

oktober 2020

# Sectorstudie

Transport en Logistiek



***Crisis? Creëer  
je eigen kansen!***

*Op het juiste  
moment schakelen!*



# Colofon

## Auteurs

M.R.J. Kindt	Panteia
S.J. van der Meulen	Panteia

## Redactie

M.C. Bode	ING
R. Kuipers	TVM verzekeringen
T. van Noort	TVM verzekeringen
P. Poppink	Transport en Logistiek Nederland

## ING Sector Banking

M.C. Bode	06 54 22 77 30
-----------	----------------

## TVM verzekeringen

R. Kuipers	06 50 26 15 46
------------	----------------

## Transport en Logistiek Nederland

R. Bulder	06 40 60 88 56
-----------	----------------

## Opmaak

Panteia

## Druk

Reproservice ING

## Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam, Transport en Logistiek Nederland, gevestigd te Zoetermeer en TVM verzekeringen N.V., gevestigd te Hoogeveen en slechts bedoeld ter informatie van hun cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. betrekken hun informatie van betrouwbaar geachte bronnen en hebben alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij hun visie in dit rapport hebben gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. geven geen garantie dat de door hun gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V., Transport en Logistiek Nederland en TVM verzekeringen N.V. noch één of meer van hun directeuren of werknemers aanvaarden enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

# Inhoudsopgave

<b>Colofon</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2 Evolutie transport- en logistieke sector in afgelopen 10 jaar</b>	<b>6</b>
2.1 Economische neergang al in 2019 ingezet	6
2.2 Schaalvergroting of floreren in nichemarkten	9
2.3 Beschikbaarheid personeel was tot corona groeiend probleem	12
2.4 Toegenomen flexibilisering, digitalisering en platformisering	13
2.5 Milieuproblematiek en cabotage beginnen tol te eisen	13
<b>3 Verandering van landschap door corona</b>	<b>15</b>
3.1 Rigoureuus en abrupt wijzigende marktomstandigheden	15
3.2 Corona maakt ontwikkelpunten transport en logistiek zichtbaar	16
3.3 Corona zorgt voor structurele verandering	20
<b>4 Transport en logistiek tijdens uitdagende omstandigheden</b>	<b>23</b>
4.1 Leren van de huidige crisis	23
4.2 Cases	25
<b>5 Op het juiste moment schakelen</b>	<b>29</b>
<b>ONDERZOEKSVERANTWOORDING</b>	<b>35</b>

## Voorwoord



Machiel Bode  
Sector Banker Transport en Logistiek  
ING



Thomas van Noort  
Manager Business Development  
TVM Verzekeringen



Jan Boeve  
Algemeen Directeur  
Transport en Logistiek Nederland

Het is alweer ruim tien jaar geleden dat we midden in een economische crisis zaten. Sommige bedrijven hebben die crisis niet overleefd, maar er zijn ook bedrijven juist sterker uit de crisis gekomen. Nu een nieuwe economische crisis zich heeft aangekondigd, willen ING, TLN en TVM in beeld brengen wat maakt dat het ene bedrijf sterker uit een crisis komt dan het andere bedrijf. Vandaar dat ING, TLN en TVM aan Panteia gevraagd hebben een sectorstudie uit te voeren met als doel om bedrijven in de transport- en logistieke sector bewust te maken van hoe zij nu kunnen anticiperen op de uitdagende omstandigheden om sterker uit deze of een volgende crisis te komen.

Er zijn zaken die specifiek spelen tijdens een crisis, waarop de ondernemer direct moet acteren. Op het moment dat de vraag wegvalt, moet de ondernemer zo snel mogelijk afschalen en zodoende kosten besparen. Ook moet de liquiditeit op orde worden gebracht. Daarnaast moet het personeel gezond gehouden worden door veiligheidsmaatregelen te treffen. Ook communicatie is heel belangrijk, zodat men weet wat er speelt. Draagvlak is het toverwoord.

Wat wij als opdrachtgevers hebben geleerd uit deze studie is dat transport en logistiek topsport is. Een ondernemer moet elke dag scherp zijn en maximaal presteren. Aangezien het marginale business is, kan één keer te laat op- of afschalen betekenen dat het jaarrendement verdampt. Tegelijkertijd moet een ondernemer onder die omstandigheden investeren in de nieuwste technieken. Dat maakt de transport en logistieke sector enorm uitdagend. Op het juiste moment schakelen is essentieel!

# 1 Inleiding

Thuiswerken, thuisonderwijs, mondkapjes in openbaar vervoer en intelligente lockdown. Als gevolg van de coronacrisis is de samenleving in een paar weken tijd volledig veranderd. In maart, april en mei van 2020 waren winkelcentra leeg, scholen en sportverenigingen dicht en werknemers werkten – indien mogelijk – vanuit huis. Trampolines, fitnessapparatuur en hygiëneartikelen waren niet aan te slepen, terwijl tassen, kleding en camera's in de warehouses bleven liggen. In de maanden erna zijn de overheidsmaatregelen wel versoepeld, maar nog altijd gelden er beperkingen. De wereld is blijvend veranderd. De anderhalve meter economie heeft haar intrede gedaan. Al deze veranderingen hebben grote impact op de transport- en logistieke sector. Op de wegen zijn na de eerste rustige maanden, een toenemend aantal vervoers- en verkeersbewegingen waar te nemen, maar blijven files nagenoeg uit als gevolg van een betere spreiding van het wegverkeer over de dag. Supply chains zijn veranderd, doordat de massa is overgestapt naar online-winkelen. Daarbij zijn er grote verschillen per deelmarkt. Zo zijn er deelmarkten waarin nog nauwelijks de gevolgen van de coronacrisis te zien zijn, zoals de landbouw en visserij. Maar ook deelmarkten met grote impact, zowel positief (de supermarktdistributie draaide eerste weken na lockdown op kerstniveau) als negatief (de horeca ziet na de verplichte sluiting de omzet nog maar matig oplopen). Daarnaast worden markten vaker geconfronteerd met wisselende omstandigheden: de buitenlandse vraag naar sierteelt was tijdelijk stil gevallen, maar daarna weer snel hersteld. Desalniettemin moeten ondernemers rekening houden met plotselinge wegvallende vraag.

Het is overigens niet zo, dat we in een economische crisis terecht zijn gekomen, enkel als gevolg van de coronacrisis. De coronacrisis heeft de economische daling versneld en verergerd. De **voortekenen van een dalende economie waren er echter vorig jaar al**. In de vorige sectorstudie met titel 'Nederland van gateway naar logistieke hub' benadrukten wij al de verslechterende economische omstandigheden. Daarom hadden we in januari 2020 besloten om de nieuwe jaarlijkse sectorstudie over een mogelijk nieuwe economische crisis te houden. Als gevolg van de coronacrisis is dit onderwerp met ongekende snelheid actueel geworden.

Ondanks dat de voortekenen voor een dalende economie er al waren, keken veel bedrijven op voorhand naar 2020 als een potentieel topjaar. Dit zou het jaar worden van het EK Voetbal met het Nederlands elftal, het songfestival in Rotterdam, de Olympische spelen en de Grand Prix in Zandvoort en in het kielzog hiervan veel evenementen en acties in de retail. **Menig bedrijf actief in transport en logistiek was op de toenemende vraag aan het schakelen**. Als gevolg van corona viel dit alles in één keer weg, wat nogal wat betekent voor deze bedrijven.

Het is alweer ruim tien jaar geleden dat we midden in een economische crisis zaten. Sommige bedrijven hebben die crisis niet overleefd, de één ging failliet in de crisisjaren, de ander moest enkele jaren later alsnog gedwongen stoppen. Maar er zijn ook bedrijven juist sterker uit de crisis gekomen. Nu een nieuwe economische crisis zich heeft aangekondigd, willen ING, TLN en TVM in beeld brengen wat maakt dat het ene bedrijf sterker uit een crisis komt dan het andere bedrijf. Vandaar dat ING, TLN en TVM aan Panteia gevraagd hebben **een sectorstudie uit te voeren met als doel om bedrijven in de transport- en logistieke sector bewust te maken van hoe zij nu kunnen anticiperen op de uitdagende omstandigheden** om sterker uit deze of een volgende crisis te komen.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt teruggekeken op de evolutie van de transport- en logistieke sector in de afgelopen tien jaar. In hoofdstuk 3 komen de rigoureuze wijzigende marktomstandigheden aan bod. Hoe bedrijven uit de transport- en logistieke sector opereren ten tijde van uitdagende omstandigheden, komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk beschreven hoe een ondernemer het beste kan schakelen.

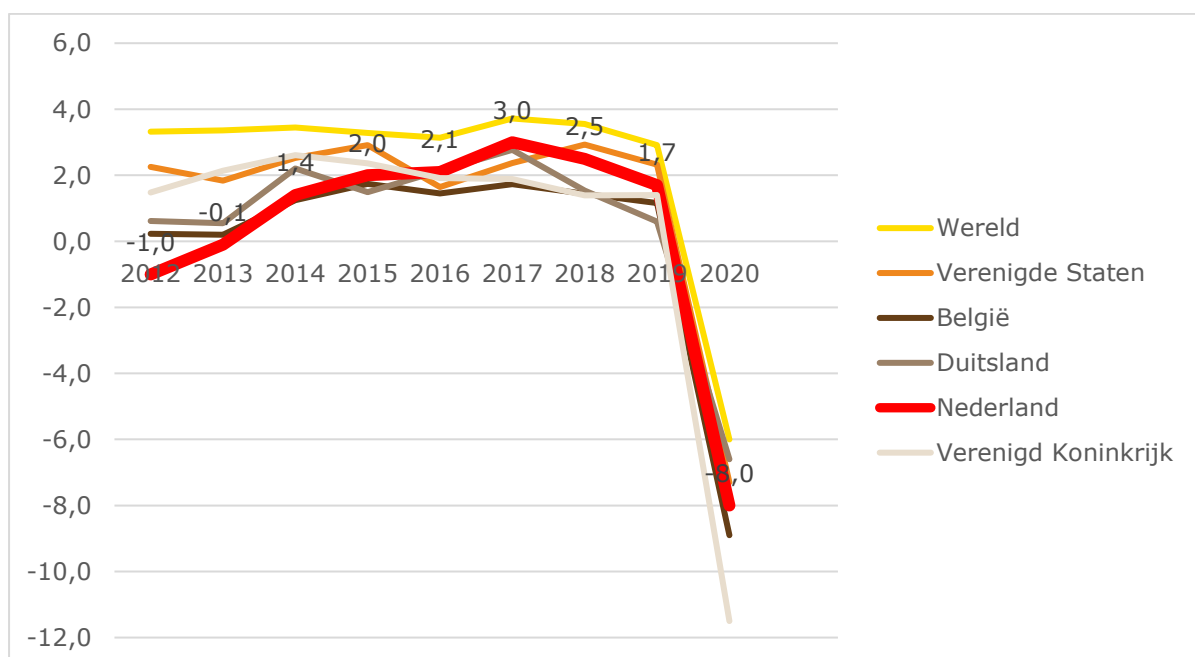
## 2 Evolutie transport- en logistieke sector in afgelopen 10 jaar

Zowel nu als tien jaar geleden was er een economische crisis. Tien jaar geleden ontstaan vanuit de problemen op de financiële markten, nu ingezet door de problemen in de wereldhandel en echt acuut geworden door de coronapandemie. De kredietcrisis van 2008/2009 heeft nog jaren effect gehad op de Nederlandse economie. Er was zelfs sprake van de gevreesde 'double-dip'. Na een licht herstel van de economie in 2010 en 2011 als gevolg van de massale overheidssteun aan banken en bedrijven volgde een nieuwe recessie in 2012. Dat kwam mede door groeiende onzekerheid en pessimisme over het aanhouden van de heropleving. Het economisch herstel vertraagde en de groei bleef hierdoor beperkt.

### 2.1 Economische neergang al in 2019 ingezet

Nederland kende in de periode 2012 – 2019 een gemiddelde economische groei in vergelijking met andere westerse landen (zie figuur 1). In 2019 dienden de eerste voortekenen van een economische afkoeling zich al aan. De groei van de Nederlandse uitvoer liep bijvoorbeeld al terug als gevolg van de onzekerheden voor wat betreft de staat van de Chinese economie, het handelsbeleid van de VS, de Brexit en de economische teruggang van onze belangrijkste handelspartner Duitsland. De economische groei van Duitsland was in 2019 al bijna stil gevallen, terwijl Nederland nog 1,7% groei kende. Ook steeg de werkgelegenheid in 2019 minder hard dan in de jaren ervoor en kwam er een eind aan de werkloosheidsdaling. De vooruitzichten voor 2020 waren daarom al minder rooskleurig, het coronavirus heeft de neergang in een ongekend tempo versneld.

figuur 1 Economische (verwachte) ontwikkeling Nederland in vergelijking met belangrijkste handelspartners en de wereld, 2012-2020



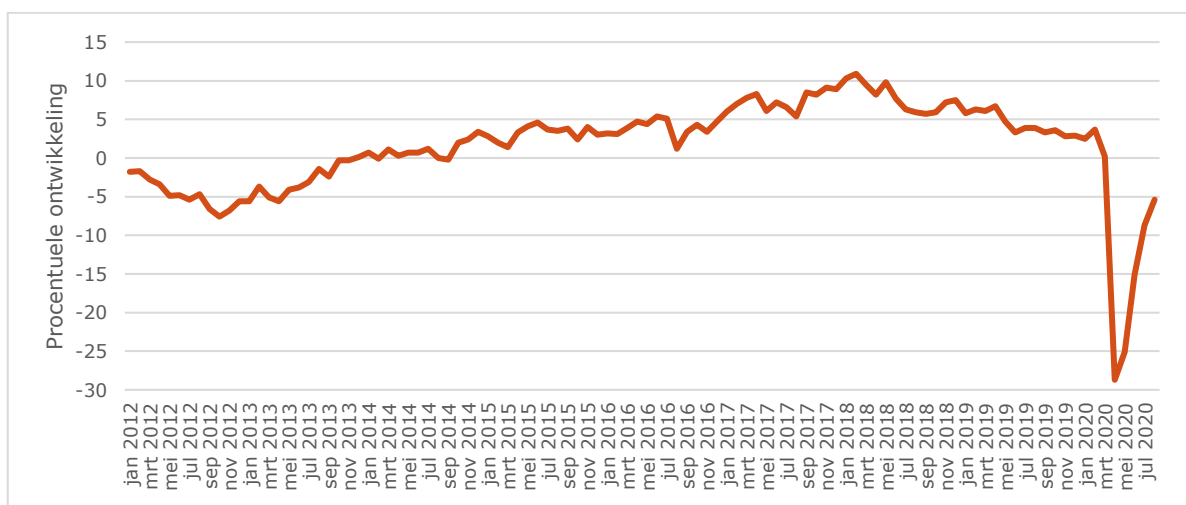
Bron: OECD

De transport- en logistieke sector heeft een groot economisch belang en draagt substantieel bij aan de Nederlandse economie. De sector, inclusief aanverwante activiteiten, is verantwoordelijk voor bijna 9% van het totale Bruto Binnenlands Product van Nederland (een toegevoegde waarde van €65 miljard) en heeft een bijdrage aan de werkgelegenheid van ongeveer 673.000 arbeidsplaatsen. Nederland verzorgt met 0,25% van de wereldbevolking en 1% van de wereldproductie 3,7% van de totale wereldhandel.

