkeld en voor de montage moet er in veel gevallen alsnog een werknemer heen. De impact op de werknemers zou miniem zijn, omdat het bezorgen een deeltijdbaan is op oproepbasis.

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Het bedrijf heeft geen geschiedenis met het uitbesteden van transport en heeft dit ook nooit overwogen. De respondent acht de impact op de ICT-systemen en het orderpicking als groot en verwacht dat er inefficiëntie optreedt, doordat er alsnog een werknemer voor de montage naar de klant toe moet. De markt biedt daarnaast niet de montageservice waar het bedrijf om vraagt; het verlenen van extra service door een verhuisservice in te huren die helpt de meubels te plaatsen tot in huis en de daadwerkelijke montage. Deze meubels kunnen ook te ingewikkeld zijn om zelf te monteren en verlangen dus de hulp van de winkel. De propositie is dus in overeenstemming met de bevindingen uit het interview.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Het klantcontact is volgens de respondent een factor die voor herhaalaankopen en uitbreiding van het klantenbestand zorgt; de bezorgende werknemer is het gezicht van de zaak. Daarnaast zijn de werknemers geselecteerd op hun vaardigheden om Nederlands, Engels en Turks vloeiend te spreken, en beleefd te zijn richting de klant. Ook biedt het bedrijf de mogelijkheid tot het afspreken van een aflevermoment. Het uitbesteden van de last mile zou niet aan deze standaarden kunnen voldoen en daarom is deze propositie in overeenstemming met de bevindingen uit het interview.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

Het uitbesteden van de last mile zou volgens de respondent weinig effect hebben op de werknemersloyaliteit. Er zou nog steeds een montage service aangeboden worden. Het effect op de productiviteit zou echter wel negatief zijn, aangezien het orderpicking en de ICT-systemen dan opnieuw ingericht moeten worden. Deze bevindingen zijn dus deels in overeenstemming met de propositie.

Case E

Case E is een bloemist in Rotterdam opgericht in 1970. De winkel is in 1981 overgenomen door de respondent van zijn vader en ook in zijn bezit gekomen. Sindsdien is de V.O.F. gemeengoed geworden van de respondent en zijn vrouw. In de winkel werkt nog één andere medewerkster die al tien jaar een vast contract heeft. De winkel is gesitueerd in de wijk Kralingen en heeft achter de boetiek een koelcel om de bloemen in op te slaan. De respondent koopt de voorraad in op de klok op de veiling in Naaldwijk op dinsdag en vrijdag. De bloemen kunnen in de koelcel ongeveer vijf dagen bewaard worden, voordat ze weggegooid moeten worden; er is dus sprake van een versproduct.

De strategie van de respondent is om de bloemen zelf in te blijven kopen op de veiling en deze zelf naar de winkel te vervoeren. Door niet bij de groothandel in te kopen blijft de prijs aanzienlijk lager en is het gemakkelijker om de concurrentie aan te gaan. Indien er toch een hogere omloop of grotere vraag naar een bepaald product is, kan de winkel altijd nog besluiten om een order te plaatsen bij de groothandel. De levertijd op de bloemen vanuit de groothandel is één werkdag, aangezien de veiling vroeg in de ochtend plaatsvindt.

De winkel verkoopt haar producten aan zowel consumenten als bedrijven. De klanten kunnen orders plaatsen via de webwinkel, in de winkel en per e-mail. Ook is de winkel aangesloten bij de keten Topbloemen.nl. Topbloemen beheert een website en plaatst orders op decentraal niveau bij de aangesloten bloemisten. De bloemist krijgt deze order binnen en is zelf verantwoordelijk om deze order af te handelen en hem bij de klant te krijgen. Ook is er de optie om als bloemisten onderling de producten bij elkaar te bestellen en een order dus uit te besteden. In het geval dat een product niet voorradig is, wordt er vanuit Topbloemen verwacht dat er een soortgelijk product wordt uitgeleverd.

De winkel faciliteert deels haar eigen last mile intern en besteedt dit ook deels uit. Aldus de respondent: *“Het komt dus neer op de afweging of het een zeer goede klant is waarbij de kwaliteit super moet zijn, een normale bestelling of dat je het gewoon uitbesteed wat ook vanuit financieel oogpunt aantrekkelijk kan zijn.”* De gecontracteerde partij die gespecialiseerd is in het uitvoeren van de last mile voor bloemisten is Baro Lobatrans V.O.F. Dit bedrijf vervoert de bloemen in een emmer met water en heeft dus een aangepaste bestelbus om de kwaliteit hoog te houden. Deze partij bezorgt de bloemen van maandag tot en met zaterdag in Rotterdam en omstreken zelf en besteedt de landelijke bezorgingen uit aan een pakketdienst. Hierbij is het zaak dat de winkel zelf voor de verpakking zorgt voor het landelijke transport. De respondent was niet tevreden over deze laatste dienst, aangezien er schade aan het product was en het op een schuldvraag uitliep die niet netjes werd afgehandeld door de koeriersdienst.

Een mogelijk obstakel van bloemen bezorgen aan zich is dat ze niet altijd bij de koper zelf afgeleverd moeten worden. Dit betekent dat het dus niet in alle gevallen mogelijk is om een afspraak te maken en een bezorgmoment in te plannen. De respondent geeft aan dat dit in sommige gevallen een vervelende situatie oplevert als de klant niet thuis is en er een nalevering is, omdat de kwaliteit van de bloemen omlaag gaat als deze worden blootgesteld aan transport. Een koeriersdienst neemt de bloemen mee terug naar het distributiecentrum en zal de bloemen op een later moment weer aan de klant aanbieden. Echter is er dan tweemaal vervoer geweest en zijn de bloemen te lang aan de

warmte bloot gesteld geweest. Indien dit de respondent overkomt, is er wel de mogelijkheid om de bloemen in een koelcel te wahren.

De winkeleigenaar maakt dus de afweging om zelf de last mile te verzorgen op basis van de klantrelatie en de kosten. De kosten om zelf de last mile te faciliteren liggen lager in de gemeente Rotterdam, aangezien de bestelbus reeds aangeschaft is om de boeketten op de veiling in te kopen. Daarnaast gaf de respondent aan dat de besteltijd van de klant een doorslaggevende factor is. Baro Lobatrans V.O.F komt om 09.00 en om 12.00 uur langs om de producten op te halen en levert deze dezelfde dag, terwijl de winkel tot 15.00 bestellingen aanneemt die diezelfde dag nog bezorgd moeten worden. Indien een vaste klant na dit tijdstip nog een bestelling plaatst, wil de respondent de bestelling wel in overweging nemen als het niet te druk is in de winkel. Op de vraag of er veel aandacht wordt besteed aan het klantcontact bij de bezorging antwoordt de respondent: *“Ja, het product wordt beter behandeld en er zal netter met de klant worden om gegaan. Wij hebben toch wat minder haast bij het bezorgen.”* De bezorging van de bloemen wordt gedaan door de respondent en zijn winkelmedewerkster. De visie is dat er meer service wordt geleverd door de klantkennis. Het product kan dus tot in huis of in het bedrijfspand bij de juiste afdeling bezorgd worden.

Op de vraag wat de impact zou zijn van het volledig uitbesteden antwoordt de respondent: *“Dat zal zeker impact hebben. Omdat je een kleine bloemenzaak bent, ben je ook heel erg klantgericht en bedrijven ken je persoonlijk. Ik kom bij diverse bedrijven en daar ken ik de secretaresse en baliemedewerkster. Als ik daar naartoe ga dan weet ik ook waar ik moet wezen en waar ik het moet afleveren. Dan is het persoonlijke praatje ook wel gezellig en belangrijk. Dit zorgt ook voor herhaalaankopen en dat je ze daardoor vasthoudt. Door de persoonlijke benadering en de keuze om het zelf te gaan brengen.”* De impact op het personeel zou daarentegen vrij klein zijn, omdat er per week gemiddeld twintig bezorgingen intern worden gefaciliteerd en dit geen voltijd baan is. Deze bezorgingen worden gedaan als het rustig is in de winkel of op afspraak. Met de winkelbezetting wordt hier rekening mee gehouden.

