

**2015**

## **Sectorstudie Transport en Logistiek**



### **Logistiek dienstverleners; de houdbaarheid van het business model “Van wielen naar world wide web”**



# Colofon

## Auteurs

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

## Redactie

mr. M.C. Bode	ING
drs. J. Sterenborg	TVM verzekeringen

## ING Sectormanagement

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

## TVM verzekeringen

P.F.J. Haverkamp	0528 29 22 09
------------------	---------------

## Opmaak

TVM verzekeringen

## 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 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. 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. 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. 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>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>2. Logistieke dienstverlening nader belicht</b>	<b>9</b>
2.1 Profielschets van de logistieke markt	9
2.2 Business model van de logistiek dienstverlener	11
2.3 Inzichten uit het verleden	16
<b>3. Invloeden op de sector</b>	<b>24</b>
3.1 Maatschappelijke trends	24
3.2 Marktontwikkelingen	25
<b>4. Reactie logistiek dienstverleners op de veranderende markt</b>	<b>27</b>
<b>5. Van wielen naar world wide web</b>	<b>31</b>
<b>ONDERZOEK</b>	<b>39</b>

## Voorwoord

Er voltrekt zich een revolutie als het gaat om de positie van Nederland als dé logistiek dienstverlener. De economische crisis gekoppeld aan spectaculaire nieuwe technologische ontwikkelingen heeft in tien jaar tijd de wereld voor de Nederlandse transport en logistieke sector totaal veranderd. De toekomst is een spannend avontuur geworden waarin het niet meer alleen gaat om investeren, maar ook om het mobiliseren van denkkraft. Innovatie zal bij ieder bedrijf een prominente rol in de bedrijfsplannen moeten spelen en er zal ook in besluitvorming sneller dan ooit geanticipeerd moeten worden op die bijna per week veranderende wereld met ook nog eens de nodige politieke turbulentie.

ING en TVM verzekeringen zien dan ook de urgentie van onderzoek waarin de toekomstbestendigheid van onze transportsector aan de orde wordt gesteld in een dynamische wereld, waarin nieuwe spelers van over de hele wereld de sterke positie van de Nederlandse vervoersector bedreigen. In opdracht van en in samenwerking met ING en TVM verzekeringen heeft Panteia dit onderzoek verricht en de weerslag daarvan vindt u nu in dit rapport.

In tien jaar tijd is de transportsector compleet veranderd. Lagelonenlanden zijn er de oorzaak van dat Nederlandse chauffeurs nauwelijks meer op Europese snelwegen te vinden zijn, maar er is een stevige rol voor Nederlandse bedrijven voor teruggekomen in de keten-regie. Nederlandse bedrijven lopen voorop in technologische toepassingen die het transport niet alleen efficiënter maken, maar ook beter aansluiten bij de vraag van de klant. Ook gaan de vervoersstromen steeds meer intermodaal, waarbij logistieke dienstverleners steeds flexibeler klanteisen vertalen naar slimme oplossingen.

Wat meteen opvalt, is dat ondanks alle uitdagingen in de markt bedrijven in de Nederlandse transport en logistieke sector dynamischer en bewegelijker zijn dan ooit. De vragen van vandaag, bijvoorbeeld de gevolgen van online-shopping, worden in Nederland goed opgepakt en in 'future-proof' businessplannen omgezet.

We zijn er trots op dat we U dit onderzoek kunnen presenteren en we staan dan ook achter de slotconclusie van ons onderzoek dat de Nederlandse bedrijven klaar zijn voor een nieuwe rol in een uitdagende toekomst waar ook spelers van buitenaf, Google en Amazone bijvoorbeeld, hun plaats proberen op te eisen.

Alles valt of staat met een pioniersgeest. En laat de les van de afgelopen tien jaar zijn dat het daaraan ook in de toekomst niet mag ontbreken!