### Producentenvertrouwen keldert als gevolg van corona

Deze tweede dip van 2012 is ook goed te zien in het producentenvertrouwen. Sinds 2013 is het producentenvertrouwen ieder jaar toegenomen tot een piek in 2018. Ook in figuur 2 is de toenemende negativiteit in 2019 waar te nemen. Vanaf maart 2020 is de grote daling van het producentenvertrouwen te zien als gevolg van de coronacrisis.

figuur 2 Ontwikkeling producentenvertrouwen in Nederland, januari 2012 – augustus 2020



Bron: CBS

### Transportstromen verdwijnen, verschuiven en versnipperen als gevolg van online

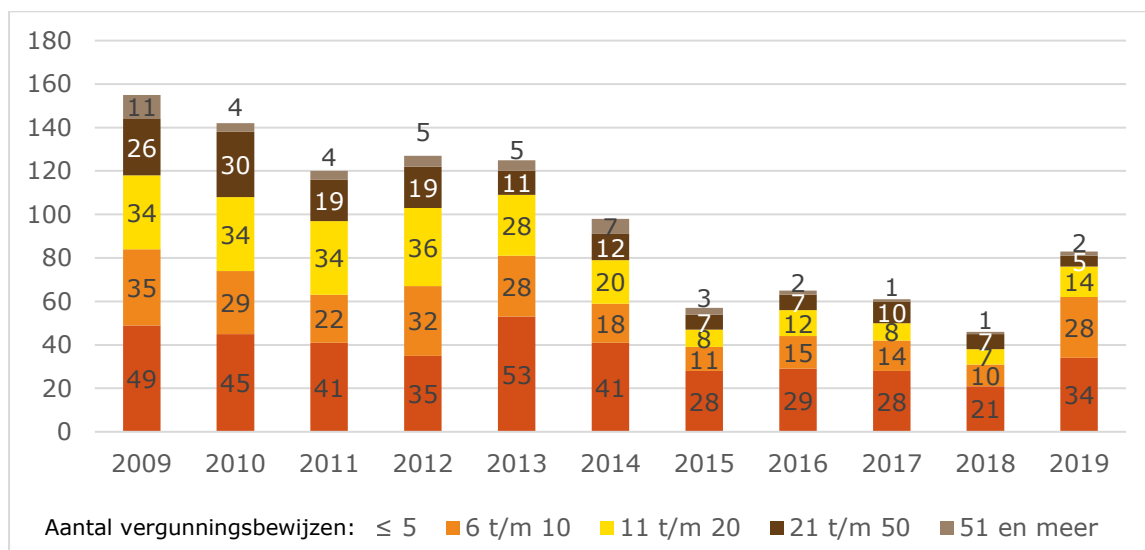
Steeds meer producten worden virtueel aangeboden, zoals kranten, muziek, boeken en spellen. Dit soort producten hoeft dus steeds minder te worden vervoerd. Ook door diensten zoals virtueel veilen, waardoor producten niet meer via de veiling gaan, maar rechtstreeks naar de klant, verandert de transport- en logistieke sector. Doordat winkels in showrooms veranderen, waar klanten producten kunnen „ervaren“, wijzigt ook de bevoorrading van winkelcentra. Klanten kunnen producten nog altijd aanschaffen in de winkel, maar doordat ze niet meer op voorraad liggen, zullen ze in toenemende mate worden thuisbezorgd. In feite nemen de inboundstromen tussen distributiecentrum en winkels af ten gunste van het vervoer naar de consument (thuisbezorging).

Tevens neemt de online verkoop toe. In 2019 kende de online bestedingen een groei van 7%. Doordat de offline markt veel minder snel groeide is het aandeel van online bestedingen op het totaal van bestedingen van 25% in 2018 naar 26% in 2019 gegroeid. Als gevolg van het coronavirus heeft er sinds maart 2020 een explosieve groei van het aandeel online bestedingen plaatsgevonden. Dit heeft grote impact op de traditionele transportstromen.

### Faillissementen en ondernemersvertrouwen

Het aantal faillissementen in het beroepsgoederenvervoer over de weg piekte met 155 in 2009 als gevolg van de kredietcrisis en is sindsdien gedaald naar 46 in 2018 (zie figuur 3). In 2019 is het aantal faillissementen gestegen naar 83. Desondanks is het aantal faillissementen, dat lag rond de 1% van het aantal bedrijven, door de jaren heen beperkt. Dit geldt zelfs ook direct na de vorige crisis van 2009.

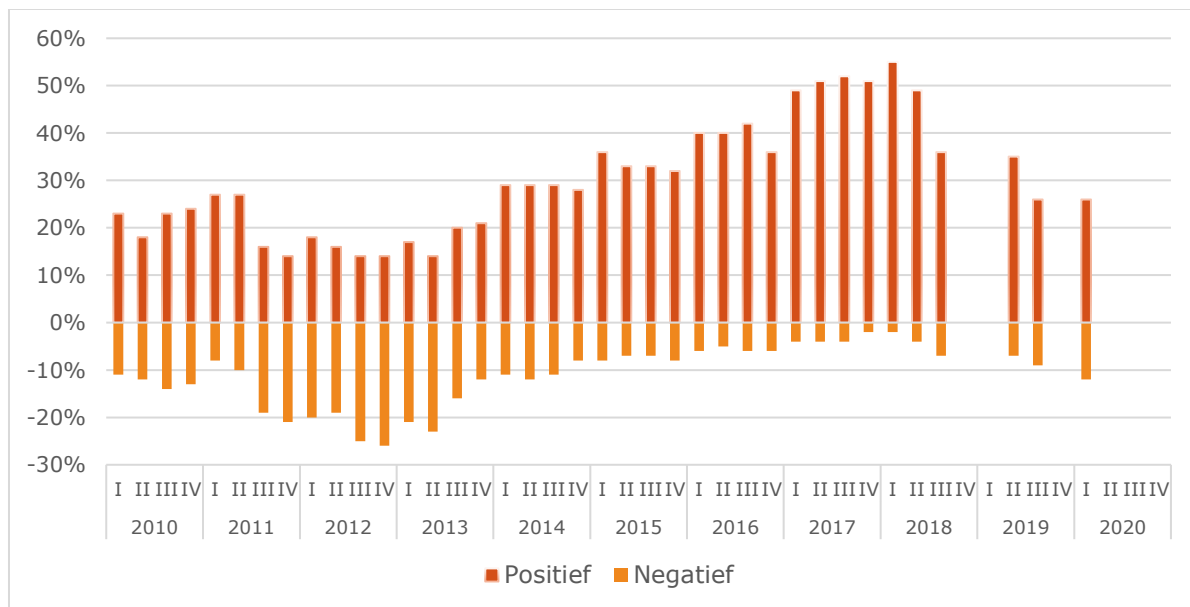
figuur 3 Ontwikkeling faillissementen in het beroepsgoederenvervoer over de weg naar bedrijfsomvang



Bron: NIWO

Het ondernemersvertrouwen in transport en logistiek laat een vergelijkbare ontwikkeling zien als die van de omzet, alleen is de piek al in het eerste kwartaal van 2018 bereikt. Sindsdien neemt de positiviteit langzaam af (zie figuur 4).

figuur 4 Ontwikkeling ondernemersvertrouwen

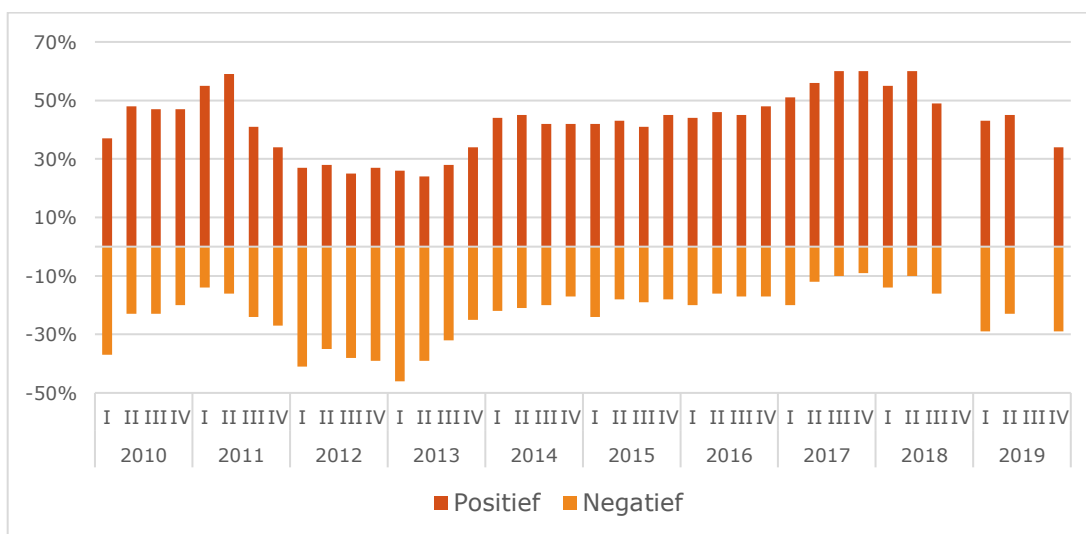


Bron: TLN conjunctuurenquête

In het derde kwartaal van 2018 waren de meeste ondernemers nog positief gestemd over de omzetontwikkeling. Sindsdien is het positivisme langzaam aan het afnemen. In het laatste kwartaal van 2019 waren er nagenoeg evenveel ondernemers positief (34%) als negatief (29%) gestemd (zie figuur 5).



figuur 5 Ontwikkeling omzet t.o.v. hetzelfde kwartaal in het voorgaande jaar



Bron: TLN conjunctuurenquête

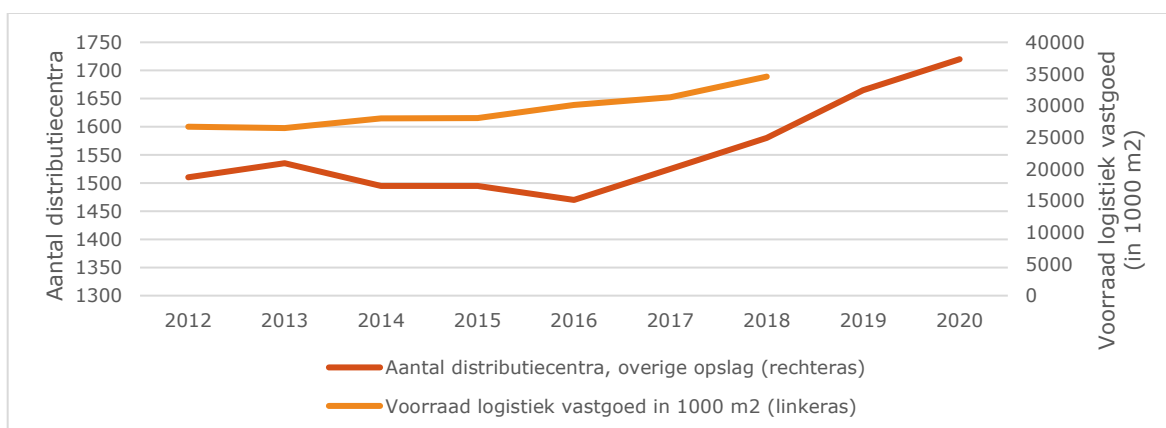
### Transport is hard werken voor een lage marge

De toegevoegde waarde van het goederenvervoer over land neemt jaarlijks toe en is in 2019 met 31% gegroeid ten opzichte van 2012. Sinds 2012 zijn ook de rentabiliteitscijfers in zowel het grensoverschrijdend als het binnenlands vervoer over de weg verbeterd. Dit heeft tot 2016 geduurd. Daarna liepen de rentabiliteitscijfers van voornamelijk het grensoverschrijdend vervoer (van -2,5% in 2016 naar -2,9% in 2019) terug. Gebleken is dat zelfs in goede jaren het moeilijk is om van de krapte op de transportmarkt te profiteren. Hieruit blijkt dat de risico's die ondernemers in transport en logistiek overnemen van hun opdrachtgevers, maar matig worden gedekt.

## 2.2 Schaalvergroting of floreren in nichemarkten

Sinds 2016 is er duidelijk sprake van groei van het aantal distributiecentra. Dat heeft te maken met enerzijds de groeiende economie en anderzijds het effect van e-commerce waar veel distributieruimte voor nodig is. Op 1 januari 2020 telde Nederland 1.720 distributiecentra. In het kielzog van het aantal distributiecentra groeide de voorraad logistieke vastgoed mee (zie figuur 6).

figuur 6 Ontwikkeling aantal distributiecentra en voorraad vierkante meter opslagruimte



Bron: Panteia op basis van CBS en NVM

In tabel 1 is de top 10 van logistiek dienstverleners actief in Nederland in 2005 vergeleken met die van 2020. Opvallend is dat (bijna) alle bedrijven zijn gestart met transport als hoofdactiviteit en vandaaruit zijn doorgegroeid. Nagenoeg de hele top tien uit 2020 is door fusies en overnames (zowel door branchegenoten als investeringsmaatschappijen) tot stand gekomen. Schaalvergroting, globalisering in combinatie met netwerk denken en behoefte aan kapitaal zijn de belangrijkste oorzaken hiervan. Doordat verladers steeds groter werden en mondiaal zijn gaan opereren, werd het ook voor logistiek dienstverleners noodzakelijk hierin mee te groeien om zodoende een volledig netwerk te kunnen bieden. Dit vraagt van bedrijven dat ze snel kunnen schakelen, met name in situaties waarin het volume dat door het netwerk gaat, terugloopt. Door deze voortdurende schaalvergroting is er een continue behoefte aan kapitaal. Dit kapitaal wordt in toenemende mate gevonden bij investeringsmaatschappijen. Bedrijven die niet (kunnen) kiezen voor een wereldwijd netwerk, gaan zich in toenemende mate specialiseren op een nichemarkt. **Europese focus, dat in 2005 nog zeer populair was, neemt af. Geografische polarisering is een feit.**

tabel 1 Top 10 logistiek dienstverleners actief in Nederland in 2005 en 2020

NR	Top 10 in 2005	Plaats in 2020		NR	Top 10 in 2020	Plaats in 2005
1	Exel	1		1	DHL	Exel (1), DHL Solutions (5)
2	Vos Logistics	7		2	Kuehne + Nagel	Kuehne + Nagel (10)
3	Frans Maas Groep	5		3	XPO Logistics	TDG (16), Christ.S. (25), ND Log. (35)
4	TNT Logistics	4		4	Ceva Logistics	TNT Logistics (4)
5	DHL Solutions	1		5	DSV	Frans Maas Groep (3), ABX Logistics (45)
6	TMI Logistics	6		6	Rhenus Logistics	TMI Logistics (6)
7	UPS SCS			7	Vos Logistics	Vos Logistics (2)
8	Wim Bosman Groep	8		8	Mainfreight	Wim Bosman Groep (8)
9	Geodis Vitesse	67		9	Schenker Logistics	Schenker (13), Bax Global Networks (40)
10	Kuehne + Nagel	3		10	Bleckmann	TNT Fashion Group

Bron: Logistiek dienstverleners; de houdbaarheid van het business model, update 2020

Als gevolg van deze fusies en overnames wordt de top 10 van de markt anno 2020 voornamelijk bepaald door buitenlandse bedrijven (op uitzondering van Vos Logistics en Bleckmann). Opvallend is dat in de top 10 van grootste logistiek dienstverleners vier bedrijven van origine uit Duitsland komen (DHL, Kuehne + Nagel, Schenker en Rhenus). Duitse bedrijven regisseren de logistiek in Nederland! Door hun grote thuismarkt hebben ze de noodzakelijke omvang gekregen om die investeringen te kunnen doen, waardoor ze in Europa en zelfs in de hele wereld toonaangevend zijn geworden. Bij vergelijking van de top 10 logistiek dienstverleners in Nederland blijkt dat deze lijst nagenoeg volledig overeenkomt met de grootste logistiek dienstverleners van de wereld. Het belang van Nederland op het gebied van transport en logistiek – met de grootste haven van Europa – en de open economie wordt hiermee onderschreven. Daar waar de absolute top gedomineerd wordt door Duitse bedrijven, zijn net onder de top voornamelijk Nederlandse bedrijven te vinden. In 2020 kwamen elf bedrijven uit de top 20 van origine uit Nederland. Dit betreffen onder andere PostNL, Ewals Cargo Care, Bakker Logistiek, Kloosterboer, Broekman, Simon Loos, Wolter Koops, GVT en Jan de Rijk. Deze bedrijven zijn qua omvang net wat kleiner dan de absolute top, maar zijn van grote betekenis voor de Nederlandse transport- en logistieke sector. Dat deze Nederlandse bedrijven het goed doen, blijkt wel uit het feit dat bijna geen van deze bedrijven in 2005 in de top 20 stond en dat ze dus in de afgelopen jaren een enorme groei hebben doorgemaakt. **Dus ook op de Nederlandse markt is sprake van schaalvergroting.**

De logistiek dienstverleners uit de top 100 bieden een totaal pakket aan diensten aan. Het gaat om transport, contractlogistiek, zee- en luchtvracht en supply chain management/solutions. Ondanks dat de bedrijven veelal als ketenregisseur optreden, beschikken de meeste van deze bedrijven ook nog altijd over eigen materieel. Als gevolg van de opkomst van Oost-Europese chauffeurs vindt internationaal vervoer uit Nederland met Nederlandse chauffeurs nauwelijks nog plaats. Nationaal vervoer kan alleen als het transparant (klant wil inzicht in tariefstelling) is en goed wordt georganiseerd: kapitaal optimaal benutten en kosten laag houden.

Internationaal opererende bedrijven zijn door de coronacrisis bovengemiddeld hard geraakt. Plotseling wegvallende goederenstromen maken het lastig voor deze bedrijven het netwerk gevuld te houden. Nationaal is de impact minder extreem, al zijn hier ook deelmarkten die zware klappen hebben gehad. Door een gemiddeld ruimere kapitaalpositie kunnen deze bedrijven bij terugvallende volumes de klap opvangen en waar nodig de koers bijstellen.