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Het bedrijf maakt gebruik van een koerierdienst die gespecialiseerd is in het vervoer van bloemen en hier is de respondent ook tevreden over. De landelijke koeriersdienst presteert echter onder het serviceniveau dat de winkel wilt leveren, wat deels door de verzending per doos gaat. In het geval de bezorging buiten de regio van Baro Lobatrans V.O.F. valt, wordt het uitbesteed via Topbloemen. De respondent is wel van mening dat bij het intern faciliteren van de last mile er meer zorg wordt gedragen voor het product en dat dit de kwaliteit ten goede komt, dat er meer service wordt geboden door het product in huis of bedrijfspand te leveren en op een later tijdstip nog bestellingen aan te nemen. Echter is het serviceniveau dat de markt biedt wel hoog genoeg om hier stevast gebruik van te maken. De bevindingen uit het interview zijn dus niet in overeenstemming met deze propositie.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Een van de beslissingscriteria voor het intern faciliteren van de last mile is de klantrelatie. Het klantcontact en onderhouden van de klantrelatie zorgen voor herhaalaankopen. De toegevoegde waarde van klantcontact op de klanttevredenheid is dus hoog. De bevindingen uit het interview zijn dus in overeenstemming met de propositie.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

De impact van het volledig uitbesteden op de productiviteit of werknemersloyaliteit acht de respondent miniem. Alle werknemers zijn in vast dienstverband en het gaat om gemiddeld twintig

bezorgingen per week die niet meer intern gefaciliteerd zouden worden. De bevindingen uit het interview zijn dus niet in lijn met deze propositie.

Case F

Case F is een bedrijf dat in diepvries voedingsproducten handelt. Het bedrijf is opgericht in 1952 en is sindsdien van vader op zoon overgedragen. De respondent is de volledige eigenaar van het bedrijf en tevens algemeen statutair directeur. Het bedrijf is gevestigd in de gemeente Lansingerland. Het bedrijf heeft 38 man personeel en omgerekend 33 voltijdbanen. Het bedrijf handelt vanuit de B.V. onder drie merknamen en heeft meerder opslaglocaties. Het bedrijf levert alle drie de merken aan zowel consumenten als bedrijven. Naast deze merken verkoopt het bedrijf ook supply chain services, zoals de opslag van diepvriesgoederen en het magazijnbeheer van distributiecentra.

Merk A is waar het bedrijf van oudsher groot mee is geworden en hiervoor fungeert het bedrijf als groothandel voor de provincies Noord- en Zuid-Holland. De last mile wordt hiervoor intern gefaciliteerd voor de eerdergenoemde provincies. Een koeriersdienst wordt ingehuurd voor bezorgingen buiten deze regio's of als de kwantiteit te groot wordt. Dit merk wordt echter weer doorverkocht en voldoet dus niet aan de criteria. Echter is dit wel noemenswaardig omdat het bedrijf van deze logistieke dienstverlening veel lering heeft getrokken.

Merk B is een handelsmerk waarmee het bedrijf diepvrieswaar inkoopt en doorverkoopt. Dit is wederom niet relevant, omdat het bedrijf hier als importeur optreedt.

Merk C is waar het in dit interview om te doen viel: de maaltijdservice. Dit product kan afgenomen worden op wekelijkse basis en is een volledige maaltijdservice in de vorm van diepvriesmaaltijden. Het aanbod qua maaltijden wisselt per week. De bezorgdagen zijn van maandag tot en met vrijdag en afhankelijk per regio.

De maaltijdservice wordt in de regio Rijnmond geleverd met als extra service dat het ook in de vriezer van de klant wordt gestopt op de afleverlocatie. Het bedrijf heeft dit merk met klantenbestand in 2007 mogen overnemen van een kok uit Eindhoven, waarbij de kok in Eindhoven, Breda en Roosendaal nog zelf de producten levert. Deze regio's leveren geen kanaalconflikt op, omdat zij daar niet leveren vanwege de hoge bezorgkosten door de lagen fijnmazigheid van het netwerk. De bestelling kan door de klant geplaatst worden per telefoon, fax, webwinkel of bestelbon die ingenomen wordt bij de bezorging. De doelgroep is op dit moment zelfstandige ouderen. In sommige gevallen is de mantelzorger de contactpersoon en degene die de bestellingen plaatst.

De last mile wordt intern gefaciliteerd en bedraagt gemiddeld 200 bezorgingen per week. De klant heeft de mogelijkheid om eens per week te laten bezorgen met een variërend aantal maaltijden per bezorging. Het bedrijf ziet hier een strategische rol voor zichzelf weggelegd: *“Merk C richt zich op de ouderenmarkt. De kinderen die een zorgplicht hebben, kunnen via onze transparante werkwijze zien of het ook is afgeleverd en daarmee hebben wij dus ook de signaalfunctie of er open is gedaan en kunnen wij dit terugkoppelen. We hebben nog geen ‘track&trace’ maar dit zou wel een optie zijn.”* Bij doorvragen naar de instructies die de werknemers krijgen, antwoordt de respondent: *“Dat de chauffeur een signaalfunctie heeft met ogen en oren en dat wij een inleer effect hebben hoe we bij iedere klant moeten leveren.”* Het wordt vanuit de klant als positief ervaren wanneer de klantkennis hoog is en er op een efficiënte manier geleverd wordt. Vanuit merk A merkt het bedrijf echter wel dat steeds meer zakelijke klanten opschalen en er minder persoonlijk contact is.

Het bedrijf is op dit moment bezig met onderhandelingen met een mogelijke franchisenemer in Amsterdam. Dit bedrijf levert op dit moment ook een maaltijdservice, maar krijgt te weinig marge per product en wil dus graag merk C gaan leveren. Deze samenwerking zou de naamsbekendheid van merk C ten goede komen, maar het bedrijf is erg voorzichtig met het weggeven van kennis over de

logistieke dienstverlening. Het bedrijf acht het risico te groot om de logistieke kennis te delen en wil daarom slechts in franchise verband een samenwerking aangaan.

Het bedrijf is ten tijde van dit interview ook verwickeld in een verhuizing; er is ruimtenood. Door de uitbreiding qua merken is er eerder al opslagruimte bijgehuurd op een andere locatie, maar nu is het bedrijf toch te groot geworden voor de huidige locatie. De extra opslagruimte blijft gehuurd worden. In deze opslagruimte is ook het bedrijf waarvan gehuurd wordt gehuisvest, waarvan tot op heden de volledige afhandeling van het warehouse is overgenomen. Dit is gedaan omdat het bedrijf synergievoordelen kon behalen, en orderpicking en magazijnbeheer als een kerncompetentie ziet. Het bedrijf heeft sinds de oprichting hier ervaring mee.

Binnen het bedrijf zijn er zes bezorgers voor merk A en twee bezorgers voor merk C. Deze bezorgers zijn in vast dienstverband. Indien er extra ritten gemaakt moeten worden, wordt er gebruikgemaakt van een studentenpool die op oproepbasis werken. De doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf zijn klein, omdat het volgens de respondent een “platgeslagen” bedrijf is. De volledige uitbesteding van de last mile zou een kleine en tijdelijke impact hebben op de werknemers loyaliteit. Echter heeft iedereen een vast contract en is de gemiddelde werknemers vijftien jaar in dienstverband, wat volgens de respondent aangeeft dat er een goede cultuur is binnen het bedrijf. Het risico van productiviteitsverlies zal ook klein zijn, aangezien dit bedrijf zich toegespitst heeft op logistieke diensten. Het zou wel een verschuiving in de werkzaamheden opleveren.