Machiel Bode  
Sectormanager Transport & Logistiek  
ING Retail Business Bank



Paul Haverkamp  
directeur Verkoop en Marketing  
TVM verzekeringen

## Samenvatting

'Van wielen naar world wide web' staat symbool voor de toenemende invloed van technologie op de transport- en logistieke sector. Immers, wie heeft nog niet gehoord van onbemand rijden, platooning of Über. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de toekomstbestendigheid van de Nederlandse logistiek dienstverlener?

We staan momenteel niet voor een tijdperk van verandering, maar voor een verandering van tijdperk. De transport- en logistieke markt is dynamischer en volatieler dan ooit. Een technische revolutie is gaande, die op alle niveaus in de markt tot ingrijpende veranderingen leidt. Dit schept kansen voor nieuwe toetreders die de markt willen veroveren met business modellen gebaseerd op online shopping, robotisering, big data en interconnectiviteit. Al deze ontwikkelingen, die zich in een steeds hoger tempo aandienen, hebben hun weerslag op de houdbaarheid van het business model van de logistiek dienstverlener. Reden voor ING en TVM verzekeringen om dit samen met Panteia te onderzoeken.

### Logistiek dienstverlener; groot geworden door wielen

Een ontwikkeling die het logistieke landschap sterk heeft veranderd is **logistieke outsourcing**, het uitbesteden van logistieke activiteiten aan gespecialiseerde logistiek dienstverleners. Dit begon met outsourcing van transport, later kwamen hier ook de logistieke activiteiten, zoals op- en overslag bij. Logistiek dienstverleners, die zagen dat de marges bij uitvoering van logistieke activiteiten gunstiger waren dan in het door concurrentie geteisterde transport, grepen hun kans en gingen ook steeds meer Value Added Logistics (VAL) aanbieden, zoals voorraadbeheer, douaneafhandeling, kwaliteitscontroles en ompakken. Vervolgens zijn verladers ook delen van de regie over hun supply chain uit handen gaan geven, waardoor logistiek dienstverleners als ketenregisseur gingen optreden.

Door onder andere de opkomst van e-commerce, toenemende concurrentie, ICT-toepassingen en inland terminals is het logistieke landschap veranderd. De snelheid en de precisie in de keten zijn belangrijker geworden, wat tot ketenverkorting heeft geleid. De kortere afstand tot de consument heeft om een heel andere kernkwaliteit gevraagd: **servicegerichtheid**. Naast het stedelijke distributievraagstuk is de problematiek van de last mile er bij gekomen.

Ook is het rendement van bedrijven actief in de transport- en logistieke sector onder druk komen te staan. Vandaar dat deze bedrijven ingezet hebben op het minimaliseren van hun kosten. Enerzijds is dit gedaan door het flexibiliseren van de kosten (van assets based naar non-assets based) en anderzijds door continue proces- en effectiviteitsverbetering met als gevolg een **daling van de gemiddelde logistieke ketenkosten** (als percentage van de omzet) **van 12% naar 6%** in de afgelopen 20 jaar.

Vanwege de concurrentie vanuit lagelonenlanden vindt internationaal vervoer over lange afstand, in het bijzonder volle wagenladingvervoer, vanuit Nederland met Nederlandse chauffeurs nauwelijks nog plaats. Nationaal vervoer is nog wel kansrijk, maar alleen als het transparant (klant wil inzicht in tariefstelling) is en goed wordt georganiseerd: kapitaal optimaal benutten en kosten laag houden.

Het gebruik van **technologische toepassingen** in de transport- en logistieke sector is sterk toegenomen. In de vrachtauto is het gebruik van navigatiesystemen en boordcomputers niet meer weg te denken, hetzelfde geldt voor Transport Management Systemen (TMS) en ritplanning op kantoor en Warehouse Management Systemen (WMS) en Enterprise Resource Planning (ERP) in de loods. Door de digitaliseringsslag zijn de douane-activiteiten (mede door de eenwording van Europa) genormaliseerd en hebben hun lucratieve karakter verloren. Daarmee is het belang hiervan voor logistieke spelers afgenomen.