### **Verschuiving regie en standaardisatie**

Er is een verschuiving van regie en standaardisatie in de transport- en logistieke sector waar te nemen. Als bijvoorbeeld naar de AGF-sector, waaronder alle agrarische producten vallen die zowel eetbaar als niet eetbaar zijn en diervoeders, wordt gekeken, is volop beweging waarneembaar. Consumenten stellen steeds hogere eisen aan producten waarbij termen als gemak, genieten, gezondheid, goedkoop en groen belangrijker worden. Boeren en telers hebben te maken met een dreigend tekort aan water en de intensivering van veterinaire ziektes waardoor voedselkwaliteit en –veiligheid aan belang winnen. In AGF is de regie steeds meer van teler naar retailer verschoven. Dat betekent dat de opdrachtgever voor de logistiek dienstverleners steeds vaker de retail is. De retail consolideert goederenstromen en werkt daarmee schaalvergroting en standaardisatie in de hand. Hierdoor is bij de retail veel meer de netwerkfunctie terug te zien waar gebruik gemaakt wordt van standaard-trailers en steeds minder ruimte is voor volume-voertuigen. Dat is best een bijzondere ontwikkeling, want feitelijk wordt niet meer gestuurd op optimalisatie van een rit, maar op het draaiende houden van een gestandaardiseerd netwerk. Naast schaalvergroting en standaardisatie wordt ook meer gebruik gemaakt van tenders bij aanbesteding. Doordat retailers tenderen wordt het steeds lastiger voor de meeste logistieke dienstverleners om met de opdrachtgevers in gesprek te komen. Dit zorgt voor een andere dynamiek in hoe transportopdrachten tot stand komen, die sterk prijs gedreven is.

Door het just-in-time principe, waarbij goederen in kleine hoeveelheden en op het juiste moment worden geleverd, is in de transport- en logistieke sector een afnemende zendinggrootte en een toenemende leverfrequentie waar te nemen. Hiermee is de complexiteit in de sector verder toegenomen en neemt het belang van distributievervoer toe.

Het voortdurend zoeken naar innovaties en tegelijkertijd beheersen van de kosten heeft gevolgen voor de logistieke stromen. Doordat in Nederland ongeveer één op de drie vrachtauto's gevuld is met AGF-producten (agrarische producten), hebben veranderde logistieke agrarische stromen een grote impact. Wegvervoer speelt met een aandeel van 95% in het vervoer van AGF-producten van Nederland naar Europa een dominante rol. Van alle binnen Nederland vervoerde agrarische producten betreft ruim 67% wegvervoer.<sup>1</sup>

### **Oost-Europese opmars niet te stuiten, focus op nationaal vervoer**

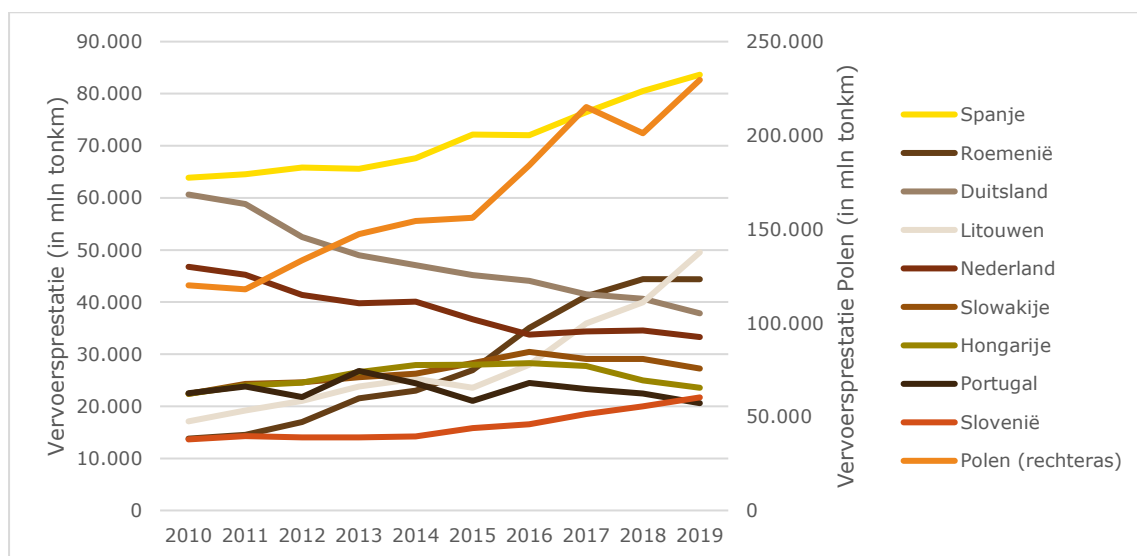
De vervoersprestatie van het beroepsgoederenvervoer over de weg met Nederlands kenteken neemt al meer dan een decennia af, van 67,6 miljard tonkilometers in 2010 naar 59,5 miljard in 2019. Sinds 2016, met als dieptepunt 58,5 miljard tonkm, is de vervoersprestatie wel licht toegenomen. De daling van de vervoersprestatie in het afgelopen decennium is te wijten aan de teruglopende vervoersprestatie van het grensoverschrijdend vervoer, van 43,6 miljard tonkilometers in 2010 naar 30,7 miljard in 2019. De vervoersprestatie van het binnenlands vervoer kent wel groei: van 24,0 miljard tonkilometers in 2010 naar 28,8 miljard in 2019.

Nederland raakt steeds meer internationaal vervoer kwijt aan 'lage lonen landen', zoals Polen, Roemenië, Litouwen en Slowakije. Overigens heeft niet alleen Nederland last van deze ontwikkeling. Ook Duitsland, zelfs in meerdere mate, raakt veel vervoer kwijt aan buitenlandse vervoerders die tegen lagere kosten kunnen opereren (zie figuur 7). Een deel van dit internationaal vervoer, dat is overgenomen door buitenlandse kentekens, vindt wel onder Nederlandse regie plaats.

<sup>1</sup> Panteia, *Logistiek van agro, food en feed* (2010)

figuur 7

Ontwikkeling vervoersprestatie (in mln tonkm) van het grensoverschrijdend goederenvervoer over de weg door de grootste Europese vervoerslanden



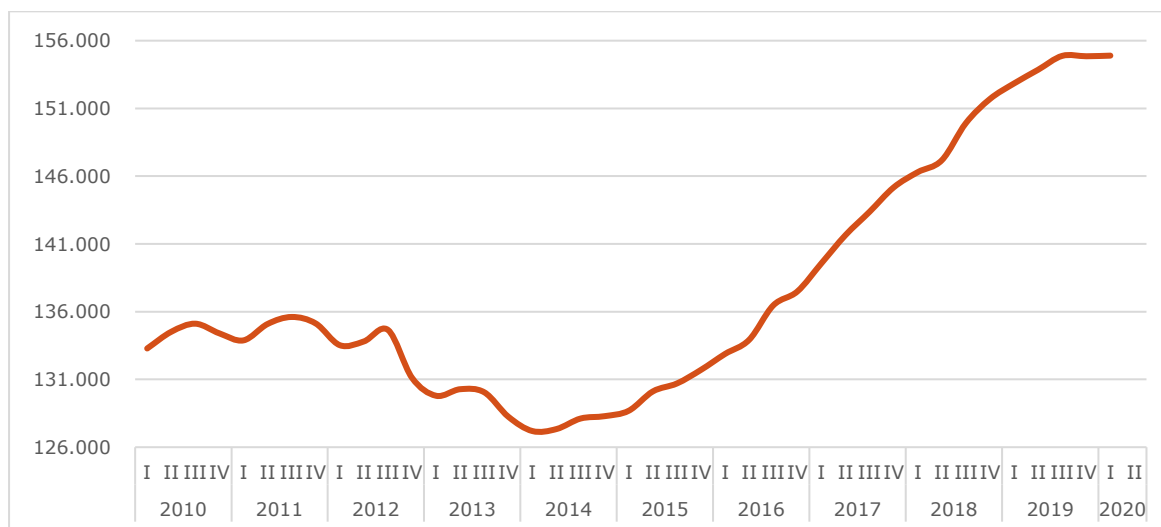
Bron: Eurostat

### 2.3 Beschikbaarheid personeel was tot corona groeiend probleem

Bedrijven actief in het beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek hebben het als gevolg van de kredietcrisis lange tijd heel lastig gehad. Terwijl in 2012 de economie voor de tweede keer een dip kende, was het dieptepunt in de werkgelegenheid van het goederenvervoer over de weg begin 2014. Sindsdien is het aantal werknemers jaarlijks toegenomen (zie figuur 8). Als gevolg van de toenmalige economische malaise werd er geen actief wervingsbeleid voor nieuwe werknemers gevoerd, zoals die er voor 2009 wel was. Dit samen met de daarna weer toegenomen vraag naar werknemers in 2015 heeft geleid tot een krapte op de arbeidsmarkt. Die krapte op de arbeidsmarkt maakte het eind 2018 steeds lastiger voor logistieke bedrijven om de logistieke organisatie op orde te hebben. Kosten stegen harder dan gebruikelijk als gevolg van extra aandacht aan werving, opleiding van nieuwe medewerkers en het dicht lopen van gaten in de operatie als gevolg van het tekort aan personeel.

figuur 8

Ontwikkeling aantal werknemers in het beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek



Bron: STL op basis van Pensioenfonds Vervoer

Tevens heeft er in de afgelopen jaren een verschuiving van de werkzaamheden plaats gevonden: van internationaal naar binnenlands en stedelijk vervoer. Dit heeft er toe geleid dat nieuwe doelgroepen, die van scholieren en studenten, zijn aangeboord. Deze ontwikkeling is mede aangezet vanuit verduurzamingsoogpunt (voor kleine elektrische voertuigen is een B-rijbewijs voldoende) en de opkomst van het online bestellen van (supermarkt)producten.

## **2.4 Toegenomen flexibilisering, digitalisering en platformisering**

Bedrijven hebben ingespeeld op de economische crisis van 2009 door meer te flexibiliseren. Het gevolg is verhoudingsgewijs minder vaste banen en meer ZZP'ers. Zeker in de koerierssector heeft dit een vlucht genomen.

Ook op technologisch vlak is er in de afgelopen 10 jaar veel veranderd. Tien jaar geleden werd vooral geïnvesteerd in hardware zoals boordcomputers, tablets, smartphones en Transport en Warehouse Management Systemen (TMS en WMS). Inmiddels worden steeds vaker systemen niet meer aangeschaft, maar wordt maandelijks betaald voor de diensten (Software as a service, Saas). Daarnaast wordt nu veel gesproken over platooning, Business Intelligence, Artificial intelligence, robotisering, platforms, Internet of things en blockchain. Deze technologieën gaan naar verwachting een belangrijke rol spelen in dit decennium.

Sinds maart 2020 is Amazon officieel van start gegaan in Nederland en kunnen Nederlandse consumenten bij deze webwinkel producten bestellen. In eerste instantie zal dit meer concurrentie voor bol.com en Coolblue betekenen, maar ook de transport- en logistieke sector zal hier invloed van gaan ondervinden. De verwachting is dat de Nederlandse transport- en logistieke sector op termijn business zal mislopen, doordat Amazon de logistiek op aantrekkelijke trajecten in eigen beheer wil uitvoeren. In Duitsland begon Amazon namelijk ook met inhuur via onderaannemers voor haar transportdiensten, maar al snel zijn ze gaan werken met eigen chauffeurs.

## **2.5 Milieuproblematiek en cabotage beginnen tol te eisen**

Tien jaar geleden lag de nadruk in het verduurzamingsvraagstuk op het verminderen van de luchtverontreinigende stoffen, nu is die focus verlegd naar het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast hebben de stikstofcrisis en PFAS grote invloed op de economie.

### **Energietransitie; transportvolume onder druk**

De circulaire economie en de energietransitie zetten de transportstromen op zijn kop. De circulaire economie is het economische systeem waarin geen eindige grondstofvoorraden worden uitgeput en waarin reststoffen volledig opnieuw worden ingezet, ingegeven door het verduurzamingsvraagstuk. De Rijksoverheid heeft als ambitie gesteld om de Nederlandse economie volledig circulair te maken vóór 2050. Zodoende zal de overheid in de toekomst in toenemende mate verduurzamingsstrategieën maken om dit doel te bereiken. Op lange termijn zullen meer traditionele goederenstromen in omvang afnemen en zullen nieuwe goederenstromen ontstaan. De Rotterdamse haven vervoerde in 2018 bijna 469 mln. ton aan goederen. Ongeveer 38% van deze goederen betrof ruwe aardolie en minerale olieproducten. De overslag van kolen bedroeg nog eens 6% van het totaal. Alleen al bij een volledige energietransitie naar hernieuwbare energiebronnen (zoals zon en wind), met volgens het Parijse klimaatakkoord een looptijd tot 2050, kunnen de huidige transportstromen in de Rotterdamse haven nagenoeg halveren. En dan is het vervoer van andere eindige grondstoffen, zoals ijzererts, nog buiten beschouwing gelaten. Transporteurs die dagelijks de ruim vierduizend tankstations in Nederland bevoorraden zien nu al dat het vervoer van diesel en lpg terugloopt.

### **Stikstofcrisis; einde nog niet in zicht**

Tallose bouwprojecten liggen stil sinds de Raad van State in mei 2019 bepaalde dat er geen stikstof meer bij mag komen rond gevoelige natuurgebieden. Stikstof, een gas dat van nature in de lucht voorkomt, is van zichzelf niet slecht, maar te veel op een bepaald stuk grond is slecht voor de biodiversiteit. Sinds de uitspraak van de Raad van State is het veel moeilijker om een vergunning te krijgen voor een

bouwproject. Doordat diverse bouwprojecten stil liggen, is ook de omvang van het werk in het kiepautovervoer en bouwmaterialenvervoer afgenomen.

### **Urgent PFAS-probleem aangepakt, negatieve gevolgen blijven zichtbaar**

Niet alleen het stikstofbesluit heeft grote invloed op de bouwsector, ook de ingestelde regels voor PFAS die sinds juli 2019 gelden, beperken de bouwsector. PFAS is de verzamelnaam voor ruim 6000 chemische stoffen waarin onder andere fluorverbindingen en alkylgroepen voorkomen. Sinds de jaren 60 worden deze stoffen volop gebruikt in industriële processen en producten vanwege hun handige eigenschappen, zoals brandwerend, water- en brandafstotend. Deze stoffen blijken op grote schaal voor te komen in het milieu: in de bodem, grondwater, in sloten en rivieren. Sinds de strenge normen is het complete grondverzet tot stilstand gekomen, wat grote gevolgen heeft voor de rest van de bouw. Eind 2019 zijn de normen bijgesteld en komt de bouwsector langzaam weer op gang, maar in de grondtransportsector is nog nauwelijks wat te vervoeren.

### **Toenemende transportkosten door Mobility Package**

Afgelopen jaren was er veel aandacht voor liberalisering van cabotage. Inmiddels is eind 2019 in een triloog tussen Europese Commissie, de Europese Raad en het Europees Parlement een compromis bereikt, waarin de regels voor cabotage zijn aangescherpt en opgenomen in het Mobility Package. In mei 2017 lanceerde de Europese Commissie een groot aantal maatregelen voor aanpassing van bestaande richtlijnen onder deze naam. Niet alleen mogen maximaal drie cabotage ritten in zeven dagen worden uitgevoerd, maar tussen twee perioden van zeven dagen moeten minimaal vier dagen zitten. De nieuwe smart tachograaf maakt controle op deze regels mogelijk.

In juli 2020 is het Europees parlement akkoord gegaan met de nieuwe regels rondom detachering: die regelt dat bij tijdelijk werken in een ander land minimaal de basisarbeidsvoorwaarden in dat land moeten worden toegepast. Bij cabotage is de detacheringsrichtlijn vanaf dag 1 van toepassing. Het mobility package bemoeilijkt het systematisch inzetten van chauffeurs uit lage lonenlanden. Naar verwachting zullen de transportkosten in Europa in de komende periode toenemen.

## **Hoofdpunten hoofdstuk 2: Evolutie van de transportmarkt in de afgelopen 10 jaar**

- De Nederlandse economie kende laagconjunctuur als gevolg van de kredietcrisis die in 2008 toesloeg en middels een dubbel dip duurde tot zeker 2013. Sindsdien is gestart met een sterk herstel.
- Om mee te gaan in de globalisering was schaalgrootte vereist. Dat vraagt om snel kunnen schakelen. Bedrijven die niet mee konden, gingen zich focussen op een nichemarkt.
- Door de sterke economische periode in de tweede helft van de jaren 10 is er krapte op de arbeidsmarkt ontstaan, lag de omzet en het producentenvertrouwen hoog en waren de faillissementen beperkt.
- Echter de eerste tekenen van economische afkoeling dienden zich in 2019 al aan. In verschillende deelmarkten bouwden de problemen zich op.
- Toenemende concurrentie en buitenlandse invloeden hebben de transport- en logistieke sector nog complexer gemaakt.