Tijdens dit interview viel het op dat het bedrijf orderpicking, magazijnbeheer en het faciliteren van de last mile als kerncompetenties ziet. Daarnaast heeft het bedrijf een aantal grote merken waarmee het zich wil diversifiëren en beschermen tegen fluctuaties in de vraag naar een enkel merk. Door hier dieper op in te gaan, kwam ook naar boven dat het bedrijf sinds januari bezig is met het strategisch vraagstuk of de last mile nog wel intern gefaciliteerd moet worden. Hierop werd de kritische vraag gesteld of het bedrijf een logistieke dienstverlener is dat drie merken verkoopt en verhandeld of dat het een bedrijf een handelaar is dat op dit moment de logistieke diensten intern faciliteert, kortom wat zijn de kerncompetenties? Het antwoord luidt: *“Dit is een zeer kritische en goede vraag, maar hier heb ik op dit moment helaas geen antwoord op.”*

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Het bedrijf heeft een geschiedenis met het uitbesteden van de last mile voor merk A en B, maar niet voor merk C. Het bedrijf ziet een strategische rol voor haarzelf weggelegd in de signaalfunctie dat het heeft richting de koper. Hierbij verleent het bedrijf ook meer service dan de markt door het product te bezorgen tot in de vriezer van de klant. Ondanks het strategische vraagstuk waar het bedrijf op dit moment mee worstelt en de signaalfunctie die nog niet volledig benut wordt, zijn zij niet bereid de last mile uit te besteden. De bevindingen uit het interview zijn dus in overeenstemming met de propositie.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Het klantcontact en klantkennis wordt als grote toegevoegde waarde gezien. Het uitbesteden van de last mile zou een negatieve impact hebben op de klanttevredenheid, omdat er een inleer effect zit bij het leveren van de goederen en de strategische rol als signaalfunctie dan zou komen te vervallen. De markt voor product A verandert door de opschaling van de klanten en hierdoor neemt het klantcontact af. Mede in het strategisch vraagstuk wordt deze kwestie meegenomen, aangezien merk A drie keer zo groot is als merk C. De bevindingen uit het interview zijn dus in overeenstemming met de propositie.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

Het volledig uitbesteden van de last mile zou een klein risico vormen op beide aspecten. Het productiviteitsverlies zou tijdelijk zijn doordat er opnieuw gekeken moet worden naar de inrichting van de logistieke services. Het werknemers loyaliteitsverlies zou miniem zijn, aangezien de cultuur binnen het bedrijf goed is en de werknemers veel baanzekerheid hebben. De bevindingen uit het interview zijn dus niet in overeenstemming met de propositie.

Cross-case analyse

In dit gedeelte van de analyse zullen de bevindingen per propositie worden geanalyseerd en wordt er geprobeerd hiertussen een patroon te vinden. Daarnaast zal de twee bij twee matrix ter discussie komen te staan waarbij de toepasbaarheid zal worden aangetoond. Om het gebruiksgemak te vergroten wordt er ook een beslissingsboom geïntroduceerd.

Proposities

Propositie 1a: *De markt biedt niet het serviceniveau dat het bedrijf vraagt.*

Uit de cross-case analyse op deze propositie kwamen vier hoofdbevindingen naar voren die samen mogelijk een patroon vormen: schuldvraag bij schade aan af te leveren product, tot in het gebouw leveren, synergie met een andere service, en de levertijden.

De bedrijven in case A en E hebben beide ervaring met het gedeeltelijk uitbesteden van de last mile. De negatieve ervaring die beide partijen hebben gehad met de koeriersdienst was naar aanleiding van schade aan het te leveren product. Het oplossen van de kwestie verliep niet gemakkelijk en de kosten waren uiteindelijk voor de bedrijven uit de cases zelf. Dit is overeenstemming met een van de negen punten van de logistics service quality (Bienstock et al., 2008).

Tot in het gebouw leveren komt in alle cases voor als reden behalve in case C. De markt biedt dit in alle vijf de cases niet aan als service en het lijkt er dan ook op dat de bedrijven zich proberen te onderscheiden van de koerierdienst. Volgens de service profit chain zou het bieden van extra service de klanttevredenheid positief beïnvloeden (Heskett et al., 2001) en dit is wat de bedrijven dan ook proberen te doen.

De bedrijven in cases A, C en D verzorgen de last mile intern, omdat zij hieruit ook synergievoordelen behalen met de andere services die aangeboden worden. In de cases A en D wordt er een montageservice aangeboden. In case A wordt er ook onderhoudsservice geboden op locatie van de klant en in case D wordt er indien nodig een verhuisservice ingehuurd. Het bedrijf in case C biedt VMI als product aan en heeft hiervoor een decentraal model met service locaties om het product VMI aan te kunnen aanbieden. Alle drie de bedrijven hebben de last mile een onderdeel van hun kerncompetenties gemaakt wat in overeenstemming is met de kerncompetentie theorie (Lieb and Butner, 2007; Hartmann & Grahl, 2011).

Als vierde bevinding is de onderscheiding van de markt door de bedrijven in de cases C en E door andere levertijden aan te bieden dan de markt. De relatie met de klant wordt hiermee positief beïnvloed in case E en is in overeenstemming met de service profit chain (Heskett et al., 2001) en in case C is dit een kerncompetentie van het bedrijf (Quinn & Hilmer, 1994; Heizer & Render, 2011). In beide gevallen gaat het om de flexibiliteit die extra wordt geboden wat een onderscheidende factor kan zijn (Chopra & Meindl, 2016).

De verbanden die tussen de cases gevonden zijn duiden erop dat in vier van de zes cases de last mile uitbesteed wordt, omdat de markt niet het serviceniveau biedt waar vraag naar is vanuit het bedrijf.

Propositie 1b: *Het klantcontact is van dusdanig grote toegevoegde waarde dat het een negatieve impact heeft op de klanttevredenheid om de last mile uit te besteden.*

Uit de cross-case analyse op deze propositie kwamen vier hoofdbevindingen naar voren die samen mogelijk een patroon vormen: aflevermoment, productkennis, klantkennis en herhaalaankopen.

De bedrijven in de cases A, B en D geven hun klanten de mogelijkheid om een afspraak te maken voor het bezorgmoment. Dit biedt meer responsiviteit dan de markt en dit is ook van positieve invloed op de klanttevredenheid (Chopra & Meindl, 2016; Hartmann & Grahl, 2011). Dit is in overeenstemming met de logistics service quality die duidelijk weergeeft dat 'leveren op het juiste tijd' en 'kwaliteit van de leveringsinformatie' van groot belang zijn (Bienstock et al., 2008).

In de cases A, B, C en D is de bezorgende werknemer iemand die over productkennis beschikt. Klanten krijgen de mogelijkheid om vragen te stellen over onderhoud, installatie en gebruik van het product bij de bezorging. Wederom zou dit volgens de service profit chain als een extra service kunnen worden gezien die de klanttevredenheid positief beïnvloeden (Heskett et al., 2001).

De klantkennis is in de cases C, E en F een onderscheidende factor. De klanten waarderen het als er klantkennis is omtrent de last mile en de bezorging aan hun standaarden wordt aangepast. Het klantcontact is hier van cruciaal belang om deze klantkennis op te bouwen. Haverila et al. (2013) omschrijft dit verband als de interactie tussen klantcontact en de klantrelatie.