Door de opkomst van inland terminals zijn activiteiten meer buiten de haven gekomen en is het toegankelijker voor andere partijen geworden. Dit heeft er mede toe geleid dat traditionele wegvervoerders **intermodale diensten** zijn gaan aanbieden.

### **Top 20 logistiek dienstverleners; ontstaan uit schaalvergroting en marktspecialisatie**

Nagenoeg de hele top tien van logistiek dienstverleners uit 2015 is door fusies en overnames tot stand gekomen. Schaalvergroting, globalisering in combinatie met netwerkdenken en behoefte aan kapitaal zijn de belangrijkste oorzaken hiervan. Als gevolg van deze fusies en overnames wordt de top 10 van de markt anno 2015 voornamelijk bepaald door buitenlandse bedrijven. Opvallend is dat deze top 10 nagenoeg overeenkomt met de mondiale top 10. De drie grootste logistiek dienstverleners op de Nederlandse markt komen van origine uit Duitsland. Door hun grote thuismarkt hebben ze de noodzakelijke omvang gekregen om die netwerkinvesteringen te kunnen doen, waardoor ze in Europa en zelfs in de hele wereld toonaangevend zijn geworden.

In 2015 komen zeven bedrijven uit de top 20 van origine uit Nederland. 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 goed hebben geanticipeerd op de veranderingen in de markt, blijkt wel uit het feit dat geen van hen in 2002 in de top 20 stond en dat ze dus in de afgelopen jaren een enorme groei hebben doorgemaakt. Specialisatie ligt hieraan ten grondslag.

Staan deze bedrijven over tien jaar nog in de top 20 of hebben er tegen die tijd nieuwe spelers een topositie bemachtigd? Feit is dat door technologische ontwikkelingen en branchevervaging nieuwe toetreders op de markt komen. Bijvoorbeeld Amazon dat middels volledig geautomatiseerde warehouses de logistieke markt bestormt. Ook groothandelaren en producenten stappen weer in de logistiek (insourcen). Dit doen ze omdat door ketenverkorting als gevolg van online verkoop direct contact met de consument mogelijk is geworden.

Door snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende maatschappij zijn business modellen veel minder lang houdbaar dan voorheen. Ging een business model eerst tien jaar mee, inmiddels moeten logistiek dienstverleners ieder jaar hun model kritisch onder de loep nemen. Een goed business model is gebouwd rondom de waarde die voor de klant gecreëerd wordt en niet zozeer rond de te leveren dienst. Een verlader is niet zozeer geïnteresseerd in de transportdienst, maar juist in de voordelen die het uitbesteden van het transport hem biedt.

Ondanks dat de meeste logistiek dienstverleners de concurrentie zien toenemen, maakt slechts een enkeling zich ook daadwerkelijk zorgen over de houdbaarheid van het business model. Men heeft onvoldoende kennis over nieuwe toetreders en van wat zich buiten de sector afspeelt. De meerderheid denkt dat het met de veranderingen wel zal meevallen en werkt met een korte horizon die voornamelijk op de operatie gericht is.

### **Kansen liggen op het online netwerk**

Om te kunnen blijven concurreren met het grote aantal bedrijven in de transport- en logistieke sector is onderscheid ten opzichte van concurrenten essentieel. Het overgrote deel van de bedrijven zet in op het verbeteren van de kernactiviteiten en de middelen. Hierdoor worden de kosten lager en kunnen ze zich zodoende onderscheiden op prijs. Vernieuwing is vooral gericht op optimalisatie. Slechts een beperkt aantal bedrijven uit de sector probeert nieuwe kanalen aan te boren en zodoende nieuwe klanten te bedienen. Vernieuwing gericht op innovatie (om te komen tot nieuwe diensten of bedienen van nieuwe markten) blijft achter, terwijl hier nu juist de kansen liggen. Wil men echt het verschil maken dan moet een ondernemer marktverstoring (disruptive) bezig zijn. Logistiek dienstverleners doen er daarom verstandig aan veel meer te investeren in ICT-technologie. Het gaat hier niet om de gebruikelijke ICT-systemen (zoals ritplanning en track en trace), die worden immers al veel toegepast in de sector voor het registreren van processen. De focus moet liggen op ICT die nieuwe business concepten mogelijk maakt. Dit begint met big data analyses, bestaande uit data verwerken, analyseren, interpreteren en zodoende vertalen naar nieuwe bedrijfskansen. Randvoorwaarde is wel betrouwbare data. Het realiseren van nieuwe kansen of concepten is de volgende stap. Die nieuwe concepten hebben steeds meer een online karakter en verlopen via het internet. Voor de big data analyse volstaat het niet om de benodigde kennis in huis te halen zoals men in het verleden deed. Gezien de hoge investeringsdrempel zal samenwerking met specialistische ICT-bedrijven noodzakelijk zijn om de gewenste voortuitgang te boeken. Verder zijn business analisten nodig die de data kunnen vertalen naar business intelligence.