### 3 Verandering van landschap door corona

Begin 2020 was er al veel aan de hand in Nederland. Niet alleen waren de eerste tekenen van economische teruggang al te zien als gevolg van de handelsbeperkingen, Brexit en de onzekerheden in de economieën van Duitsland en China, ook moest op korte termijn gedeald worden met de stikstofcrisis en de PFAS-problematiek. Bovenop deze toch al uitdagende omstandigheden kwam ook nog eens de corona-epidemie.

#### 3.1 Rigoureuus en abrupt wijzigende marktomstandigheden

##### Coronavirus heeft met ongekende snelheid de samenleving ontwricht

Tussen de eerste coronabesmetting in Nederland en de "intelligente lockdown" zat slechts drie en een halve week tijdsverschil. De impact van corona op de samenleving en in het bijzonder de transport- en logistieke sector heeft met ongekende snelheid en hevigheid plaatsgevonden. In figuur 9 zijn de belangrijkste gebeurtenissen met betrekking tot corona in Nederland op een tijdlijn gezet.

figuur 9 Tijdlijn ontwikkeling corona in Nederland

27-2	Eerste besmetting Nederland
6-3	Eerste Nederlandse corona patiënt overlijdt
9-3	Stop handen schudden
12-3	Evenementen afgelast + oproep thuiswerken
15-3	Scholen sluiten + horeca dicht
17-3	Noodpakket voor bedrijven en zzp'ers
23-3	Start "intelligente lockdown"
31-3	Verlenging van maatregelen t/m 28-4, piek aantal overleden patiënten op 1 dag
7-4	Piek Nederlandse patiënten op IC
21-4	Maatregelen verlengd tot 20-5
11-5	Eerste versoepeling en routekaart voor uit lockdown. Contactberoepen en basisscholen open
1-6	Versoepelingen gaan door, horeca (max 30 bezoekers), middelbare scholen en musea open
1-7	Restaurants, bioscopen en theaters opschalen naar maximaal 100 bezoekers
18-8	Besmettingen nemen weer toe. Tweede golf dreigt. Maximaal zes mensen thuis uitnodigen
1-9	Alle kinderen weer naar school. Discotheken en clubs blijven dicht.

Bron: Panteia

Het coronavirus heeft geleid tot aangepast consumentengedrag en zelfs tot sluiting van hele sectoren. Om de economie niet al te veel te schaden heeft de overheid allerlei maatregelen getroffen om sectoren te compenseren of weer op gang te brengen. Ook de transport- en logistieke sector maakt aanspraak op een deel van deze maatregelen.

##### Aangepast consumentengedrag

Als gevolg van het coronavirus en de intelligente lockdown die daaruit volgde, zijn consumenten hun gedrag gaan aanpassen. Aan het begin van de coronacrisis is er gehamsterd. Toen werd veel rijst, geneesmiddelen, zeep, toiletpapier en pasta's aangeschaft. Na de persconferentie van 15 maart, waarin consumenten doorkregen dat ze voor langere tijd thuis in quarantaine zouden zitten, werden vooral producten om gezond te blijven, voor vermaak en voor nuttige tijdsbesteding (klusartikelen) gekocht. Veel Europese landen hebben de maatregelen vanaf mei versoepeld. In Nederland zijn de eerste

aankondigingen hiervoor gedaan op 6 mei en opende als eerste de basisscholen de deuren weer per half mei. Sinds 1 juni is de horeca weer aan het werk, waardoor consumenten kunnen genieten van de zon op terrassen. Ook verjaardagen en feestjes worden weer gevierd. Social distancing houdt echter wel aan en iedereen die thuis kan werken, blijft voorlopig thuis. De crisis heeft gezorgd voor nieuwe gewoontes, kennis en inzichten. Thuiswerken, e-commerce en thuisbezorging horen er nu volledig bij, met alle gevolgen van dien. De last mile problematiek is groter dan ooit, doordat bestelauto's de woonwijken overspoelen. Bedrijven proberen een nieuwe balans te vinden tussen retail en horeca. Gezondheid staat voorop. Maar ook onthaasten en aandacht voor het milieu winnen terrein. Vega heeft een nieuwe dimensie gekregen, doordat vele infectieziektes starten op raakvlak tussen mensen en dieren.

### **Maatregelen voor de transport- en logistieke sector**

Door corona gelden er voor sectoren, bedrijven, werknemers en consumenten beperkingen. Om de economie niet te veel te schaden heeft de overheid allerlei maatregelen genomen om ondernemers te ondersteunen tijdens (en na) de coronacrisis. Zo is er de **Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid** (NOW, NOW2 en NOW3). Deze regeling is bedoeld als subsidie voor bedrijven om zoveel mogelijk werknemers in dienst te houden. Een andere maatregel is het 'Bijzonder uitstel van belasting'. Ondernemers die door de coronacrisis in de financiële problemen zijn gekomen, kunnen voor de inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting, omzetbelasting en loonbelasting uitstel van betaling krijgen. Sommige ondernemers zien dit soort regelingen enkel als uitstel van executie, doordat dit misschien op korte termijn helpt, maar terugbetaling later toch zal moeten plaatsvinden. Ook kregen werkgevers vanwege het coronavirus langer de tijd om een vaste arbeidsovereenkomst op schrift te stellen. Dit betekende dat werkgevers langer de **lage WW-premie** mochten afdragen. Vanuit banken zijn ook maatregelen genomen om bedrijven extra lucht te geven door een half jaar **uitstel van aflossingen** te bieden. De **Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers** (Tozo) is een financiële ondersteuningsmaatregel gemaakt voor zelfstandig ondernemers onder wie, zzp'ers die in de knel komen door de coronacrisis. Verder kunnen bedrijven besluiten bedrijfsauto's voor langere tijd niet te gebruiken door het **voertuig te schorsen** en zo kosten te besparen op WA-verzekering, motorrijtuigenbelasting en verplichte APK.

### **Sectorinitiatieven**

Sommige werknemers in de transport- en logistieke sector behoren tot de cruciale beroepen en werken in een deelmarkt waarbij de vraag is toegenomen. Een voorbeeld is het distributievervoer. Andere werknemers werken in deelmarkten, zoals de sierteelt, waar de export tijdelijk volledig was weggevallen. Het sectorinstituut Transport en Logistiek inventariseert de tekorten en overschotten en brengt bedrijven die op elkaar aansluiten en actief zijn in dezelfde regio bij elkaar. Hierdoor kunnen bedrijven gebruik maken van **collegiale inlening**. Dit leidt ertoe dat de goederen op tijd bij klanten worden geleverd en bedrijven in lastige deelmarkten toch nog omzet maken.

## **3.2 Corona maakt ontwikkelpunten transport en logistiek zichtbaar**

### **Versnipperde vraaguitval en groei**

In vergelijking met eerdere crisissen, zorgde corona voor een andere vorm van vraaguitval. Na de sluitingsperiode van de horeca, kwam de horeca in de kuststreken weer redelijk vlot opgang als gevolg van het lekkere weer en de Nederlandse, Belgische en Duitse toeristen die er weer op uittrokken. Maar door het uitblijven van intercontinentale vluchten, bleven de Aziatische en Amerikaanse toerist weg. Dit was merkbaar in de achterblijvende vraag naar horeca in steden als Amsterdam die hiervan sterk afhankelijk zijn. Dergelijke differentiatie in vraaguitval en groei vraagt ook flexibiliteit van het logistieke systeem. Werknemers uit de ene regio moeten soms in een andere regio kunnen worden ingezet.

### **Vervoerd volume over de weg krimpt; flexibiliteit noodzakelijk**

Corona heeft in de eerste plaats gezorgd voor een acute vraag- en aanboduitval in zowel het binnenlands als internationaal vervoer als gevolg van de lockdowns in nagenoeg alle landen. Hierdoor is er in de meeste deelmarkten direct een einde gekomen aan de krapte op de arbeidsmarkt en heeft de 1,5 meter



economie haar intrede gedaan. Op lange termijn heeft corona vooral gevolgen voor de economische ontwikkeling.

Het Centraal Planbureau (CPB) gaat uit van vier scenario's bij berekeningen over de impact van corona op de economie. In het lichtste scenario is er een grote economische dip in het tweede kwartaal van 2020. In het zwaarste scenario ontstaan er ook problemen in de financiële sector en verslechtert het buitenlandbeeld verder. Panteia heeft deze lichtste en zwaarste variant van de CPB-scenario's voor wat betreft de gevolgen van de coronacrisis voor de transport- en logistieke sector doorgerekend en ramingen gemaakt. Deze ramingen zijn gedaan voor het vervoerd tonnage over de weg voor de jaren 2020 en 2021. In het eerste scenario daalt het wegvervoer met 5,5% in 2020 en volgt er een licht herstel in 2021 (+1,5%). In het vierde scenario neemt het wegvervoer met 9,3% af in 2020 en in 2021 nog eens met 3,9%. De onzekerheid is echter groot. Vandaar dat bedrijven actief in transport en logistiek een korte horizon hanteren, maximaal 1 jaar vooruit. Ze schakelen op en af op basis van de inzichten in de actuele situatie dus vanuit de operatie daarbij ondersteund door de ICT systemen die inzicht bieden in de werkelijke operationele efficiency. De juiste mate van flexibiliteit in kosten en inzetbare capaciteit is daarbij randvoorwaarde nr.1.

### **Veranderend koopgedrag consumenten leidt tot verschuiving van transportstromen**

Door corona, de bijbehorende angst en de intelligente lockdown zijn consumenten massaal online gaan shoppen. Ook producten die tot voor kort alleen door een beperkt aantal mensen online werden besteld, worden grootschalig op internet gekocht en thuisbezorgd. Een voorbeeld is levensmiddelen die onder andere door websuper Picnic worden aangeboden. De pakketdiensten spreken over kerstweken gezien de drukte, maar dan maanden lang. Ook als straks corona niet meer zo'n grote rol speelt, is de verwachting dat de online verkopen hoog blijven. Veel mensen zijn online gaan bestellen, hebben hiermee ervaring opgebouwd en zijn de voordelen gaan inzien. Corona heeft het consumentengedrag blijvend beïnvloed en daarmee is een verschuiving van de transportstromen ontstaan.

De waarde van warehousing heeft zich ten tijde van de coronacrisis bewezen. Waar voor sommige sectoren de transporten stil vielen, puilden de warehouses uit. Natuurlijk liep hiervoor de omzet – behaald door handling – terug, maar die werd (gedeeltelijk) gecompenseerd met omzet door opslag.

#### **Picnic: nieuw DC in Apeldoorn en forse uitbreiding bezorgcapaciteit**

Websuper Picnic opent als gevolg van de coronacrisis sneller dan gepland een nieuw distributiecentrum van 20.000 vierkante meter in Apeldoorn. De online supermarkt verwerkt sinds het tweede kwartaal van 2020 de eerste orders in dit DC. Het pand, op bedrijvenpark Ecofactorij, is het grootste van de zes dc's van Picnic in Nederland.

Picnic helpt door de uitbreiding rond de 450 mensen aan een baan. Daarnaast nam het bedrijf afgelopen week honderden mensen aan om in de vijf huidige distributiecentra meer orders te kunnen verwerken. De online supermarkt werkt momenteel met ruim 300 medewerkers afkomstig van een uitzendbureau voor horecapersoneel dat vrijwel al het werk weg zag vallen.

*Bron: Logistiek.nl (2-4-2020)*

### **Kwetsbaarheid supply chains pijnlijk duidelijk geworden**

Het internationale transport werd door corona volledig ontwricht. Eindproducten en halffabricaten uit Azië kwamen niet meer just-in-time aan. Dit heeft de kwetsbaarheid van supply chains bloot gelegd. Door vraaguitval was er niet alleen minder transport, ook hebben grensoverschrijdende ritten met veel vertraging te maken gehad doordat chauffeurs soms uren bij grensovergangen moesten wachten en allerlei formulieren met persoonlijke vragen moesten invullen. Vooral in de eerste weken na de coronauitbraak in Europa was dit gaande. Sinds het openstellen van de meeste grenzen eind juni, lijken deze problemen voorlopig minder actueel. Desondanks is wel duidelijk geworden hoe kwetsbaar supply chains en het internationale transport zijn. Als tegenreactie valt te verwachten dat verladers andere keuzes zullen gaan maken in de nabije toekomst, bijvoorbeeld extra opslag dicht bij de consumentenmarkt. Dit betekent meer werk voor de transport- en logistieke sector.

### **Nauwelijks liquiditeitsproblemen**

De crisis van nu is vergelijkbaar met de crisis van tien jaar geleden. Ook nu is er een aanleiding (in 2008 het omvallen van de Lehman Brothers, nu corona) gevolgd door 'economische paniek', waardoor beurzen instorten, consumenten hun hand op de knip houden en investeerders wegblijven. Wel is er een groot verschil tussen de economische crisis van tien jaar geleden en nu. Nu worden er miljarden euro's gestoken in het overeind houden van bedrijven en werkgelegenheid en kunnen bedrijven betalingsafspraken maken. Hierdoor zijn er tot nu toe nauwelijks liquiditeitsproblemen, waardoor het aantal faillissementen per augustus 2020 op vergelijkbaar niveau ligt als vorig jaar. De verwachting is wel dat als de uitgestelde betalingen als nog moeten worden voldaan, er druk op liquiditeit zal komen. Een ander verschil is dat het tempo van het effect van de crisis nu veel hoger ligt. Bijvoorbeeld de werkloosheidsstijging die in deze crisis plaatsvond in één maand, kostte destijds een half jaar.

### **Crisis biedt nieuwe samenwerkingskansen**

De manier waarop men tegen samenwerking kijkt, is sterk veranderd. Als gevolg van de crisis zijn partijen gaan samenwerken, die voorheen niet eens met elkaar durfden te praten vanuit concurrentieoogpunt. Gebleken is dat als de nood hoog genoeg is, bereidheid ontstaat om gezamenlijk kansen te zoeken en te benutten. Die samenwerking gaat verder dan lading uitwisselen.

### **Bedrijven kunnen sneller schakelen als iedereen doordrongen is van de noodzaak**

Ondanks de crisis geven verschillende bedrijven aan dat de afgelopen maanden echte topmaanden waren. Dit geldt ook voor bedrijven die niet in supermarktdistributie of online bezorging zitten. Daar waar sprake was van omzet terugval door de corona lockdown maatregelen werd in eerste instantie ook opgevangen door te snijden in overuren en minder inhuur van uitzendkrachten en zzp'ers waardoor direct kosten werden bespaard. In combinatie met verminderde file druk en vergroting van de doorstroomtijden en de gemiddelde rijnsnelheid leverde dit voor een aantal bedrijven een positieve bijdrage aan het rendement soms zelfs vergeleken met de situatie voor corona. Normaal is het lastig maatregelen te nemen, omdat het tot weerstand leidt. Nu had iedereen begrip voor de maatregelen, zoals minder overuren, andere inzet charters en thuiswerken voor administratief personeel. Zo konden kosten worden beperkt en werden bij enkele bedrijven recordwinsten gemaakt.

Tegelijkertijd had men dit jaar minder last van de normale griep. Normaal is het nog wel eens zo dat door een griepvirus chauffeurs en ander personeel niet konden komen werken. Maar dit jaar speelde dit minder.

### **Vaste contracten zorgden voor continuïteit in warehouses**

Vorig jaar is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in werking getreden, waardoor het voor werkgevers aantrekkelijker is flexwerkers in vaste dienst te nemen. Dit in vaste dienst nemen is dan ook massaal gedaan en heeft ten tijde van de coronacrisis het voordeel gehad dat vooral warehousepersoneel met een migratieachtergrond in Nederland is gebleven en heeft doorgewerkt. Veel flexwerkers met een migratieachtergrond, die geen vast contract hadden gekregen, zijn op stel en sprong teruggekeerd naar hun moederland toen grenzen dreigden gesloten te worden.

### **Transport en logistiek vitale sector: meer waardering van klanten**

Transport en logistiek zijn een vitale sector. Iedereen actief in deze sector wist dat al lang, maar het is nu ook bij het grote publiek bekend. Als gevolg van corona zijn klanten coulanter. Er is meer begrip en waardering. De menselijke maat is terug. Ook had corona als voordeel dat mensen thuis gingen werken en niet noodzakelijke verplaatsingen zoveel mogelijk uitstelden. Hierdoor waren de files in de maanden ten tijde van de intelligente lockdown nagenoeg tot nul gereduceerd. Voor transporteurs betekende dit weer doorrijden en kostenbesparingen.