Herhaalaankopen door klantcontact is een bevinding in de cases D en E. De service profit chain en Innis & La Londe (1994) omschrijven klantcontact als een belangrijke factor voor herhaalaankopen. De winst en omzetgroei zou positief beïnvloed worden door de binding met de klant ofwel de klantloyaliteit (Heskett et al., 2001).

Uit deze cross-case analyse zijn vier bevindingen voortgekomen die door de theorie onderbouwd worden. De studie van Mentzer et al. (2001) had als resultaat dat 'de kwaliteit van contact met personeel' als significante indirecte variabele industrie-overkoepelend van belang was. De service profit chain omschrijft de klantloyaliteit als variabele en Innis & La Londe (1994) vinden klantcontact als significante variabele voor herhaalaankopen. In vijf van de zes cases is klantcontact bij de last mile een grote factor die van grote toegevoegde waarde is voor klanttevredenheid.

Propositie 2: *Het bedrijf acht het risico van werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies te groot om over te gaan tot het uitbesteden van de last mile.*

Uit de cross-case analyse op deze propositie kwamen drie hoofdbevindingen naar voren: verandering takenpakket bezorgende werknemer, klein volume en dienstverband.

Indien de last mile volledig uitbesteed zou worden, is er weinig risico op productiviteitsverlies in de cases A, C, D en F, omdat er slechts een verandering in het takenpakket van de werknemers zal plaatsvinden. In case A en D zal de montage- en onderhoudsservice alsnog op locatie van de klant uitgevoerd worden en in case C de VMI service. In case F is er zeer veel kennis binnen het bedrijf over logistieke dienstverleningen, behoren orderpicking en magazijnbeheer tot hun kerncompetenties, en zijn de cross-functionele drivers facilities en inventory nauw verweven met de driver transport. In case D is er echter wel een risico op productiviteitsverlies, omdat de ICT-systemen en het magazijnbeheer aangepast moeten zullen worden. Toch zullen in alle vier de bedrijven de werknemers in dienst blijven om de services aan te bieden en zal het productiviteitsverlies te overzien zijn volgens de respondenten. De werknemers zullen dus gecommiteerd blijven aan het

bedrijf wat in overeenstemming is met de bevindingen van Fiol et al. (2011) en Walsh & Deery (2006).

De bedrijven in de cases B en E achten het risico op productiviteitsverlies ook zeer klein. Het volume van beide bedrijven aan bezorgingen per week is dusdanig laag dat het eerder tijd zou opleveren in de week dan tijd zou kosten en dit de productiviteit positief zou beïnvloeden.

In de cases A, B, E en F zijn de bezorgende werknemers in vast dienstverband. De bedrijven kunnen deze mensen dus niet gemakkelijk ontslaan indien de last mile volledig uitbesteed wordt. De baanzekerheid speelt een belangrijke rol in de werknemerstevredenheid (Elmuti, 2003). De omloop aan werknemers is ook van positieve invloed op de werknemersloyaliteit (Walsh & Deery, 2006) en is in deze bedrijven dan ook erg laag en de werknemers zijn al voor lange tijd in dienstverband. Dit laatste kan ook duiden op een goede cultuur, zoals de respondent in case D aangeeft, wat een positieve invloed heeft op de werknemersloyaliteit (Schillen & Steinke, 2011).

Uit deze cross-case analyse komen duidelijke risico inschattingen naar voren, gevormd door de respondenten, over het mogelijke productiviteits- en loyaliteitsverlies van de werknemers. Echter werd erin slechts één van de zes cases een gedeeltelijke negatieve impact voorzien.

Twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid

In het theoretisch kader is er ter ondersteuning van de proposities een twee bij twee matrix gevormd. In dit kwadrant wordt de wisselwerking tussen het serviceniveau van de markt en de impact op de klanttevredenheid weergegeven. Op basis van de resultaten in de case en cross-case analyses en de bevindingen uit de interviews kan er geanalyseerd worden wat de toepasbaarheid van de matrix is.

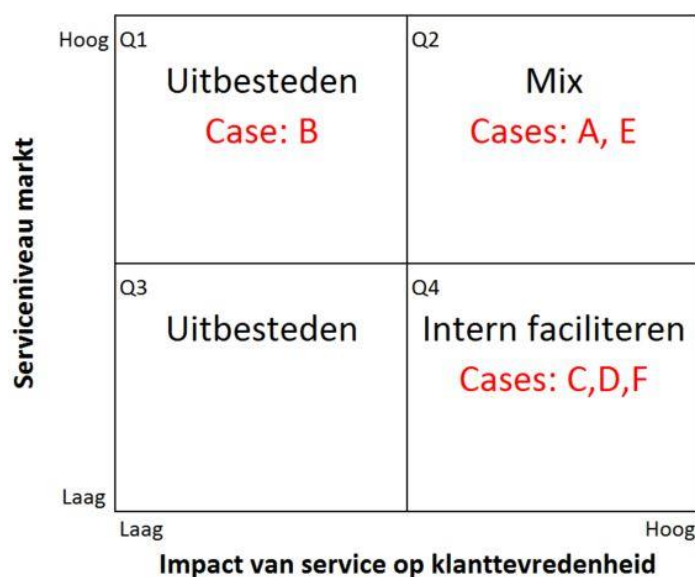
Uit de interviews is naar voren gekomen dat de bedrijven in de cases A, B en E gebruik maken van een mix aan intern faciliteren en het uitbesteden, en de bedrijven in de cases C, D en F het volledig intern faciliteren. Van deze zes cases heeft alleen case E geen ervaring met het uitbesteden. In de resultaten geldt voor case C en F dat de relevante producten voor deze scriptie volledig intern worden gefaciliteerd.

In de cross-case analyse werden er verbanden gevonden tussen vier van de zes cases voor propositie 1a en tussen vijf van de zes cases voor 1b. Propositie 2 had echter één case die dit deels bevestigde, maar voor de andere cases achtte de respondenten het risico zeer klein. De impact op de twee bij twee matrix van propositie 2 is dat de klanttevredenheid waarschijnlijk weinig tot niet negatief beïnvloed wordt door over te gaan tot het uitbesteden van de last mile. Dit heeft zeer waarschijnlijk dus ook implicaties op verschuivingen in de mix, zoals bij case A waar er een verschuiving van uitbesteden naar meer intern faciliteren is opgetreden. Zie voor een overzicht tabel 2; positief is overeenstemming en negatief is niet overeenstemming met bevindingen.