Logistiek dienstverleners moeten open staan voor het introduceren van **nieuwe concepten** om producten van A naar B te krijgen. Een goed voorbeeld is MyWays van DHL, waarbij pakketjes door particulieren bezorgd worden op elk door de ontvanger gewenst tijdstip en plaats. Belangrijk bij het ontwikkelen van nieuwe concepten is dat men deze als een **start-up** benadert. Door het te scheiden van de oude organisatie ontstaat meer focus en is de kans op vertraging of mislukking kleiner.

In deze vernieuwingsslag ontstaan ook mogelijkheden voor nieuwe verdienmodellen. Het **vermarkten van logistieke data**, bijvoorbeeld voor advisering, lijkt in ieder geval kansrijk. Een nieuw verdienmodel rondom data wordt door de meeste logistiek dienstverleners echter (nog) niet erkend. Men geeft veelal de data gratis weg. Het wordt dus vaak defensief gebruikt in plaats van offensief.

Om succesvol de goede marktpositie te behouden moeten bedrijven zich aanpassen aan de nieuwe technologische eisen. Een voorwaarde is dat de huidige organisatie staat en de processen goed gestroomlijnd zijn. Vandaaruit moet men op zoek gaan naar de **juiste partners** op ICT-gebied. Wie te lang wacht zal vroeg of laat verrast worden door de toetreding van nieuwe spelers die hun positie in de top van de Nederlandse logistiek zullen innemen. Deze spelers komen van buiten de sector en leggen de lat nog hoger. Misschien constateren we over 10 jaar dat de huidige top 20 vervangen is door nieuwe toetreders. Alleen door in te zetten op nieuwe – door ICT gedreven – concepten voorkomt men dat de echte toegevoegde waarde naar anderen verschuift!

# 1. Inleiding

Logistiek dienstverleners hebben zich in de afgelopen decennia ontwikkeld van nieuwe toetreders tot hét gezicht van de transport- en logistieke sector. Ze zijn de markt in steeds grotere mate gaan domineren. Echter aan hun jarenlange opmars lijkt een einde te zijn gekomen. De eerste tekenen van een kentering zijn zelfs al feit. Logistiek dienstverleners worden bijvoorbeeld geconfronteerd met teruglopende volumes, voornamelijk de stad in. Vandaar dat logistiek dienstverleners zich momenteel beraden op hun toekomst. Reden voor ING en TVM om aandacht te vragen voor het onderwerp "Logistiek dienstverleners; de houdbaarheid van het business model" via voorliggende studie.

De traditionele transport- en logistieke sector is sinds de komst van logistiek dienstverleners sterk veranderd. Dat komt doordat logistiek dienstverleners een steeds belangrijkere rol in de supply chain zijn gaan innemen. Ze hebben zich opgewerkt tot de harde kern van de sector en ontzorgen de klant door het overnemen van logistieke activiteiten. Tegelijkertijd besteden logistiek dienstverleners (delen) van het vervoer uit aan derden. De activiteiten van logistiek dienstverleners zijn niet alleen tot het wegvervoer beperkt gebleven, ze zijn ook een rol van betekenis gaan spelen in andere modaliteiten, zoals de binnenvaart en het spoorvervoer.