### **Onzekere tijden, verschillen per deelmarkt**

Veel bedrijven actief in deelmarkten met grote vraaguitval komen vroeg of laat in de problemen. Per deelmarkt zijn er grote verschillen. In tabel 2 is per deelmarkt de impact van het coronavirus opgenomen voor zowel de korte als lange termijn. Nog dagelijks zijn er aanpassingen van de spelregels, die ook transport en logistiek veranderen. Dat heeft direct ook grote gevolgen voor de lange termijn. Het zijn onzekere tijden.

tabel 2

Impact corona per deelmarkt

Deelmarkt	Impact eerste maanden na corona-uitbraak	Impact op de lange termijn
Sierteeltsector	Ligt nagenoeg stil, maar veert na enkele maanden ook snel weer op.	Sierteelt is een sterk exporterende sector. Risico voor het grensoverschrijdend vervoer zijn nieuwe lockdowns in andere landen.
Bouw-materialen-vervoer	De bouw kan gewoon doorwerken, waardoor omzetverlies beperkt blijft.	Bouw is laat-cyclisch en is afhankelijk van andere zakelijke sectoren, zoals leisure/horeca, transport, industrie en retail. Ook een verslechtering van het consumentenvertrouwen, dat belangrijks is voor de woningmarkt, kan op termijn slecht nieuws betekenen. Alleen de grond- weg- en wegenbouw profiteert doordat de overheid projecten naar voren haalt. Echter de bouw kampt ook nog met de naweeën van PFAS en de stikstofcrisis.
Distributie retail (Supermarkt-distributie)	Heeft het extreem druk, zetten extra mensen in de dc's, meer ritten, langere laad- en lostijden, oplossen capaciteitsissues, willen 24/7 beleveren	Een deel is blijvend verschoven naar het online segment.
Distributie retail (overige winkels)	Acteert op een lager niveau. Tuincentra en bouwmarkten gaan juist beter (voorjaar en meer tijd bij consumenten)	Een deel is blijvend verschoven naar het online segment.
Distributie horeca	DC's liggen vol, horeca is gesloten, geen beleving	In de nieuwe werkelijkheid van de 1,5 meter economie zal zelfs na opening van de sector de omzet niet snel op het niveau van voor corona komen.
Zeecontainer-vervoer	Minder containers, circa 25% minder	Wereldhandel doet een stapje terug en dat is niet zomaar opgelost. Dus op lange termijn ook minder containeroverslag in Nederland.
Tank- en silovervoer	Minder brandstof nodig. Productie, verwerking en opslag van (petro)chemische stoffen is aangemerkt als vitaal proces waardoor vraag blijft.	Op termijn zal deze deelmarkt hinder ondervinden van de economische teruggang.
Autotransport	Komt vrijwel volledig tot stilstand, fabrieken sluiten.	Door economische crisis blijft vraag naar nieuwe auto's onder druk staan.
Koerier-pakket- en express-bedrijven	De online bestellingen zijn nagenoeg verdubbeld. KEP bedrijven hebben het drukker dan tijdens kerst.	Verwachting is dat een deel van de bestellingen blijvend is verschoven naar het online segment. Voor 2020 wordt van een groei van 50% uitgegaan.
Rijdende melk-ontvangst	Zuivelverkoop in supermarkt zijn hoog, maar afzet richting foodservice ligt vrijwel stil en ook export gaat moeizamer.	Export van melkpoeder blijft dit en volgend jaar lager dan in 2019. Productie van melk zal ook dalen doordat productie van voersupplementen, dat voornamelijk uit China komt, is verstoord.
Kiepauto-vervoer	Agrarische productie gaat door en dus ook het vervoer. Ook zand, grond, asfalt, grind en puin blijven nodig voor de bouwprojecten. PFAS heeft er wel voor gezorgd dat in grondtransport weinig vraag naar transport is.	Weinig verandering. Agrarisch blijft nodig en in grond- weg en waterbouw zullen projecten naar voren worden gehaald.

Deelmarkt	Impact eerste maanden na corona-uitbraak	Impact op de lange termijn
Ferrytransport	Ferrydiensten varen nog, maar vraag naar im- en export is sterk afgenomen.	Groot-Brittannië is belangrijkste markt voor ferrydiensten. Als gevolg van de Brexit is er veel veranderd en nu Groot-Brittannië het sterkt door corona is geraakt, zal vraaguitval dit en zelfs volgend jaar optreden.
Veevervoer	Nederlandse boeren raken hun slachtvee niet kwijt doordat slachterijen minder dieren slachten omdat de vraag voornamelijk vanuit de horeca volledig is stil gevallen.	Consumentengedrag gaat veranderen, omdat bewustzijn toeneemt dat veel infectieziektes starten op raakvlak van mens en dier, waardoor er minder vlees zal worden gegeten. Ook de stikstofcrisis zal een remmende werking hebben op de sector.
Agrarisch vervoer	Weinig impact	Weinig impact
Exceptioneel vervoer	Ontheffingen worden eerder gegeven omdat het minder druk is op de weg. Dit is gunstig voor de sector.	Vraag zal licht afnemen doordat bouwprojecten afnemen. Wel blijft vraag vanuit grond- weg- en waterbouw.
Erkende verhuizers	Werk ijlt nog na, maar neemt af. Internationale verhuizingen zijn volledig stilgevallen.	Vraag naar internationale verhuizingen zullen langere tijd laag blijven.

Bron: Panteia

### 3.3 Corona zorgt voor structurele verandering

Als gevolg van de economische crisis, waarvan we slechts aan de vooravond staan, zal het landschap van de transport en logistieke sector veranderen. Er vindt als het ware een transitieplaats. Dit is geen nieuwe beweging, de meeste ontwikkelingen waren er al, alleen door de crisis gaat het sneller. In deze paragraaf worden de trends beschreven die belangrijker worden.

#### Coronacrisis werkt platformisering in de hand

Het coronavirus heeft enerzijds de ontwikkeling en het gebruik van platformen versneld, anderzijds hebben de grote bemiddelingsplatformen juist zware klappen gehad. Het uitwisselingsplatform van STL is bijvoorbeeld speciaal ontwikkeld om bedrijven die het als gevolg van de coronacrisis erg druk hebben, snel van extra chauffeurs te voorzien. Deze extra chauffeurs komen van bedrijven die als gevolg van corona nauwelijks meer ritten hebben. Ook andere platformen doen het goed, omdat het in tijden van crisis extra belangrijk is om efficiënt te opereren. Toch zijn er ook platformen die het lastig hebben. Airbnb, WeWork, Uber en Lyft hebben als gevolg van de coronacrisis hun activiteiten en daarmee hun waarde snel zien verdampen. De crisis heeft pijnlijk duidelijk gemaakt dat dit soort platformen zelf niet 'iets' bezitten. Gereisd en overnacht wordt er nauwelijks meer, dus Airbnb, Uber en Lyft hebben nauwelijks nog klanten. Tevens zijn bedrijven nu niet op zoek naar flexibele werkruimte wat ongunstig is voor WeWork. De grote handelsplatformen zoals Amazon en Alibaba draaien juist wel op volle toeren. Amazon liet bijvoorbeeld een omzetsijging van 25% zien over de eerste drie maanden van 2020.

'Grootste concurrent ken ik nog niet, maar die komt uit silicon valley'

#### Regionaal produceren boost voor binnenlandse transportmarkt

'Local for local' is de tegenreactie op globalisering. Door globalisering is de afhankelijkheid van het buitenland toegenomen, is er meer uitstoot als gevolg van langere supply chains en is het lastiger erop toe te zien dat goederen worden geproduceerd op basis van westerse waarden, dus zonder kinderarbeid, milieuverontreiniging en gevaarlijke arbeidsomstandigheden. Vandaar dat regionaal produceren de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt. Als gevolg van de coronacrisis, waarin men heeft ervaren dat er een tekort was aan cruciale producten die niet of nauwelijks in Nederland worden geproduceerd, zoals mondkapjes, gaan steeds meer stemmen op om bepaalde producten weer lokaal te produceren. Local for local wordt ook steeds beter mogelijk door toenemende technologie en robotisering. Het grote

voordeel van lage lonen in voornamelijk Azië wordt door technologie gereduceerd. Ook zijn door de crisis de nadelen van just-in-time leveren duidelijk zichtbaar geworden. Als tegenreactie zullen weer meer voorraden worden aangelegd. Dit heeft grote gevolgen voor de transportstromen en de businessmodellen van transportbedrijven en logistieke dienstverleners. Zo zullen er mogelijk meer transportstromen binnen de EU en binnen Nederland ontstaan. Ook zal er weer meer vraag naar grondstoffen ontstaan, wat gunstig is voor bijvoorbeeld het tank- en silovervoer.

### **Thuiswerken verandert mobiliteit, transport en logistiek**

Als gevolg van de coronacrisis en de oproep van Mark Rutte hebben veel mensen tijdens de coronamaanden thuisgewerkt. In die eerste weken was het voor iedereen wennen. Niet alle systemen waren er goed op voorbereid en ook de thuiswerkplek voldeed niet aan alle eisen. Echter na een aantal weken raakten mensen gewend aan het beeld vergaderen en het thuis inloggen en waren de opstartproblemen verledentijd. Inmiddels wordt het thuiswerken als het nieuwe werken gezien. Veel mensen zien in dat thuiswerken en –vergaderen de oplossing is voor het toenemende fileprobleem en het beperken van de schadelijke uitstoot. Naar verwachting zullen in de toekomst het aantal zakelijke (vlieg)reizen en het woon-werkverkeer afnemen in vergelijking met pre-corona tijd. Mogelijk zullen mensen weer verder van hun werk gaan wonen. Velen hebben de voordelen van rust ervaren en tegelijkertijd is ruimte in en om het huis belangrijker geworden. Buiten de Randstad is dat beter betaalbaar. Ook logistieke ondernemingen zien de arbeidsveranderingen. Ondernemingen die nieuwe warehouses kopen, twijfelen bijvoorbeeld bij het inrichten of er nog wel kantooruimte op die locatie moet komen.

### **Goede data en IT belangrijker dan ooit**

Bedrijven actief in de transport- en logistieke sector zetten sterk in op digitalisering met als doel het verbeteren van de processen en het inspelen op de wens van de klant. Als gevolg van het thuiswerken is een goede IT-infrastructuur belangrijker dan ooit. De (meeste) taken van planners en administratief personeel kan ook vanaf huis worden uitgevoerd. Ze moeten echter wel de beschikking hebben over de juiste tools en informatie. Het thuiswerken heeft daarmee ook een verdere versnelling gegeven aan digitalisering. Documenten zijn niet op kantoor nodig, maar bij de gebruikers, die vanuit huis werken. Vandaar dat alle documenten, voor zover dat nog niet het geval was, digitaal nodig zijn.

Door corona is het speelveld veranderd. Sommige klanten hebben niks meer te vervoeren, terwijl andere in hun transportvraag pieken. Dicht op de bal zitten is belangrijker dan ooit. Betrouwbare informatie is hiervoor cruciaal. Deze informatie is niet alleen voor het eigen bedrijf van groot belang, ook vanuit klanten komt er vraag naar goede informatie. Hiermee dient data als verdienmodel.

### **Duurzaamheid staat on hold**

Tot de coronacrisis was duurzaamheid misschien wel het belangrijkste thema in de transport- en logistieke sector. Het transportnieuws werd beheerst door het beperken van de uitstoot, bijvoorbeeld door de inzet van elektrische- en waterstofvoertuigen. Echter als gevolg van corona zijn deze nieuwsberichten naar de achtergrond verdwenen. Bedrijven geven aan dat de prioriteiten zijn verschoven. Of dat verstandig is is nog maar de vraag. De maatschappij heeft duurzaamheid namelijk niet opgegeven. Denk daarbij aan de stikstof- en PFAS-problematiek met grote impact op de sector. Vanuit Europa blijft de green deal in beeld voor het vorm geven van de CO<sub>2</sub>-reductie ambities waaraan ook Nederland zich committeert. En op het gebied van stedelijke distributie zullen de milieuzones ook in beeld blijven als driver achter de transitie naar zero-emissie.

### **Einde aan chauffeurstekort**

Het hoogtepunt van het chauffeurstekort lag ongeveer twee jaar geleden. In 2019 was het probleem nog altijd aanwezig, maar minder groot dan in 2018. Vooral in de tweede helft van 2019 was een afnemende vraag naar chauffeurs en daarmee een afkoeling van de economie merkbaar. Door corona is er (voorlopig) een einde gekomen aan het chauffeurstekort, dat sinds 2015 jaarlijks een groter probleem werd. Bedrijven in transport en logistiek geven aan dat er weer oud-collega's voor de deur staan, die een uitstapje naar een andere sector hebben gedaan, met de vraag of ze weer als chauffeur bij het bedrijf aan de slag kunnen.

Ook bedrijven actief in seizoensproducten zoals planten gaven aan dat er dit jaar veel makkelijker aan transportcapaciteit was te komen. Voorgaande jaren was de omzet tijdens de pieken beperkt vanwege dit capaciteitsprobleem. Dit jaar heeft de omzet gepiekt, omdat capaciteit beschikbaar was (mede door het wegvallen van de sierteelt voor de export) en de vraag naar planten niet wegviel.

Bedrijven maken zich wel zorgen voor de lange termijn. Voor de economische crisis van 2008 zijn veel chauffeurs opgeleid en als zij-instromer aan de slag gegaan. Veel van deze chauffeurs zijn tijdens de crisis ontslagen en in de jaren er na niet meer teruggekomen toen de behoefte aan chauffeurs weer toenam. Nu dreigt dit zelfde gevaar weer.

Ook maken bedrijven zich zorgen over het in het tweede halfjaar wegvallen van het personeel, precies als de economie en daarmee de transportstromen weer aantrekken. Als gevolg van corona zijn mensen in het eerste halfjaar minder op vakantie gegaan. Dus later in het jaar zullen mensen toch vrij nemen, waardoor capaciteitstekorten dreigen.

### **Hoofdpunten hoofdstuk 3: rigoreus wijzigende marktomstandigheden**

- Corona ongekend effect op economie en daarmee transport en logistiek.
- In de huidige crisis met andere elementen, zoals abrupte vraaguitval, grote steunpakketten en nauwelijks directe liquiditeitsproblemen, te maken dan in de crisis van 2008.
- Effecten nog jarenlang te voelen. Zelfs in gunstigste scenario zijn de transportstromen in 2021 nog lang niet op niveau van voor de economische crisis.
- Kwetsbaarheid van supply chains pijnlijk duidelijk geworden.
- Onzeker tijden, grote verschillen per deelmarkt.
- Crisis biedt ook kansen: nieuwe samenwerkingsvormen.
- Meer waardering van klanten door bredere bekendheid van vitale sector: transport en logistiek.
- Logistieke landschap is volledig aan het veranderen.

## 4 Transport en logistiek tijdens uitdagende omstandigheden

Als gevolg van corona zijn de marktomstandigheden uitdagender dan ooit. Maar wie denkt dat dit de laatste crisis is, heeft het mis. Maar wanneer een volgende crisis zich zal aandienen, is niet te voorspellen. Vandaar dat het belangrijk is voor bedrijven actief in de transport- en logistieke sector zich aan te passen aan snel wijzigende omstandigheden. Hiervoor kan geleerd worden uit het verleden. Welke lessen zijn er te trekken uit dit verleden en hoe hebben bedrijven zich aangepast aan de veranderende omstandigheden?

### 4.1 Leren van de huidige crisis

Er zijn verschillende redenen te benoemen waarom het ene bedrijf relatief weinig hinder van de corona- en bijbehorende economische crisis ondervindt en het andere bedrijf heel veel. Navolgend zijn de redenen opgeschreven waarom sommige bedrijven het beter dan andere doen.

#### **Risico en rendement moet in evenwicht zijn**

Bedrijven moeten waken voor een te groot bedrijfsrisico voor het rendement dat men behaalt. En het bedrijfsrisico wordt alleen maar groter, doordat opdrachtgevers de risico's meer de keten inleggen. De problemen door verstoringen in de aan- en afvoer komen bijvoorbeeld steeds vaker ten laste van de logistiek dienstverlener. Belangrijk is risicospreiding. Sommige bedrijven nemen bewust een groter risico door zich volledig te focussen op één bepaalde markt of klant. Zolang hier een goed rendement tegenover staat, is dat prima. Als de markt dan tegenzit, zijn de klappen op te vangen door het hoge rendement in voorgaande jaren. Het gaat mis als bedrijven groot risico lopen en zelfs in goede tijden relatief weinig marge maken.

Jarenlang was specialisatie het toverwoord voor goed presteren in de transport- en logistieke sector. Dat geldt nog steeds, maar wordt wel enigszins genuanceerd. Uit deze crisis is gebleken dat een bedrijf dat zich specialiseert in slechts één nichemarkt kwetsbaar is. Bedrijven actief in horecabelevering of sierteelt voor de export hebben dat ervaren toen bijna van de een op de andere dag de volledige vraag weg viel. Bedrijven die gespecialiseerd zijn op enkele markten of activiteiten, waarbij een goede spreiding is van de werkzaamheden over het jaar om de pieken te kunnen afvlakken én hun materieel op al hun markten kunnen inzetten, hebben over het algemeen tijdens de crisis beter gepresteerd dan collega's die in één nichemarkt zijn gespecialiseerd. Uitzondering wordt gemaakt voor bedrijven die gespecialiseerd zijn op een bepaalde deelmarkt, maar daarbinnen een uitgebreid klantportfolio hebben. Dit soort bedrijven die voor veel klanten verschillende activiteiten uitvoeren presteren ook bovengemiddeld tijdens een crisis.