Tabel 3; Resultaten

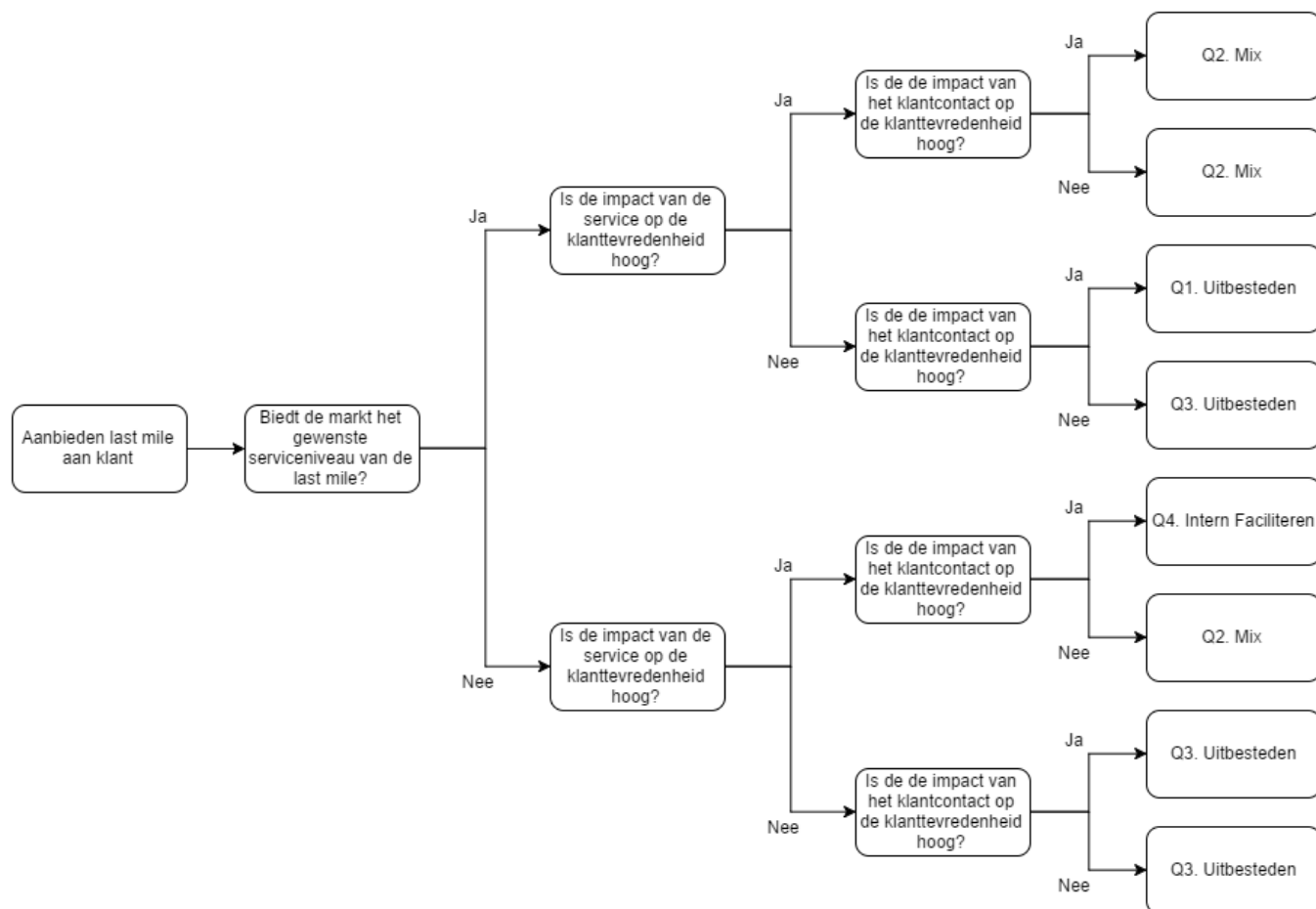
	Cases					
	A	B	C	D	E	F
Propositie 1a	Positief	Negatief	Positief	Positief	Negatief	Positief
Propositie 1b	Positief	Negatief	Positief	Positief	Positief	Positief
Propositie 2	Negatief	Negatief	Negatief	Positief	Negatief	Negatief
Volledig intern faciliteren			x	x		x
Mix	x	x			x	
Ervaring met uitbesteden last mile	x	x	x		x	x

Aangezien de twee bij twee matrix een grote toepasbaarheid heeft op basis van de gevonden verbanden tussen de cases op basis van de proposities, is het relevant om te kijken of de bedrijven op dit moment de juiste strategie toepassen omtrent de last mile. De bedrijven zijn naar aanleiding van de (niet) overeenkomstige proposities ingedeeld in het kwadrant, waarbij het bedrijf uit case B in Q1 is geplaatst en niet in Q2 (figuur 8). Uit de resultaten kwam naar voren dat geen van de drie proposities in overeenstemming met de resultaten is en er dus eigenlijk geen reden voor dit bedrijf is om de last mile intern te faciliteren. De bedrijven in de cases A en E bevonden het serviceniveau van de markt in sommige gevallen hoog genoeg om hier gebruik van te maken. De keuze om het uit te besteden in case A is gebaseerd op productcriteria en in case E op klantcriteria, wat volgens de logistic service quality te maken heeft met de directe en indirecte effecten op de klanttevredenheid (Giovanis & Tsoukatos, 2013; Chiarini & Douglas, 2015; Russo et al., 2015; Mentzer et al., 2001; Bienstock et al., 2008). De bedrijven in de cases C, D en F faciliteren het transport volledig intern en behoren in Q4.



Figuur 8; resultaat twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid

Tevens zou interessant kunnen zijn voor managers om deze matrix in gebruik te nemen bij het bepalen van de strategic fit voor de inrichting van de cross-functionele driver transport. Om het gebruiksgemak te vergroten kan men de volgende beslissingsboom gebruiken (figuur 9). Vanuit deze beslissingsboom kunnen ook de cases weer ingedeeld worden in de twee bij twee matrix.



Figuur 9; beslissingsboom twee bij twee matrix: wisselwerking serviceniveau markt en impact van service op klanttevredenheid

Overige bevindingen

Beperkte rationaliteit

Tijdens de interviews kwam het ook aan bod of de respondenten bekend waren met de theorie rond de supply chain strategie en de inrichting van de cross-functionele drivers; en in alle gevallen gaven ze aan hier kennis van te hebben. Vanuit een rationeel oogpunt zou men dus ook verwachten dat er rationeel gehandeld wordt door de respondenten en/of de medebeslissingsnemers binnen de bedrijven. Er zou dus nagedacht moeten zijn over de vorm van de last mile in haar huidige staat en of dit het hoogst haalbare supply chain surplus te weeg brengt.

In tegenstelling tot wat ik verwachtte te vinden, hadden ze in alle zes de cases niet de getallen paraat maar wel de redenatie. Door dieper in te gaan op de redenatie kwam er alleen in case F naar voren dat er recentelijk nog over de inrichting van de last mile was nagedacht. Dit deed het vermoeden wekken dat er mogelijk gehandeld is vanuit routine of beschikbaarheidsheuristiek. Deze opties zijn beperkende (combinaties van) axioma's op de rationaliteit van de besluitvorming van de homo oeconomicus (Simon, 1982). Het viel niet geheel hard te maken of de respondenten hier niet over hadden nagedacht, handelden met de redenatie dat het altijd al zo was geweest of toch niet geheel bekend waren met de theorie. In ieder geval is deze bevinding het vermelden waard, omdat er in dit

onderzoek vanuit werd gegaan dat alle respondenten rationeel zouden zijn en/of handelen. Het observeren van de status quo in een case studie heeft hier mogelijk aan bijgedragen.

Conclusie

In de resultaten is een analyse per case gedaan en is de context goed geanalyseerd. De bevindingen per propositie zijn in de cross-case analyse besproken en hieruit kwam naar voren dat er verbanden zijn gevonden voor propositie 1a en 1b, maar niet voor propositie 2. De twee bij twee matrix is aangenomen en de beslissingsboom geeft de matrix extra gebruiksgemak voor de respondenten en beslissingsmakers. Daarnaast is ook de beperkte rationaliteit ook aan bod gekomen als overige bevinding, die door het kwalitatieve onderzoek wel aan het licht is gekomen.

H5. Conclusie: discussie, implicaties, beperkingen en aanbevelingen

In de conclusie zal er een discussie worden gevoerd over de resultaten en zal er een voorzichtig antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag. De implicaties op de theorie en praktijk komen aan bod, en de aanbevelingen en beperkingen van deze scriptie worden behandeld.

Discussie

In het theoretisch kader werd gesteld dat de koeriersmarkt een verzadigde markt is en het dus een logische overweging zou zijn om de last mile uit te besteden. In deze scriptie is een case studie gedaan naar de 'waarom' vraag achter het intern faciliteren van de last mile. Naast de op het theoretisch kader gebaseerde proposities is er ook een twee bij twee matrix gecreëerd. Deze twee bij twee matrix kon aangenomen worden met een verklarende kracht, omdat er duidelijke verbanden waren gevonden voor twee van de drie proposities op basis van de bevindingen in de resultaten.