Wat heeft het jarenlange succes van de logistiek dienstverlener bepaald? Logistiek dienstverleners hebben optimaal geprofiteerd van de marktkansen – het outsourcen van de logistieke activiteiten door verladers – die zich voordeden. Door het bieden van toegevoegde waarde, in dit geval opslag, overslag en Value Added Logistics (VAL) en intermodale oplossingen hebben ze de markt kunnen veroveren. In feite hebben zij continu hun dienstverlening bijgesteld en via vernieuwing gebruik gemaakt van de mogelijkheden die ontstonden.

Maar hoe zit het met de toekomstbestendigheid van de logistiek dienstverlener? De transport- en logistieke markt is door nieuwe ontwikkelingen dynamischer en volatieler dan ooit. Een technische revolutie is gaande, die effect heeft op alle niveaus in de markt. Dit schept kansen voor nieuwe toetreders die de markt met business modellen gebaseerd op robotisering, big data en interconnectiviteit willen veroveren. Ook toenemende e-commerce heeft tot nieuwe marktpartijen – de fulfilmentbedrijven – geleid. Al deze ontwikkelingen, die zich in een steeds hoger tempo aandienen, hebben hun weerslag op de houdbaarheid van het business model van de logistiek dienstverlener.

Met deze sectorstudie wordt de markt van logistiek dienstverleners inzichtelijk gemaakt. Waarmee verdient een logistiek dienstverlener zijn geld, oftewel wat is zijn business model? Welke marktontwikkelingen hebben een belangrijke rol gespeeld in de vorming van de logistiek dienstverlener en welke veranderingen dienen zich aan? Wat betekenen deze veranderingen voor de houdbaarheid van het business model? Wat is de ontwikkelingslijn van logistiek dienstverleners in het verleden, heden en toekomst? En tot slot hoe zullen logistiek dienstverleners moeten veranderen om ook in de toekomst de sector te kunnen blijven domineren.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een profielschets van de huidige logistieke markt gegeven. De ontwikkelingen van invloed op logistieke dienstverlening komen in hoofdstuk 3 aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt de reactie van de bedrijven op deze ontwikkelingen geschetst. Vervolgens wordt in het laatste hoofdstuk de strategische ontwikkelpaden die logistiek dienstverleners naar de toekomst toe moeten kiezen, beschreven.



## 2. Logistieke dienstverlening nader belicht

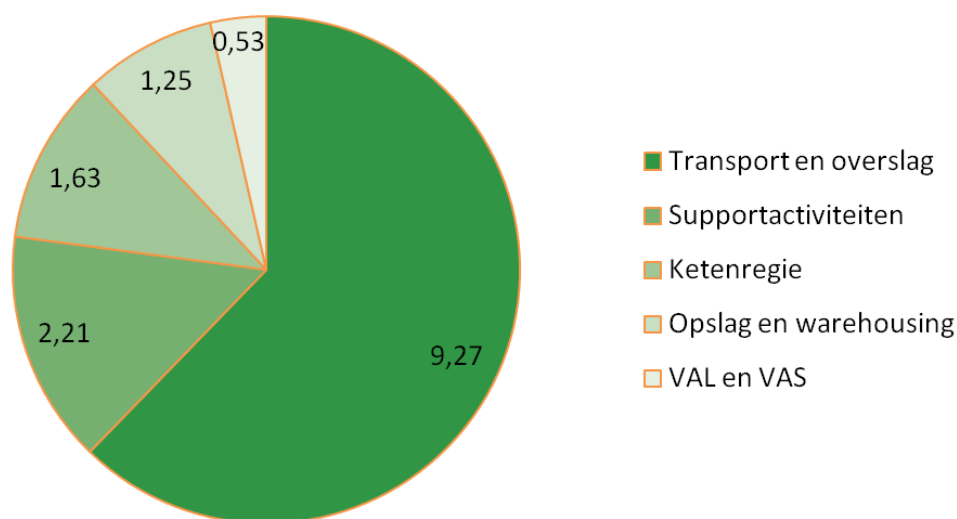
De transport- en logistieke sector staat bekend om zijn veelzijdigheid. Dé logistiek dienstverlener bestaat niet. Elke speler actief op deze markt onderscheidt zich van collega's door middel van logistieke activiteiten, service, gewicht, snelheid en distributienetwerk.