#### **Business model periodiek herzien, durven keuzes te maken**

Wielen zijn voor regisseurs en logistieke dienstverleners minder belangrijk geworden. Zij gaan mede als gevolg van de trend tot toenemende outsourcing van activiteiten op zoek naar het bieden van meer toegevoegde waarde. Tevens zoeken ze vanwege toenemende (buitenlandse) concurrentie naar meer onderscheidend vermogen. Vandaar dat deze bedrijven zich specialiseren op activiteit (transport, logistiek, ketenregie), op deelmarkt (zoals fysieke distributie of tank-silovervoer), op regio (interne markt, Benelux) en op product (healthcare, gevaarlijke stoffen, e-fulfilment). De lucratieve douane-activiteiten zijn als gevolg van het wegvallen van grenzen en de techniek standaard geworden, waardoor logistiek dienstverleners zich hier niet meer mee kunnen onderscheiden. Veel bedrijven hebben hun business model aangepast. Van enkel vervoer of distributie, naar opslag, VAL en uiteindelijk steeds meer advies (supply chain solutions). Maar ook van werken op basis van transportopdrachten naar supply chain regie of zelfs branche-overstijgende regie. Verder zijn er accentverschuivingen zoals van Europees groupagevervoer naar Fysieke distributie Benelux, van wegvervoerder naar intermodaal vervoerder, van internationaal transport naar intensieve en transparante nationale distributie. Nederlandse logistieke dienstverleners met de juiste focus presteren bovengemiddeld. Bedrijven die tijdig hun focus bijstellen komen ook minder snel in de problemen tijdens een nieuwe crisis, omdat nieuwe markten in crisisperiode de neiging hebben te groeien. Denk bijvoorbeeld aan de e-commerce markt die tijdens corona een snelle groei doormaakt.

Bedrijven die ook tijdens de crisis goed opereren, hebben allemaal gemeen dat ze recent, maar in ieder geval in het laatste decennium, hun strategie en business model hebben herzien en blijvend ter discussie stellen. Deze bedrijven hebben bijvoorbeeld de keuze gemaakt om een bepaalde markt af te stoten en actief te worden op een nieuwe markt. Of ze hebben juist gekozen voor een bepaald specialisme of modaliteit. Deze bedrijven houden structureel de marktontwikkelingen in de gaten. Weten waar de kansen liggen en durven keuzes te maken.

Als een bedrijf in een moeizame markt actief is, is het lastiger het bedrijf verder te ontwikkelen. Zo'n bedrijf blijft vaak in operationele problemen hangen.

### **Tactisch vooruitkijken op basis van verschillende scenario's**

Bedrijven die ook tijdens deze uitdagende omstandigheden goed presteren hebben een vorm van scenarioplanning uitgedacht. De crisis kan zich ontwikkelen volgens verschillende scenario's. Bedrijven hanteren bij het maken van hun begroting verschillende scenario's. Opvallend is wel dat de tijdshorizon hierbij maximaal één jaar vooruit is, maar vaak korter. Verder kijken heeft gezien de snelle ontwikkelingen toch weinig zin.

### **Impact op regisseurs relatief beperkt, problemen bij charters en middelgrote bedrijven**

De impact van de crisis verschilt per bedrijf. Het meest bepalend is de markt waarin een bedrijf actief is. Zo kende de pakketvervoerders en supermarktdistributeurs goede tijden tijdens corona, terwijl sierteeltvervoerders en transporteurs die reden voor de horeca het lastig hadden. Daarnaast is er een verschil te zien tussen het soort bedrijven. Eigen rijders en kleine transportbedrijven hebben nauwelijks overhead en maken dus bij het wegvallen van de transportritten slechts weinig kosten. Mede door het tijdelijk inkrimpen van de eigen beloning kunnen ze de crisis een lange tijd uitzitten. Grote bedrijven, veelal de logistieke dienstverleners en ketenregisseurs, nemen in eerste instantie afscheid van hun flexibele schil en vangen zo hun omzetverlies op. Natuurlijk is hun organisatie opgetuigd op basis van een hogere omzet en hebben ze ook last van de terugval, maar door de kostenbeperking is de impact veel kleiner dan bij charters en middelgrote bedrijven. Deze categorie heeft het tijdens de coronacrisis het meest lastig, omdat ze soms hun volledige omzet hebben zien wegvallen en nauwelijks in staat zijn om de kosten in gelijke tred met het omzetverlies te drukken.

### **Gezonde bedrijven kunnen crisis opvangen en hebben het vermogen om de rust te bewaren**

Gezonde bedrijven kunnen stootje opvangen. Dit geldt zeker voor familiebedrijven, waar het vermogen in het bedrijf is gebleven. Dit soort bedrijven investeren continu in materieel. Het vanwege de crisis een halfjaartje uitstellen van de vervangingsinvesteringen, is geen probleem. Doordat veel materieel in eigendom is, zitten ze niet vast aan leaseconstructies. Daarbij hebben ze geen aandeelhouders, waardoor winsten in het bedrijf zijn gebleven, ze zodoende kasreserves hebben opgebouwd en ze makkelijker de rust kunnen bewaren. Ze hoeven geen ondoordachte besluiten te nemen die slecht zijn onderbouwd. Paniek is slechte raadgever.

### **Kostenreductie continu aandachtspunt**

Door toenemende concurrentie staat rendement onder druk. Om het resultaat op peil te houden hebben veel bedrijven actief in transport en logistiek ingezet op het verhogen van hun omzet. Gevolg is grotere organisaties die moeilijker zijn te managen en toegenomen risico van inflexibiliteit. Verschillende bedrijven hebben dit ingezien en zijn hun kosten gaan flexibiliseren. Sowieso ligt er vanwege toegenomen buitenlandse concurrentie druk op het verlagen van de logistieke kosten. Door de technologische revolutie is meer stuurinformatie voor handen. Logistiek dienstverleners kunnen hierdoor continue proces- en effectiviteitsverbeteringen realiseren. Het gevolg is een daling van de gemiddelde logistieke kosten van 12% naar 6%. Om de kosten verder te drukken moedigen verladers hun logistiek dienstverleners aan tot ketenoverstijgende regie. Dat heeft geleid tot innovatieve ontwikkelingen in het business model, zoals de opkomst van Cross Chain Control Centers (4C).



### **Service en kwaliteit**

De B2B-markt is veranderd. Ketenomkering, het organiseren van de keten vanuit de reële en individuele vraag en niet op basis van een voorspelde of veronderstelde behoefte, heeft plaatsgevonden. Meer goederen worden via internet besteld. Tussenschakels, zoals de groothandel wordt in toenemende mate overgeslagen. Daarentegen wint de B2C-markt aan terrein. Hierdoor zijn er meer versnipperde vervoersstromen, last mile problematiek en distributie in de avonduren. De kortere afstand tot de consument vraagt een nieuwe kernkwaliteit: service. Goede service is alleen te verlenen bij een hoge kwaliteit van de diensten. Vandaar dat ook steeds meer focus op kwaliteit komt te liggen. Wel bij voorkeur tegen zo laag mogelijk kosten.

### **Wendbaarheid basis voor succes**

Het is niet de sterkste soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het beste kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Dit vormt de basis van de evolutietheorie van Darwin. De transport- en logistieke markt is ook voortdurend in ontwikkeling. Bij het aanpassen hebben bedrijven actief op deze markt steeds weer nieuwe kennis en ervaring opgebouwd. Daarin speelt technologie een steeds belangrijkere rol en is behoefte aan medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Het doorschuiven van een chauffeur naar de planning is verleden tijd.

### **Beetje geluk nodig**

'Zonder geluk vaart niemand wel'. Dit betekent dat men enkel met hard werken er niet komt, soms is ook een beetje geluk nodig om ergens te komen. Dit spreekwoord is heel typerend voor goed presterende bedrijven actief in transport en logistiek tijdens coronatijd. Bedrijven die hun businessmodel periodiek hebben herzien, keuzes hebben durven maken, een goede mix aan klanten hebben, continu aandacht hebben voor kostenreductie en ondanks hun schaalvolume toch wendbaar zijn gebleven, kunnen desondanks grote hinder ondervinden van coronacrisis als precies hun markt wordt geraakt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de autotransporteurs. Echter de kans is groter dat deze bedrijven het langer kunnen volhouden dan hun concurrenten in dezelfde markt die minder focus hebben gelegd op het businessmodel, klanten, kosten en wendbaarheid.

## **4.2 Cases**

### ***Rhenus; strategische keuzes gemaakt en daarbij het business model herzien***



#### Factsheet Rhenus Groep

- Opgericht in 1912. Duits moederbedrijf, onderdeel van de Rethmann Groep
- Wereldwijd 33.000 medewerkers, in Nederland 2.500
- Wereldwijd 750 vestigingen
- Wereldwijd €5,5 miljard omzet (2019), in Nederland rond €400 miljoen
- Gespecialiseerd in onder andere luchtvracht-, zeevracht- en wegtransportexpeditie, contractlogistiek en luchtvrachtafhandeling

Jaren geleden heeft er bij Rhenus Contract Logistics in Nederland een belangrijke omslag plaatsgevonden. Als gevolg van de economische teruggang ontstond er steeds meer prijsconcurrentie in de logistieke markten waarop zij actief waren. Gevolg was teruglopende omzet en winst. Daarbij kwam dat ze grote investeringen in o.a. ICT hadden gedaan, waardoor hun financiële positie en kostenpatroon was veranderd. Mee gaan met de prijsconcurrentie was dus lastig. Er moest iets gebeuren.

Het managementteam is toen bij elkaar geroepen voor een aantal brainstormsessies om het tij te doen keren. Eerst zijn de sterke en zwakke punten van het bedrijf inzichtelijk gemaakt en op basis daarvan is gezocht naar nieuwe marktkansen. Al snel kwam men uit bij de markten healthcare en fullfilment. Reden was dat aan de ene kant deze markten werden gezien als groeimarkt en aan de andere kant naadloos

aansloten bij de sterke punten van Rhenus; waaronder hoge kwaliteit van de services en innovatieve ICT-oplossingen. Van de healthcare markt, waarbij het gaat om de logistieke afhandeling van medische apparatuur en implantaten, werd verwacht dat deze markt aanzienlijk zou groeien als gevolg van het steeds ouder worden van de West-Europeaan en de technologische vooruitgang. Daarbij was de markt toentertijd vooral door groothandels en een enkele logistieke dienstverlener bemand, waardoor concurrentie beperkt was. De outsourcingslag, die bij de elektronikamarkt al jaren daarvoor had plaatsgevonden, moest nog beginnen. Een ander voordeel voor Rhenus was dat nieuwe producten veelal in de Verenigde Staten werden ontwikkeld, maar als eerste – vanwege regelgeving (FDA versus CE approval) – op de Europese markt werden gebracht en Rhenus vanwege haar luchtvrachtactiviteiten goede contacten in Amerika had.

Een belangrijk verschil tussen de healthcare en andere markten is dat als één producent zijn logistiek door een bepaalde logistieke dienstverlener laat uitvoeren, de andere producenten diezelfde logistieke dienstverlener ook selecteren. In de elektronikamarkt is het nog altijd gebruikelijk dat een logistieke dienstverlener die activiteiten uitvoert voor de ene klant, niet ook voor de concurrent actief mag zijn. Zaak was dus om een grote healthcare klant binnen te halen.

Kort na het strategisch besluit om voor deze markten te kiezen werd een eerste succes behaald; een Amerikaanse organisatie gespecialiseerd in medical devices koos voor Rhenus. Deze keuze werd ingegeven door een aantal factoren, waaronder moderne faciliteiten, innovatieve ICT-oplossingen en gespecialiseerd personeel. Echter hiermee was Rhenus er nog niet. Integendeel, hierna zijn de belangrijkste lessen geleerd.

Al snel bleek dat het behaalde kwaliteitsniveau van 99% dat in de 'conventionele' markten als zeer hoog wordt beoordeeld, te laag was voor de healthcare markt. In deze markt kan iedere fout fatale gevolgen hebben. De nieuwe klant eiste dan ook een plan waarmee het kwaliteitsniveau binnen zes maanden naar 100% kon worden gebracht. Dit heeft er toe geleid dat kwaliteitsdenken voorop in de organisatie is komen te staan. De medewerkers waren nauw betrokken in deze verandering. Zo is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het feit dat het gaat om mensenlevens (Rhenus motto: it's not a product, it's a patient) en dat kwaliteit voorop staat. Vanaf die tijd presenteren nieuwe klanten hun product aan de medewerkers, zodat er 'gevoel' voor het belang van de producten ontstaat voor de uiteindelijke patiënt. Opleiding van medewerkers heeft meer aandacht gekregen en tegelijkertijd is nieuw personeel gezocht die nog beter voldoet aan het gewenste profiel. Daarnaast zijn de logistieke processen in kaart gebracht en verbeteringen doorgevoerd. Ook zijn er investeringen op het gebied van onder andere ICT gedaan, die ondersteuning bieden aan de processen. De constante focus op kwaliteit komt verder tot uitdrukking door de invoering van een integraal kwaliteitssysteem dat onder andere gebaseerd is op het behalen van de ISO-certificering 13485 naast de gebruikelijke kwaliteitscertificeringen en de implementatie van uitgebreide KPI-rapportages. Met al deze veranderingen heeft Rhenus de organisatie weten aan te passen aan de benodigde kwaliteitseisen. Deze eerste klant is nog altijd klant, wat bewijst dat Rhenus hierin glansrijk is geslaagd.

Naast deze inspanningen heeft Rhenus zich gericht op het anticiperen op de behoefte van de klant in de healthcare industrie. Zo biedt Rhenus nu ook order-to-cash diensten aan waarbij zij namens de klant het ontvangen van orders tot en met de betaling van de facturen verzorgen. Deze dienst wordt met name aangeboden aan klanten die hun producten op de Europese markt willen introduceren maar niet direct de behoefte hebben aan het openen van een eigen kantoor in Europa.

Het integrale kwaliteitsdenken van Rhenus bleek niet één op één vertaald te kunnen worden naar de fullfilmentmarkt. In deze markt is de focus nadrukkelijker op kosten efficiëntie (operational excellence) gericht, ten faveure van zero-defects. Door middel van een 'continuous (cost) improvement programma' en een bijpassend kwaliteitsbeleid is Rhenus er in geslaagd om ook in deze markt stevig voet aan de grond te krijgen en het succes hiervan uit te rollen naar andere landenorganisaties binnen de Rhenus Groep.

Hieruit blijkt dat niet elke goede strategie simpelweg te kopiëren valt, zelfs niet binnen de eigen organisatie. Een strategie moet aansluiten bij de voorwaarden van de markt en de sterke punten van het bedrijf. Daarnaast is het belangrijk regelmatig de gekozen strategie te herzien. De ontwikkelingen gaan zo snel dat een markt die enkele jaren geleden interessant leek, inmiddels is ingehaald door het veranderd logistieke landschap.

Achteraf is met zekerheid te stellen dat deze keuze voor de healthcare markt destijds een goede is geweest. Healthcare is de grootste groeiemarkt. In de afgelopen tien jaar zijn ze verdrievoudigd qua omzet. Groei is voor Rhenus ook essentieel. Dit geeft mogelijkheden om te investeren en biedt carrièrekansen voor jonge mensen. En zelfs corona kan Rhenus Contract Logistics niet stoppen. Ze hebben weliswaar een kleine inzinking in omzet gehad, maar zaten binnen drie maanden weer op het normale niveau. Daarbij is zelfs de verwachting dat de groei-doelstelling voor 2020 gewoon gehaald gaat worden.

### **Case 2: Bas Group; direct schakelen**



#### Factsheet Bas Group

- Opgericht in 1986, gericht op wegvervoer naar Italië.
- Nu middelgrote allround logistiek dienstverlener gevestigd in Etten-Leur.

#### *Strategisch denken en herpositioneren*

Tijdens de economische crisis van 2009 heeft de Bas Group moeten reorganiseren. Toen heeft men ook nagedacht over de toekomst. Voor die tijd waren ze een internationaal wegvervoerder met als specialisme Zuid-Europa. Sindsdien is het bedrijf omgebouwd tot allround logistiek dienstverlener.

Bij de Bas Group wordt binnen het managementteam vaak nagedacht over de toekomst. Ze nemen graag strategische beslissingen en willen altijd voorop lopen. Dat leidt er ook wel eens toe dat ze met hun neus tegen een deur aanlopen. Dat is niet erg, want daar leert men van.