Voor propositie 1a en 1b zijn er verbanden gevonden tussen de cases. De hoofdbevinding van propositie 1a was het aanbieden van een hoger serviceniveau dan de markt in vier van de zes cases. De synergie die ook werd behaald door het aanbieden van een extra service naast het faciliteren van de last mile duidt erop dat de bedrijven zich zijn gaan onderscheiden van de markt of het de last mile tot een kerncompetentie hebben gemaakt. Hierbij moet de beperkte rationaliteit wel in ogenschouw worden genomen om daadwerkelijk een oordeel te veilen of het ook een kerncompetentie zou moeten zijn. Propositie 1b is in vijf van de zes cases in overeenstemming met de bevindingen, met als hoofdbevinding dat het klantcontact van grote toegevoegde waarde is op de klanttevredenheid wat in overeenstemming is met de service profit chain en de industrie-overkoepelende studie van Mentzer et al. (2001).

Propositie 2 is niet in overeenstemming met de bevindingen, omdat de respondenten in de cases het risico zeer klein achten op werknemers productiviteits- en loyaliteitsverlies bij het volledig uitbesteden van de last mile. Het niet vinden van verbanden voor deze propositie heeft als invloed op de twee bij twee matrix dat de bedrijven in deze cases in de samenstelling van de mix makkelijk zullen schuiven, aangezien ze de negatieve impact op de klanttevredenheid als niet te groot achten. Toch kan in het licht van de kritiek van Silvestro en Cross (2000) en Loveman (1998) deze bevinding worden gezien als een extra bevestiging dat niet alle verbanden causaal zijn bevonden. De beoordeling van de respondenten in de cases was dat de werknemers productiviteit en loyaliteit niet te veel onder een eventuele uitbesteding zouden lijden. Hierdoor zouden er vraagtekens kunnen worden gezet bij de service profit chain theorie die in den beginselen de werknemers centraal stelt en als startpunt van de service profit chain stelt. Verder (survey) onderzoek zou nodig zijn om uit te wijzen of de bevindingen uit deze scriptie op grote schaal ook worden bevonden en/of werknemers van dusdanig belang worden geacht door de managers in de praktijk als focuspunt voor de winst- en omzetgroei.

De twee bij twee matrix kon aangenomen worden op basis van de proposities. Voor de generaliseerbaarheid is deze twee bij twee matrix zeer belangrijk, omdat het kwadrant een richtlijn geeft waarop bedrijven de invulling van de cross-functionele driver transport zouden kunnen bepalen. Naast de wisselwerking tussen responsiviteit en efficiëntie zou deze wisselwerking ook in overweging kunnen worden genomen. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat er in drie van de zes cases ook een andere service werd aangeboden naast de last mile. In deze scriptie is er geen onderzoek gedaan naar de invulling van de supply chain strategie en de synergie die er behaald wordt door de zes cross-functionele drivers te combineren, waar deze links wel belangrijk werden bevonden. Het is dus voor bedrijven nog steeds belangrijk om de supply chain strategie eerst te bepalen alvorens de inrichting van het transport te kiezen (Chopra & Meindl, 2016).

Door het uitvoeren van deze case studie is het mogelijk om voorzichtig een antwoord te vormen op de onderzoeksvraag: *‘Waarom faciliteren bedrijven het transport van de last mile intern als er genoeg aanbod op de markt is om dit te faciliteren en er concurrenten zijn die dit niet intern faciliteren?’* Bedrijven faciliteren de last mile mogelijk intern omdat er een hoger serviceniveau willen bieden en zich hierop onderscheiden van de koeriersmarkt. Dit doen de bedrijven mogelijk om een hoger supply chain surplus te creëren waarbij een hoger serviceniveau uiteindelijk voor meer winst zorgt. Om dit te bereiken kunnen ze zich specialiseren in de service of kunnen ze hier een kerncompetentie van maken. Indien de markt het gevraagde serviceniveau biedt en de impact op de klanttevredenheid hoog is, wil het ook voorkomen dat er gekozen wordt om de last mile deels intern te faciliteren en deels uit te besteden. De samenstelling van deze mix is afhankelijk van de beslissingscriteria per bedrijf en de meerdere governance strategieën die mogelijk gehandhaafd worden.

Implicaties op theorie en praktijk

De gevormde twee bij twee matrix kan op wetenschappelijk niveau mogelijk een bijdrage leveren. Chopra & Meindl (2016) beschrijven de supply chain strategie en haar zes cross-functionele drivers, waarbij eerst de strategie moet worden bepaald voordat de invulling van de drivers wordt gekozen. De invulling van de cross-functionele drivers zou dusdanig gekozen moeten worden dat er strategisch fit behaald wordt. In het geval van transport is de wisselwerking tussen responsiviteit en efficiëntie van groot belang, maar om deze strategisch fit te bereiken, zou men de wisselwerking tussen het serviceniveau van de markt en de impact op de klanttevredenheid ook mee kunnen nemen. Deze scriptie heeft op basis van een case studie verbanden proberen te vinden tussen de cases, waarvan de conclusie slechts analytisch generaliseerbaar is. Om een statistische generaliseerbaarheid te behalen, is er meer onderzoek nodig op langdurige basis en op een grotere schaal (survey) onderzoek nodig om de gevormde wisselwerking met zekerheid toe te kunnen passen in meerdere situaties.

Naast de implicaties op de supply chain strategie is er in deze scriptie ook in de cases naar voren gekomen hoe belangrijk de verbanden tussen de cross-functionele drivers zijn. In Chopra & Meindl (2016) wordt er voornamelijk gefocust op invulling van de drivers als losstaand element, maar uit dit onderzoek komt duidelijk het belang van de verbanden tussen de drivers aan het licht. Zonder duidelijk te hebben hoe deze andere vijf cross-functionele drivers zich tot de driver transport verhouden, wordt het zelfs een complexere kwestie om de inrichting van deze driver optimaal te bepalen; het zou zelfs surplus verlagend kunnen werken door deze verbanden niet goed in kaart te brengen. De implicatie op de theorie is dus dat er meer focus op de verbanden tussen de cross-functionele drivers zou moeten komen.

In de resultaten is het echter wel duidelijk geworden dat de twee bij twee matrix voor deze zes cases aangenomen kon worden en dat dit van toegevoegde waarde kan zijn voor de respondenten. Het bedrijf in case B hield er op dit moment een andere invulling van de cross-functionele driver transport op na dan er op basis van deze twee bij twee matrix en de beslissingsboom gevormd zou zijn. Het zou interessant zijn op de uitkomsten van dit onderzoek met de respondent te delen met de voorzichtige aanbeveling de invulling van de last mile nog eens te heroverwegen of een duidelijkere strategie te vormen omtrent de last mile. Mede door de veranderingen die zich ook op de koeriersmarkt afspelen is dit interessant (Volkskrant, 2016).

Vanuit een maatschappelijk perspectief is dit onderzoek ook relevant, omdat het ook over het serviceniveau gaat dat de markt biedt en de grote speler PostNL op de markt onder vuur ligt vanwege haar structuur. Op 15 april 2016 heeft PostNL aangekondigd afstand te doen van de ZPP-structuur en alle bezorgers een vast contract aangeboden (Volkskrant, 2016). In dit artikel wordt er gerefereerd naar de verwachting van bedrijven en koeriersdiensten dat er bij de last mile steeds meer services aangeboden zullen gaan worden bij de last mile. Deze services zullen onder andere tot

in het gebouw van de klant plaatsvinden. Daarnaast zou het bedrijf ook af willen van de discussies rondom het stukloon van de ZZP'ers. De verwachtingen zijn voor een groot gedeelte in lijn met de bevindingen uit de case studie, waarbij er in vijf van de zes cases al tot in het gebouw levert om meer service te bieden en de werknemers in vier van de zes cases in vast dienstverband zijn. In het licht van de aanbeveling voor het bedrijf in case B zou dit mogelijk een positieve verandering kunnen zijn.

Beperkingen en onderzoeksaanbevelingen

In deze scriptie is gebruik gemaakt van een 'multiple case studie' met semigestructureerde interviews met een zestal bedrijven. Zoals beschreven in de methodologie is dit geen gemakkelijke onderzoeksmethode voor een onervaren onderzoeker en is het resultaat slechts analytisch generaliseerbaar. De onderzoeksopzet en het interviewprotocol zijn zo goed mogelijk gevolgd, maar toch zijn er andere interpretaties van de werkelijkheid mogelijk. In een vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om op meerdere niveaus binnen het bedrijf werknemers te interviewen om meer diepte te creëren en een betrouwbaarder omschrijving van de werkelijkheid te krijgen. Ook zou de interne validiteit verhoogd kunnen worden door bedrijven over een langdurige periode te volgen.

De analytische generaliseerbaarheid houdt in dat de resultaten slechts generaliseerbaar zijn op bedrijven die aan de afbakening en selectiecriteria voldoen. Na afloop van het onderzoek is toch de vraag naar voren gekomen of de afbakening voldoende strikt is geweest, aangezien er niet gecorrigeerd is voor industrie, grootte van het bedrijf in aantal bezorgingen en omzet & winst, en het aantal werknemers. Ook zou de geografische locatie een rol kunnen spelen van de geselecteerde bedrijven; de meeste bedrijven waren gesitueerd in de randstad in Nederland. Ook hadden sommige bedrijven al wel een geschiedenis of ervaring met koeriersdiensten en een enkel bedrijf niet. Om meer duidelijkheid te krijgen over de invloed van deze factoren zal vervolgonderzoek nodig zijn.

Voor een vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om met scherpere criteria te onderzoeken of propositie 2 wederom geen resultaten oplevert of dat het onderzoek niet diepgaand genoeg is geweest om dit te onderzoeken. De service profit chain theorie zou op grote schaal kunnen worden getest en worden onderzocht of de werknemers wel of niet verband houden met omzet- en winstgroei. Daarnaast is weinig tot geen onderscheid gemaakt tussen het effect op de lange en korte termijn. De in het theoretisch kader behandelde theorieën wekten daarentegen ook het beeld dat er een negatieve kant van het uitbesteden op de klanttevredenheid is door een negatieve impact op de werknemerstevredenheid. Mogelijk kan dit ook te maken hebben met de wet- en regelgeving in Nederland, waarbij een contract voor vast dienstverband niet ongebruikelijk is.

In een vervolgonderzoek zou het ook interessant kunnen zijn om de twee bij twee matrix verder uit te werken. De verhouding die de mix in Q2 zal aannemen is niet duidelijk, ondanks de reeds bekende vormen van uitbesteding (Sanders et al., 2007); de pure vorm van uitbesteden of intern faciliteren is hier niet aan de orde. Er zou onderzoek kunnen worden gedaan over de governance structuur met intern faciliteren en uitbesteden (Andewereld-Duijvis et al, 2013) ook opgaat voor de last mile. Ook zou het onderzoek zich kunnen richten op het vormen van richtlijnen om strategic fit te bereiken door middel van de wisselwerking tussen het serviceniveau van de markt en de impact op de klanttevredenheid.

Conclusie

In deze scriptie hebben de gevonden verbanden tussen de cases geleid tot een voorzichtige beantwoording van de onderzoeksvraag. De twee bij twee matrix is aangenomen en kan eventueel gebruikt worden door de respondenten of andere bedrijven die onder de analytische generaliseerbaarheid vallen. Tevens zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevanties, de beperkingen en onderzoeksaanbevelingen behandeld; op basis hiervan wordt er sterk aanbevolen om verder onderzoek in de richting van het intern faciliteren van de last mile.

H6. Epiloog

Het onderwerp van dit onderzoek heeft mij erg gegrepen vanwege de maatschappelijke relevantie en het feit dat ik hier tijdens mijn stage ook al mee te maken heb gehad. Door het te concretiseren, mede dankzij de hulp van de heer Commandeur, ben ik in staat geweest een kwalitatief onderzoek neer te zetten en relevante onderzoeksresultaten te behalen.

Het leerproces dat mij tot dit eindproduct heeft gebracht was van groot belang. Naast het ophalen van theorie uit de eerdere jaren van de bachelor was het ook erg leerzaam om zelfstandig kwalitatief onderzoek te doen. Deze vorm van onderzoek vergt behoorlijk wat tijd en inzicht, maar is ook belonend, omdat dit mijn eerste onderzoek was waarbij ik de theorie en praktijk samenbracht. De interviews afnemen bij de managers was een waardevolle ervaring; de beperkte rationaliteit is een goed voorbeeld van een bevinding die mijzelf ook weer aan het denken zet over de toepasbaarheid van alle theorie die ik heb geleerd in mijn bachelor.

Op het schrijven van de masterscriptie voel ik mij nu goed voorbereid, doordat ik deze scriptie heb geschreven en veel literatuur heb bestudeerd. Het afbakenen van een onderwerp, opstellen van concrete proposities en de rode draad niet uit het oog verliezen vond ik het lastigst, maar ik denk dat ik deze vaardigheden tot mij heb genomen en dit efficiënter kan aanpakken tijdens de master Accounting en Finance aan de ESE volgend jaar.

Bijlage 1

1 Algemene informatie

- 1.1 Functie van de respondent
- 1.2 Product/industrie
- 1.3 Aantal werknemers
- 1.4 Omzet en winst van 2014 en 2015
- 1.5 B2b of b2c of beide
- 1.6 Wie is de aandeelhouder/eigenaar?
- 1.7 Jaar van oprichting

Mijn onderzoek richt zich op de bezorging aan huis, wat ook wel de last mile wordt genoemd. Via een observatie is dit bedrijf in beeld gekomen. Deze observatie hield in dat dit bedrijf de last mile intern faciliteert, er aanbieders op de markt die deze bezorging zouden kunnen faciliteren en er concurrenten zijn die dit hebben uitbesteed. Graag zou ik met u in dit interview dieper in willen gaan op het gehele proces vanaf het plaatsen van een order tot de bezorging aan huis en het beleid van dit bedrijf omtrent de last mile.

2 Order procedure

- 2.1 Hoe kunnen klanten een bestelling bij jullie plaatsen?
- 2.2 Wat is de levertijd op de producten en hoe wordt de voorraad opgeslagen?
- 2.3 Welke acties in de organisatie moeten er ondernomen worden voordat er over kan worden gegaan tot bezorging?

3 Logistieke product van de last mile

- 3.1 Welke vormen van bezorging biedt het bedrijf aan en is dit in lijn met de bedrijfsstrategie?
- 3.2 Is het bedrijf tevreden met de kwaliteit van de huidige bezorgservice en waarom?
- 3.3 In welke geografische gebieden bezorgt het bedrijf?
- 3.4 Hoeveel bezorgingen werden er in het jaar 2014 en 2015 uitgevoerd?

4 Logistieke service van de last mile

- 4.1 Wat zijn de instructies die de bezorgende werknemers meekrijgen omtrent de last mile?
- 4.2 Wordt er veel aandacht besteed aan het klantcontact bij de bezorging?
- 4.3 Wat is de visie van het bedrijf op het klantcontact en de last mile?