#### *Direct schakelen*

De coronacrisis was een goede testcase. In maart heeft de Bas Group direct geschakeld en de nodige maatregelen genomen. Zo hebben ze het wagenpark met 10% laten inkrimpen, chauffeurs vier dagen laten werken, geen overuren meer in magazijn, tijdelijk afscheid genomen van zzp'ers en uitzendkrachten en 80% van het kantoorpersoneel thuis laten werken. Dit heeft er toe geleid dat zelfs met een 23% lagere omzet in april een goed rendement is gehaald. Alles wat uit de crisis van 2009 is geleerd, kon nu goed worden toegepast. Per 1 juni zijn deze maatregelen opgeschort.

#### *Continu ontwikkelen en leren*

Lorenzo Bas, de CEO van de Bas Group vervult een groot aantal nevenfuncties. Zo zit hij in het bestuur van TLN en Fenex en is hij ook lid van de Commissie Internationale Zaken van TLN. Daarnaast vindt hij het interessant om te zien wat er in Brussel gebeurt. Door deze nevenfuncties leert hij van branchegenoten en krijgt nieuwe ideeën en andere inzichten. Samen met het MT bepalen ze het punt aan de horizon en stippelen ze de juiste strategie voor het bedrijf uit.

Naast inspelen op corona is de Bas Group zich volop klaar aan het maken voor 2022. Dan treedt het mobility package in werking en dat heeft een enorme impact op de transportsector en de transportbewegingen in Europa. De verwachting is dat de transportprijzen in Europa enorm zullen worden opgestuwd.

### Case 3 Cornelissen: Samenwerken krijgt een nieuwe lading!



#### Factsheet Cornelissen

- Opgericht in 1930
- Nu middelgrote logistiek dienstverlener, hoofdkantoor in Nijmegen, diverse standplaatsen in Nederland.
- 400 vrachtauto's, 800 werknemers en 25.000 m<sup>2</sup> warehousing

Dagelijks rijden er honderden vrachtauto's van Cornelissen Transport naar de filialen van bekende retailformules, zoals Albert Heijn, Jumbo, Lidl en Kruidvat. En hoewel tijdens de corona uitbraak de vraag naar goederen in de supermarkt steeg naar recordhoogten, is men ook bij Cornelissen bewust van een transitie die gaande is naar online. Ook tijdens die recordweken in de supermarkt, versnelde de ontwikkeling van online-retail. Zeker in het begin van de corona-periode was er bij online sprake van meer vraag van consumenten dan dat er tijdvensters om te leveren beschikbaar waren. Ook bij Cornelissen is men overtuigd van de noodzaak om in online foodservice te investeren met de opstart van een nieuwe dienstverlening Cornelissen@Home. Een switch naar online vraagt echter meer dan enkel distributie naar consumenten. Het vraagt om een goed netwerk, waarmee geborgd wordt dat de interstop afstand klein is. Op dit moment heeft iedere retail formule zijn eigen distributieoplossing. Dat is op termijn niet houdbaar, betaalbaar en vanuit maatschappelijk oogpunt niet wenselijk.

In innoveren in planning ziet Cornelissen onderscheidend vermogen naar de toekomst. De huidige planningsystemen zijn doorgaans gericht op het optimaliseren van de inzet van voertuigen en routes. Maar de grootste kostendriver in het werk wat Cornelissen doet, zijn personeelskosten. Dus wil Cornelissen veel meer inzetten op het optimaliseren van de inzetbaarheid van chauffeurs. Nu organiseren zij vaak op het aanbod aan ritten dat opdrachtgevers plannen. Maar in feite start Cornelissen dan een nieuwe planning, want ze moeten immers rekening houden met wie beschikbaar is op basis van parttime of fulltime contracten, overuren en aanvullingen, vakanties en capaciteit en rij- en rusttijden wetgeving. Ook als chauffeurs privé-afspraken hebben gemaakt moet dit planmatig worden beheerst met een betere ondersteuning voor de planners. Dit vraagstuk is veel complexer dan enkel het plannen van chauffeurs op ritten. Daarom wil Cornelissen op basis van een slim algoritme de routeplanning en de personeelsplanning in één plansysteem integreren. De ontwikkeling van zo'n complex plansysteem is niet alleen te doen, dat vraagt om samenwerking met IT partners en concullega's. Op deze manier samen investeren is nieuw, maar wel nodig om onderscheidend vermogen te creëren. Dit stelt Cornelissen in staat om meer toegevoegde waarde te bieden aan hun opdrachtgevers, maar ook aan andere transportbedrijven in de sector.

#### Hoofdpunten hoofdstuk 4: Transport en logistiek tijdens uitdagende omstandigheden

- Als gevolg van corona zijn de marktomstandigheden uitdagender dan ooit.
- Bedrijven die goed presteren herzien periodiek hun business model en durven keuzes te maken. Deze bedrijven moeten specialiseren maar met een uitgebreid klantportfolio. Daarnaast is het belangrijk om risico's te verkleinen door spreiding of rendement en continue aandacht voor kostenreductie zonder service en kwaliteit uit het oog te verliezen.
- Impact van de huidige crisis op regisseurs relatief beperkt, problemen bij charters en middelgrote bedrijven
- Gezonde bedrijven kunnen crisis opvangen en hebben het vermogen om de rust te bewaren.
- Wendbaarheid is basis voor succes.
- Soms is ook een beetje geluk nodig.

## 5 Op het juiste moment schakelen

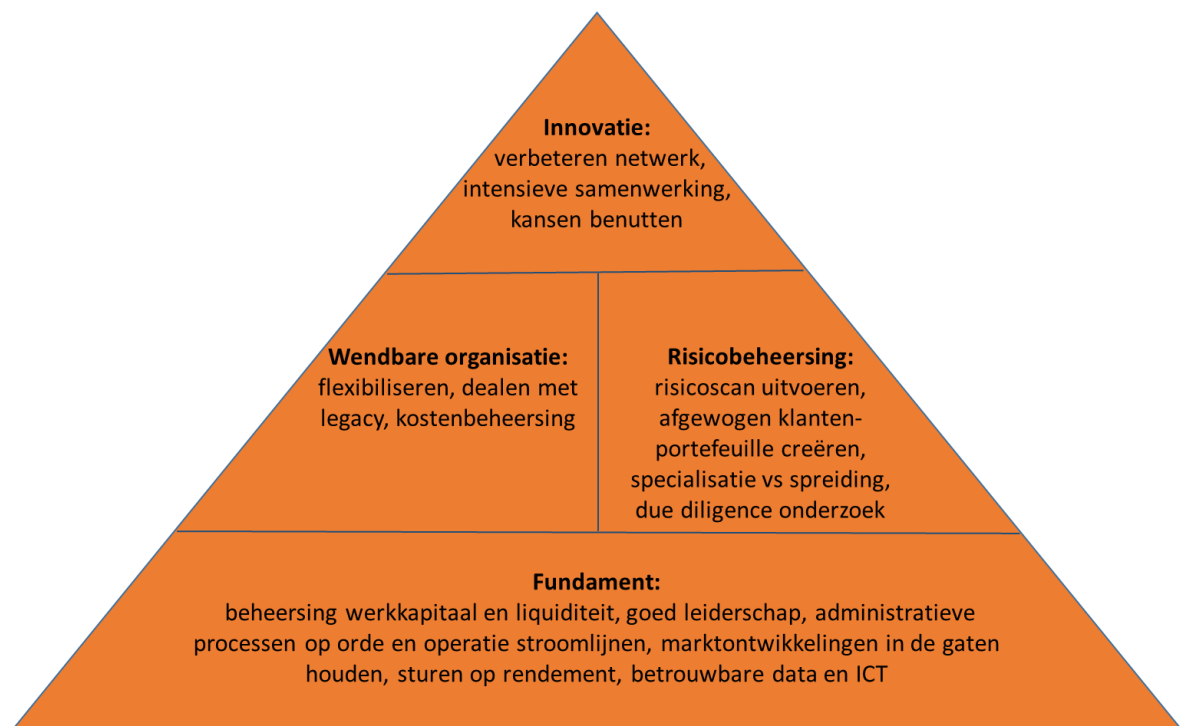
Door als ondernemer op het juiste moment te schakelen komt een bedrijf sterker uit de crisis. Dat geldt niet alleen voor de coronacrisis, dat is ook van toepassing op elke andere crisis. Een generieke aanpak is er niet, het is maatwerk. Er zijn namelijk grote verschillen qua impact van de crisis tussen bedrijven en deelmarkten in de transport- en logistieke sector. Daarnaast is er een grote onzekerheid. Wat in elk geval nodig is, is dat een ondernemer en zijn organisatie kort op de bal zitten. Zodoende weet men wat er gebeurt. Werken vanuit een ivoren toren is taboe, de verantwoordelijkheid moet zo diep mogelijk in de organisatie liggen: op die plek waar werknemers op basis van eigen verantwoording zelfstandig kunnen bijsturen. Als het nodig is, moet de ondernemer snel kunnen schakelen door bijvoorbeeld te up- of downsizen. Daarbij moet een ondernemer sturen op die dingen die hij zelf kan beïnvloeden. De focus ligt hierbij op hoe kan ik morgen hetzelfde werk als vandaag beter uitvoeren.

Prioriteiten in de bedrijfsvoering zijn de aansturing, de commercie, communicatie, kostenbesparingen, werkkapitaalbeheersing, liquiditeit, acties en timing. Daarvoor is het belangrijk mensen te hebben die los staan van het dagelijkse proces: het gros van de organisatie heeft de focus op de operatie en een selecte groep heeft voldoende ruimte om actief bezig te zijn met strategieontwikkeling. Tegelijkertijd is goed leiderschap belangrijker dan ooit: laat iedereen dezelfde boodschap uitdragen. Zet in op stuurinformatie. Denk na over de toekomst en durf keuzes te maken.

### Opereren vanuit een sterke basis, voortdurend streven naar innovatie

Er is een piramidemodel te maken van de mogelijke activiteiten die bedrijven zouden moeten uitvoeren om sterker uit de crisis te komen (zie figuur 10). De onderste laag geeft de strategie die alle bedrijven zouden moeten oppakken om snel meters te maken. Iedere laag is essentieel voor de bovenliggende laag. Hoe hoger in de piramide hoe lastiger een goede uitvoering van de strategie wordt en hoe minder bedrijven er mee aan de slag zullen zijn. Maar tegelijkertijd zullen bedrijven die actief zijn met strategieën hoger in de piramide meer toegevoegde waarde kunnen leveren tegen een beter rendement.

figuur 10 Piramidemodel van activiteiten om sterker uit de crisis te komen



Bron: Panteia

Wat alle bedrijven moeten doen, is een goed fundament leggen. Het gaat hier om beheersing van werkkapitaal en liquiditeit, goed ondernemerschap, het op orde brengen van administratieve processen en de operatie stroomlijnen, het continu in de gaten houden van marktontwikkelingen, betrouwbare data en ICT en het sturen op rendement. Dit klinkt eenvoudiger dan het is, in feite moet een organisatie dagelijks leren en in staat zijn om morgen beter te presteren dan vandaag.

Als die goede basis aanwezig is, kan een bedrijf inzetten op het wendbaar maken van de organisatie. Dat gaat om flexibiliseren, kostenreductie, maar bij grote bedrijven ook om het dealen met legacy. Zorg voor personeel met een innovatiefvermogen en beperk lange termijn afspraken met vastgoedbedrijven. De volgende tree op de piramide is risicobeheersing. Bedrijven die risico's verkleinen hebben minder last van een plotselinge vraaguitval als gevolg van een crisis. Een strategische keuze die een bedrijf moet maken is of ze moeten specialiseren of juist spreiden. Ook de afhankelijkheid van klanten zal moeten worden bekeken. Beter meerdere wat kleinere klanten, dan één grote klant. De ultieme strategie is innovatie. Immers een bedrijf moet evolueren. Wat vandaag een aantrekkelijke markt is, is dat wellicht morgen niet meer. In de uitvoering van dergelijke vernieuwing moet steeds vaker samengewerkt worden met partners. Het kan hier gaan om concullega's, maar juist ook om bedrijven van buiten de sector. Bedrijven die bijvoorbeeld intensieve samenwerking zoeken met collega's of klanten en zodoende samen investeren helpen de organisatie echt vernieuwen en veranderen. Zodoende maken ze hun bedrijf toekomstbestendig.

#### **Specifieke activiteiten die een onderneming moet uitvoeren tijdens een crisis**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op die activiteiten die een ondernemer moet uitvoeren om sterker uit de crisis te komen. Maar er zijn ook zaken die specifiek spelen tijdens een crisis, waarop de ondernemer direct moet acteren. Op het moment dat de vraag wegvalt, moet de ondernemer zo snel mogelijk afschalen en zodoende kosten besparen. Ook moet hij zijn liquiditeit op orde hebben en houden. In de coronacrisis kon de ondernemer hiervoor gebruik maken van de regelingen, zoals NOW. Daarnaast moet hij zijn personeel gezond houden door veiligheidsmaatregelen te treffen. Ook communicatie is heel belangrijk, zodat men weet wat er speelt. Gebleken is dat personeel die goed geïnformeerd wordt, tijdens zo'n bijzondere crisis als corona bereid is tot verandering. Doorgaans zijn ze bereid tot zulke grote aanpassingen, die daarvoor niet denkbaar waren. Draagvlak is het toverwoord. Ook zal een ondernemer een scenarioplanning moeten maken om zodoende enigszins zicht te krijgen op de korte termijn en zal hij in gesprek moeten gaan met klanten om snel te kunnen opschalen als de volumes weer aantrekken of om in te spelen op onverwachte kansen.

#### **De wendbaarheid van een organisatie bepaalt haar succes**

Een bedrijf heeft medewerkers nodig die zich kunnen aanpassen aan de voortdurend wijzigende omstandigheden. Door focus op de klant, scholing en samenwerking zijn medewerkers wendbaarder. Daarnaast is flexibiliteit het toverwoord. Daarbij moet anders tegen flexibiliteit worden aangekeken. Als een ondernemer namelijk te laat is, schakelt hij niet snel genoeg op of af. Vandaar dat bedrijven moeten werken met een flexibele schil om zo risico's te beperken door snel kosten te drukken. De maximale eigen capaciteit moet hoogstens gelijk zijn aan de minimale vraag naar transport (de laagste piek) in een jaar. De vraag boven de eigen capaciteit moet ingevuld worden met de flexibele schil, die bestaat uit charters, zzp'ers, eigen rijders, uitzendkrachten, oproepkrachten en overuren van vast personeel. Zo'n flexibele schil bewijst haar waarde ten tijde dat de volatiliteit hoog is, bijvoorbeeld tijdens deze coronacrisis.

Voor kleine en middelgrote bedrijven zullen risico's door vraaguitval moeten worden verkleind door lage overhead, het opbouwen van een buffer in goede tijden en een uitgebreid klantportfolio. Op overhead zou bijvoorbeeld kunnen worden bespaard door die opdrachtgevers uit te zoeken die een sterke planning en IT omgeving hebben die goed aansluiten op de eigen faciliteiten. Een bescheiden eigen terrein helpt ook de overheadkosten te drukken. Daarnaast is het slim om risico's te spreiden door niet alleen te rijden voor diezelfde logistieke dienstverlener of regisseur. Overigens zijn alle bedrijven gebaat bij een uitgebreid klantportfolio om zo risico's te spreiden. Ook aansluiten bij een netwerk of de samenwerking zoeken, helpt in moeilijke tijden.

### **Bedrijven zullen actief aan de slag moeten met risicomanagement**

De risico's die een bedrijf loopt, moeten opwegen tegen het rendement dat men behaalt. Het maken van een risicoscan zou elke ondernemer in het kader van strategische herbezinning eens in de paar jaar moeten uitvoeren. Als een bedrijf voor een grote verandering staat, zoals een overname of fusie, vindt er due diligence onderzoek plaats. Tijdens zo'n onderzoek wordt de juistheid van de aan de koper gepresenteerde informatie vastgesteld en worden de risico's en kansen in beeld gebracht. Ondernemers die dit soort onderzoeken hebben meegemaakt, geven aan hier heel veel van te leren. Eigenlijk zouden dit soort onderzoeken niet beperkt moeten zijn tot enkel die momenten. Ook zou het heel goed zijn om dit samen met een opdrachtgever te doen.

Bij transport- en logistieke activiteiten is risicobeheer cruciaal. Door risico's te beperken worden dure boetes vermeden, ongevallen en bijhorende juridische kosten verminderd en is de veiligheid van medewerkers en andere weggebruikers verzekerd.

In de meest ruime en eenvoudigste bewoordingen is risicobeheer eerst tijd besteden aan het vinden van mogelijke obstakels die kunnen ontstaan die de onderneming kunnen vertragen of belemmeren bij het bereiken van haar doelen. Vervolgens moet voor elk mogelijk obstakel noodplannen worden gemaakt om ze te vermijden, weg te nemen of te minimaliseren. Transport/ Logistiek is inherent vol risico's en onbekenden, en nieuwe onzekerheden maken het beheer ervan nog moeilijker.

Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en beter te beheersen. Daarin maakt pro-actief handelen het verschil. Die gestructureerde aanpak bestaat uit de volgende activiteiten:

- Identificeer de risico's
- Beoordeel de waarschijnlijkheid en mogelijke gevolgen van de risico's
- Bepaal of bestaande beheersmaatregelen afdoende zijn
- Ontwikkel maatregelen om de openstaande risico's te beperken
- Controleren, evalueren en rapporteren van de resultaten
- Pas de besluitvormingsprocessen aan en communiceer en overleg met alle betrokken partijen

Zoals bij elke strategie, ligt de sleutel tot een succesvolle uitvoering in de fasen van identificatie en analyse. Door de bestaande en toekomstige processen en plannen zorgvuldig te observeren en te bestuderen, kunnen de zwakke schakels geïdentificeerd worden om deze vervolgens te repareren of compenseren. Door alleen op resultaten te focussen, blijven er te veel onbeantwoorde vragen over hoe verbeteringen kunnen worden aangebracht - en verbeteringen zijn bijna altijd vereist.

Een ander relatief nieuw aandachtsgebied is Compliance dat echter snel terrein wint. Het begrip duidt aan dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en kan aantonen er alles aan gedaan te hebben om onregelmatigheden te ontdekken en te voorkomen. Voor bedrijven die hun compliance niet onder controle hebben, kan het zo maar afgelopen zijn bijvoorbeeld als gevolg van imagoschade of forse boetes. Risicomanagement en compliance gaan hand in hand bij het opzetten van een goede corporate governance. Risicomanagement ziet de ijsberg in de verte en compliance zorgt ervoor dat de kapitein en bemanning het schip veilig en ver weg houden. Auditing zorgt ervoor dat ze compliant zijn. Om in een dergelijk complex systeem als transport alle noodzakelijke stappen en voorwaarden te laten volgen, is een robuuste en schaalbare oplossing voor compliancebewaking vereist. Realtime resultaten zijn een enorm pluspunt in een branche waar de modaliteiten altijd in beweging zijn op de weg, het water of in de lucht. Goed risicobeheer komt elk aspect van de transportsector ten goede, maar er is veel controle nodig om de mogelijke gevolgen van die risico's te vermijden.

Minister-president Mark Rutte heeft tijdens zijn persconferenties meerdere malen gezegd dat hij 100% besluitvorming moet nemen op basis van 50% informatie. Dit geldt ook voor ondernemers in de transport en logistiek. Zij opereren feitelijk ook in de mist. Maar met de juiste tools en IT kan dichter naar de 100% worden opgeschakeld.

### **Focus op gezonde groei en rendement**

Bedrijven moeten sturen op rendement in plaats van op omzet. Dus een organisatie neerzetten waarmee die klanten bediend worden op een manier waardoor er rendement gehaald wordt. Continu kritisch kijken naar de klantenportefeuille, waarbij het er om gaat of een klant goed past binnen het netwerk en bijdraagt aan dropdichtheid, valt aan te bevelen. Belangrijk is om dan ook echt afscheid te durven nemen als ze de juiste prijs niet willen betalen van die klanten die 80% van de totale inspanning vergen en slechts 20% bijdragen aan het rendement. Daarnaast moet geprobeerd worden om assets echt rendabel te maken. Wat vaak te zien is in de markt, is dat materieel bedrijven in de weg zit. Door investeringen uit het verleden zitten ze vast aan voertuigen en zijn ze minder flexibel. Bedrijven zitten met hun legacy. Kunst is met legacy te dealen en het slimmer genereren van rendement.

Samenwerking is sowieso een goed idee. Dat hoeft zich niet te beperken tot ladinguitwisseling. Het samen investeren in een nieuw product, of systeem is veelal interessant omdat de lasten kunnen worden verdeeld. Randvoorwaarde is wel dat de samenwerking op gelijke basis plaatsvindt en dat beide partijen er voordeel van hebben en er voldoende onderling vertrouwen is.

Voor grote bedrijven is groei essentieel. Dit geeft mogelijkheden tot investeren en biedt carrièrekansen voor jonge mensen. Bij groei gaat het niet om een toename van het aantal wielen, maar juist om het vergroten van het transportvolume waar ze verantwoordelijk voor zijn. Meer transportvolume leidt tot een hogere dropdichtheid en lagere kosten. Geen enkel bedrijf zou distributieritten in een gebied met een lage dropdichtheid zelf moeten willen uitvoeren. Onderdeel uit maken van een netwerk of samenwerking zoeken met collega's is veelal gericht op het verhogen van de dropdichtheid en daarmee op het rendement.

### **Bijsturen op basis van feiten: meten is weten**

Basisvoorwaarde voor sturen op rendement is betrouwbare informatie. Een ondernemer kan pas sturen als hij weet waar het geld wordt verdiend en waar besparingen mogelijk zijn. Tevens wordt de planning steeds meer digitaal en IT-gedreven. Vandaar dat investeren in informatie- en communicatietechnologie essentieel is voor een bedrijf. Dit geldt altijd, maar is door de huidige crisis nog crucialer geworden. Daarnaast zal een ondernemer regelmatig moeten klankborden met andere ondernemers en hun kengetallen vergelijken. De ouderwetse bedrijfsvergelijking zou haar comeback moeten maken in de vorm van peer group analyses en benchmarks.

### **Mensen maken het bedrijf, zorg voor de juiste competentie mix**

Een tweede basisvoorwaarde zijn de mensen. Die horen bij het fundament van de organisatie. Bedrijven hebben mensen nodig met de juiste competenties. Deze mensen moeten ook verantwoordelijkheid krijgen op die activiteiten die ze kunnen beïnvloeden. Werknemers moeten deze verantwoordelijkheid oppakken en tegelijkertijd ambitie tonen, hun afspraken nakomen en initiatief nemen. Snel schakelen moet niet verplicht vanuit hoge hand worden opgelegd, het zou direct uit de organisatie moeten komen.

Managers hebben concrete doelstellingen nodig om na te streven en op te sturen. Die gaan verder dan doelstellingen om lege kilometers terug te dringen en het verhogen van de dagomzet. Bedrijven moeten sturen op concrete strategische doelstellingen, zoals het terugdringen van de afhankelijkheid van één klant door nieuwe klanten of markten aan te boren. Binnen het managementteam moeten leidinggevenden elkaar kunnen uitdagen, prikkelen en aanvullen. Daarin heeft de één de rol van aangever van de strategie, de ander het vertalen in concrete doelstellingen en de derde is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen. Door gebrek aan (sturing op) strategische doelstellingen passen bedrijven zich onvoldoende snel aan op de veranderende marktomstandigheden. Zulke bedrijven ondervinden harde klappen van de (corona)crisis.



### **Wie nu onderneemt, kan kansen verzilveren**

Crisis maakt gevoelige onderwerpen bespreekbaar. Tijdens een crisis is het nog belangrijker om mee te denken met de klant. Daarbij zouden ondernemers zich ook moeten verdiepen in de klant van de klant. Sommige klanten zitten in zwaar weer of andere staan voor een ongekende uitdaging. Door continu in gesprek te zijn met een klant, weet de transportondernemer wat er speelt en waar het bedrijf zou kunnen bijdragen. Dit is het moment om tactische stappen te zetten door onderscheidend vermogen, bijvoorbeeld in de vorm van het leveren van betrouwbare data (logistic solutions) te bieden. Vaak dienen zich meer kansen aan. Door in gesprek met de klant te zijn, worden dit soort kansen eerder zichtbaar, wat een concurrentievoordeel biedt ten opzichte van concurrenten. Door als transportbedrijf of logistieke dienstverlener een autoriteit in een bepaald vakgebied aan te nemen, ontstaan heel andere gesprekken met de klant. Vaak worden die gesprekken aan een heel andere tafel, veelal op directieniveau, gevoerd. Het gaat dan niet om hoe de logistiek moet worden ingericht, maar juist om hoe de klant werkelijk kan worden geholpen. Het meer ondersteunen van klanten, leidt tot betere feedback. Vaak vormt dit het begin van een partnership en innovatieve ideeën.

Sowieso liggen er nu veel kansen in de markt. Ondernemers geven aan dat het aantal tenderaanvragen sterk is toegenomen, waardoor nieuwe ladingpakketten beschikbaar zijn voor bedrijven die een goede aanbieding kunnen doen. Door de grote volatiliteit in de markt zijn er ook veel klanten die problemen hebben hun goederen weg te krijgen of waarvan logistieke dienstverleners de druk niet aan kunnen. Daarnaast liggen er overnamekansen voor kapitaalkrachtige bedrijven. Anticyclisch investeren is gunstig voor snelle groei.

Ondanks dat momenteel liquiditeitsproblemen als gevolg van de grote steunmaatregelen nauwelijks een rol spelen, zouden bedrijven toch nu al meer focus op factureren en betalingstermijnen moeten leggen. In de crisis schuilt het gevaar dat de betalingstermijnen oplopen. Als later dit jaar steunmaatregelen worden afgebouwd en uitgestelde rekeningen moeten worden betaald, kan liquiditeit snel probleemkind worden. Debiteuren bevoorschotting en andere supply chain finance oplossingen zoals reversed factoring zouden dan uitkomst kunnen bieden.

### **Transport nog steeds interessant, noodzaak tot meer toegevoegde waarde activiteiten groeit**

De marktomstandigheden worden jaarlijks uitdagender. De transportmarkt komt steeds meer onder druk te staan vanuit de open markt en prijsconcurrentie. Te denken valt aan concurrentie vanuit lagelonenlanden op het internationaal vervoer en de opkomst van de platformeconomie, waardoor bedrijven steeds meer hun eigen identiteit verliezen en inwisselbaar worden. Alleen bedrijven die de gevaren onderkennen en hierop een actief beleid voeren, zijn opgewassen tegen deze veranderingen. Dat actieve beleid moet gericht zijn op het bieden van toegevoegde waarde. Hoewel transport een belangrijke activiteit blijft en bij een goede performance nog steeds een goed verdienmodel kan opleveren, neemt de noodzaak toe. In het bijzonder geldt dit voor logistiek dienstverleners om verder op te schuiven in de waardeketen. Onderzoek welke andere activiteiten dan transport overgenomen kunnen worden van uw opdrachtgever.

Het aantal pinbetalingen lag in juli 2020 weer op het niveau van voor de crisis. Er zijn nauwelijks meer faillissementen dan vorig jaar. Wel zijn er meer mensen ontslagen, waardoor de werkloosheid is opgelopen en het einde daarvan is nog niet in zicht. Als gevolg van de onzekerheid zijn consumenten meer gaan sparen. Het vakantiegeld van mei is bijvoorbeeld massaal op een spaarrekening gezet. Het consumentenvertrouwen is in juli weer licht toegenomen, omdat relatief weinig mensen de gevolgen van de crisis echt in hun portemonnee zien. Echter een nieuwe coronagolf, waarover in september 2020 ondanks het gestegen aantal besmettingen nog niet kan worden gesproken, zou desastreus voor de economie zijn. Zelfs bij het uitblijven van een tweede coronagolf is de verwachting dat de economische schade later dit jaar snel zichtbaar zal worden, doordat bedrijven omvallen en het sentiment verandert. Consumenten zullen dan ook voorzichter geld uitgeven en bedrijven zullen minder willen investeren. De meeste transportbedrijven en logistieke dienstverleners hebben de eerste effecten van de coronacrisis goed opgevangen. Ze vrezen niet echt een tweede golf, maar denken wel dat er een serieuze economische crisis overheen komt. Het ergste moet nog komen. Naar verwachting zal volgend jaar de

echte klap worden gevoeld als de overheidssteun stopt, bedrijven minder investeren en consumenten de hand op de knip houden.

Enkele jaren geleden kozen veel dienstverleners voor de e-commerce markt. Ondanks dat dit nog altijd een groeimarkt is, heeft het voor veel transportbedrijven nu weinig zin om nog op deze markt te starten. De concurrentie is moordend en de grote handelsplatformen zoals Coolblue, Amazon en bol.com domineren de markt en daarmee de logistiek. De verwachting is dat dit alleen maar meer wordt.

Voor de korte termijn lijken platformen nog geen groot probleem, voor de lange termijn mogelijk wel. En dit zou wel eens sneller kunnen gaan dan tot nu toe gedacht. Belangrijk is om de ontwikkelingen in de gaten te houden en er een strategie op te ontwikkelen. Keuze is aansluiten bij een platform, zelf een platform op te zetten of betere kwaliteit, service of dienstverlening te bieden waardoor concurrentie van platformen kan worden beperkt. Ook een uitgebreid netwerk met vaste partners kan de concurrentie met platformen aan. Door corona kiezen klanten weer vaker voor een persoonlijke benadering. Dit persoonlijke contact moet verder worden uitgenut. Bedenk dat dit een business model is dat wel vermarkt moet worden, dit gaat niet vanzelf lande.

### **Van Just-in-time naar Just-in-case**

Als gevolg van corona is wel duidelijk geworden hoe kwetsbaar supply chains en het internationale transport zijn. Hier ligt dus een belangrijk onderwerp voor bedrijfsleven en overheid om op te pakken, zodat bij een volgend incident supply chains makkelijker overeind blijven. Just-in-time zou bijvoorbeeld plaats kunnen maken voor just-in-case, waarbij meer veiligheidsvoorraden worden aangehouden. Ook de mogelijkheden van nearshoring, het uitbesteden van zakelijke activiteiten aan een organisatie in een relatief dichtbijgelegen lagelonenland, zouden moeten worden onderzocht, vooral voor essentiële producten. Eventuele hogere kosten zouden moeten opwegen tegen risico van het stilvallen van productie. Deze veranderende supply chains bieden kansen voor bedrijven in transport en logistiek.

### **Ter afsluiting**

Als gevolg van corona en het hamsteren in de eerste weken heeft heel het land ervaren hoe belangrijk de transport- en logistieke sector is. Niet voor niks is deze sector aangewezen als vitale sector. Vandaar de oproep aan iedereen om de transport- en logistieke sector te koesteren. Als na corona alle sectoren weer op gang komen, moet de transport- en logistieke sector dit regelen. Zonder transport staat alles stil!

# ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het onderzoek is gebaseerd op deskresearch en interviews en is verricht door Panteia.

## Interviews

De volgende personen hebben aan het onderzoek meegewerkt via een interview:

P. Appel	Peter Appel Transport
M. Bouwman	Bouwman Logistics
G. van den Broek	Van Heugten Transport
M. van der Drift	Cornelissen Groep
A. van Erven	Rhenus Logistics
J. Ganzeboom	Remie Transport Huissen
J. Lewiszong	Lewiszong Transport Bergharen
G.J. Meijerink	Nijhof Wassink
R. Moeijes	Moeijes Internationale Transporten en Expeditie
P. de Rooy	De Rooy Transport
J. Tosserams	LLIM
F. Verhoeven	Vos Logistics
P. de Vries	SNEL Shared Logistics

## Begeleidingsgroep

M.C. Bode	ING
R. Kuipers	TVM verzekeringen
T. van Noort	TVM verzekeringen
P. Poppink	Transport en Logistiek Nederland

## Geraadpleegde publicaties

- Panteia, *Verwachting goederenvervoervolume 2020-2021 met de mogelijke gevolgen van de coronacrisis* (2020)
- OECD, *Economic Outlook, June 2020* (2020)
- STL, *Arbeidsmarkttrapportage beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek 2019* (2019)
- TLN, *Conjunctuurenquête* (2010-2019)
- Artikel Transport & Logistiek nr. 10/11 (3-7-2020) blz 10 en 11
- NVM, *Logistiek vastgoed in cijfers 2020* (2020)
- Panteia, *Logistiek dienstverleners; de houdbaarheid van het business model* (2015)

<https://www.cpb.nl/scenarios-coronacrisis>

<https://opendata.cbs.nl/statline>

<https://www.niwo.nl>

<https://www.logistiek.nl>



oktober 2020

## Sectorstudie

Transport en Logistiek




### Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

#### ING


M.C. Bode

 06 54227730

 [machiel.bode@ing.nl](mailto:machiel.bode@ing.nl)

#### TVM verzekeringen


R. Kuipers

 06 50261546

 [rkuipers@tvm.nl](mailto:rkuipers@tvm.nl)

#### Transport en Logistiek Nederland


R. Bulder

 06 40608856

 [rbulder@tln.nl](mailto:rbulder@tln.nl)


#### Panteia

M.R.J. Kindt

 079 3222415

 [m.kindt@panteia.nl](mailto:m.kindt@panteia.nl)

S.J. van der Meulen

 079 3222351

 [s.van.der.meulen@panteia.nl](mailto:s.van.der.meulen@panteia.nl)