5 Outsourcing

- 5.1 Wat is de reden dat het bedrijf de last mile intern faciliteert?
- 5.2 Heeft dit bedrijf ervaring/geschiedenis met uitbesteden van de logistieke dienstverlening?
 - 5.2.1 Indien antwoord ja; wat is de reden dat er gekozen is om de last mile weer intern te faciliteren?
 - 5.2.2 Indien antwoord ja; hoe lang was het uitbesteed en in welke jaren?
- 5.3 Is er ooit overwogen om de last mile uit te besteden en hoe beoordelen jullie de markt?
 - 5.3.1 Indien antwoord ja; wat is de reden dat er besloten is om niet over te gaan tot uitbesteden?
 - 5.3.2 Indien antwoord nee; wat is de reden dat dit niet is overwogen?
- 5.4 Wie neemt de beslissingen binnen het bedrijf om over te gaan tot uitbesteden?
- 5.5 Worden de werknemers hierbij betrokken?
- 5.6 Wat denk je dat de impact van het uitbesteden op het bedrijf en haar werknemers zou zijn?

6 Werknemers

- 6.1 Wie bezorgt of bezorgen de producten bij de consument?
- 6.2 Is dit een deeltijd of voltijd baan en op wat voor contractbasis werkt deze werknemer?
- 6.3 Wat is de omloop in deze functie aan werknemers?
- 6.4 Wat zijn de doorgroei mogelijkheden vanuit de functie van bezorger?

Bijlage 2

Geachte heer/mevrouw,

Mijn is Jeroen Berends, student aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam waar ik momenteel mijn bachelorscriptie voor de studie economie & bedrijfseconomie schrijf.

‘Het intern faciliteren van de last mile’, ofwel de bezorgservice aan huis, is mijn onderwerp.

Er wordt steeds vaker waargenomen dat bedrijven dit toch (weer) zelf faciliteren en niet uitbesteden aan een koeriersdienst zoals PostNL of Dynalogic. Mijn scriptie draait om het beantwoorden van de vraag ‘waarom’ bedrijven hiervoor kiezen/hebben gekozen en hoe de inrichting van de last mile is.

Via uw website heb ik waargenomen dat u de bezorging zelf faciliteert en dat u binnen de doelgroep valt die ik graag zou willen interviewen. Voor dit interview ben ik op zoek naar de manager/eigenaar die strategische beslissing mag maken omtrent het eventueel uitbesteden of intern faciliteren van de bezorgservice.

Staat u open voor een interview? Dan hoor ik dit graag!

Bij voorkeur neem ik het interview in persoon af. Indien dit niet mogelijk is per telefoon of skype.

Ik hoop dat u een klein deel van uw tijd en kennis ter beschikking zou willen stellen om mij te helpen deze ‘waarom’ vraag te beantwoorden!

Met vriendelijke groet,

Jeroen Berends

Contactgegevens: e-mailadres, telefoonnummer en LinkedInadres.

Bibliografie

- Andewereld-Duijvis, R., Peelen, E., van Montfort, K., & Commandeur, H. (2013). The added value of the plural form: evidence from Dutch Pharmacy chains. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 15.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Bienstock, C. C., Royne, M. B., Sherrell, D., & Stafford, T. F. (2008). An expanded model of logistics service quality: Incorporating logistics information technology. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 205-222.
- Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2011). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill Education (UK) Limited.
- Böckerman, P., & Maliranta, M. (2013). Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-Being: Is There a Silver Lining? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society Ind Relat*, 52(4), 878-914.
- Business Intelligence. "Bedrijfsleven 2015: Jaaroverzicht ondernemend Nederland", Kamer van Koophandel (KVK), (2016). www.kvk.nl/jaaroverzichtondernemendnederland
- Chiarini, A., & Douglas, A. (2015). The impact of logistics solutions on customer satisfaction: an exploratory qualitative study of manufacturing companies. *Sinergie Italian Journal of Management*, 255-270.
- Chopra, S., Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management*. Essex: Pearson.
- Chronbach, L.J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American psychologist*, 30, 116-127.
- Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, 18(2), 33-42.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fiol, L. J., Tena, M. A., & García, J. S. (2011). Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *Jnl of Bus & Indus Marketing Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 132-145.
- Giovanis, A. N., & Tsoukatos, E. (2013). On the relationships between logistics service deliverables, customer satisfaction and loyalty in industrial supply chains. *J. for International Business and Entrepreneurship Development JIBED*, 7(1), 63.
- Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153-166.
- Hartmann, E., Grahl, A., (2011). *Success factors in logistics outsourcing*. Nürnberg: Gabler.

- Haverila, M. J., Martinsuo, M., & Naumann, E. (2013). Drivers of customer satisfaction and relationship quality in system delivery projects. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 613-636.
- Heizer, J., Render, B. (2011). *Operations management*. New Jersey: Pearson.
- Hersen, M., Barlow, D.H. (1976). *Single-case experimental designs: Strategies for studying behavior*. New York: Pergamon.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press
- Hiese, J., Eerenbeemt van den, J. "Logistieke monitor: Regionale benchmark", Kamer van Koophandel (KVK), (2014).
- Innis, E., Londe La, J. "Customer Service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share", *Journal of business logistics*, Vol 15. No. 1, 1994, pg. 1-27.
- Lambert, D. M., Leuschner, R., & Knemeyer, A. M. (2012). Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers. *J Bus Logist Journal of Business Logistics*, 33(3), 210-226.
- Langley Jr., C.J., D. Albright, J. Morton, D. Wereldsma, M. Alf, S. Swaminathan, G. Smith, J. Murphy, T.A. Deakins, S. Hoemmken, and K. Peters, (2009). "The State of Logistics Outsourcing: 2009 Third-Party Logistics – Results and Findings of the 14th Annual Study," Atlanta.
- Lieb, R. and K. Butner, (2007). "The North American Third-Party Logistics Industry in 2006: The Provider CEO Perspective", *Transportation Journal*, (46:3), 40-52.
- Logan, M. S., Faight, K., & Ganster, D. C. (2004). Outsourcing a satisfied and committed workforce: A trucking industry case study. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 147-162.
- Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, 65(4), 82-104.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G.. "Strategic outsourcing"; *Sloan Management Review*; Summer 1994; 35, 4; ProQuest Business Collection, pg. 43.
- Russo, I., Gaudenzi, B., & Borghesi, A. (2015). Logistics Service Quality: Searching for New Drivers of 3PL Customers' Satisfaction. In *LISS 2014* (pp. 383-387). Springer Berlin Heidelberg.

- Robottom, I. & Hart, P. (1993). *Research in environmental education: Engaging the debate*. Geelong: Deakin University Press.
- Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W. (2007). A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements. *The Journal of Supply Chain Management J Supply Chain Management*, 43(4), 3-15.
- Schillen, S. J., & Steinke, G. (2014). Mitigating the Adversity of Outsourcing: Outsourcing from the Employee's Perspective. *Communications of the IIMA*, 11(1), 6.
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3)*. MIT press.
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the "satisfaction mirror". *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-268.
- Tian, Y., Lai, F., & Daniel, F. (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 346-367.
- Troost, N. (2016, 15 april), Alle nieuwe pakketbezorgers PostNL krijgen vast contract, *Volkskrant*.
- Verwaal, E., Commandeur, H., & Verbeke, W. (2008). Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective. *Journal of Management*, 35(2), 420-444.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219.
- Vining, A., & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
- Wallenburg, C. (2009). Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 75-93.
- Walsh, J., & Deery, S. (2006). Refashioning Organizational Boundaries: Outsourcing Customer Service Work*. *Journal of Management Studies*, 43(3), 557-582.
- Wiener, M., Vogel, B., & Amberg, M. (2010). Information systems offshoring-A literature review and analysis. *Information Systems*, 27, 455-492.
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., & Min, J. W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.