### 2.1 Profielschets van de logistieke markt

#### Omvang van de logistieke markt

De Nederlandse transport- en logistieke sector is met een jaarlijkse omzet van €45 miljard verantwoordelijk voor ongeveer 8% van het totale BBP van Nederland. Het betreffen activiteiten zoals transport en overslag (€25 mld), opslag en warehousing (€3 mld), Value Added Logistics en Value Added Services (€1 mld), ketenregie (€12 mld) en supportdiensten (€4 mld)<sup>1</sup>. De sector creëerde in 2012 voor bijna €15 miljard toegevoegde waarde (zie figuur 2.1). Vanwege haar dienstverlenende karakter is de transport- en logistieke sector betrokken bij alle belangrijke economische sectoren. De (onderlinge) afhankelijkheid is hierdoor groot.

figuur 2.1 Toegevoegde waarde (in miljard euro) per activiteit (2012)



Bron: CBS

Het aantal medewerkers in de transport en logistieke sector ligt op ongeveer 258.000. Sinds en door de economische crisis is het aantal medewerkers actief in de sector langzaam afgenomen. Vergrijzing van de sector speelt hierin ook een rol. Het goederenvervoer over de weg en de logistieke sector zijn samen verantwoordelijk voor ongeveer 68% van de werkzame personen in de transport- en logistieke sector (zie tabel 2.1).

<sup>1</sup> Cijfers uit Monitor logistiek en supply chain management (CBS)

tabel 2.1 Aantal werkzame personen naar deelmarkt van de transport- en logistieke sector (x 1.000)

Deelsector	2005	2010	2012	2013	2014
Goederenvervoer over de weg	130	116	114	112	111
Logistieke sector	59	67	66	65	64
• Opslag (w.o. tanks, koelhuizen, distributiecentra)	17	18	18	18	17
• Dienstverlening voor het vervoer over land	4	5	5	5	5
• Expediteurs, cargadoors en bevrachters	38	44	43	42	42
Subtotaal over land (ex. spoor)	189	183	180	177	175
Vervoer per spoor	14	14	14	13	13
Vervoer over water	20	20	20	20	19
- Zeevaart	8	8	8	8	8
- Binnenvaart	13	12	12	12	11
Vervoer door de lucht	24	24	23	23	23
Dienstverlening over water, door de lucht en overslag zeevaart	28	29	29	28	28
Totaal	275	270	266	261	258

Bron: LISA, bewerking Panteia

In het goederenvervoer over de weg zijn bijna 12.000 bedrijven actief. Dit aantal is al decennia lang redelijk stabiel. Wel is de samenstelling van de markt gewijzigd; aan de bovenkant van de markt meer grote bedrijven en aan de onderkant meer kleine bedrijven (eenpersoonsbedrijven). Dit gaat ten koste van de middengroep (polarisatie). Al deze bedrijven beschikken gezamenlijk over ruim honderdduizend voertuigen.

De rentabiliteit in het transport staat al jaren onder druk. Vooral het grensoverschrijdend vervoer (-4,0% in 2014) heeft het lastig. Het rendement in het binnenlands vervoer was in 2014 ook negatief en kwam uit op -1,4%. Toch zijn er ook deelmarkten waar wel rendement wordt gehaald. Bijvoorbeeld bedrijven actief in fysieke distributie behaalden in 2014 ongeveer 5,3% rendement, ook het vervoer van tank- en bulkvracht (5,2%) en koel-vriesvervoer (2,0%) deden het goed.

### Ambitie

De Nederlandse transport- en logistieke sector behoort bij de wereldtop. Echter de internationale topospositie is niet onbedreigd. Terwijl andere landen groeien, stagneert Nederland. Er is een integrale visie en strategie nodig om de verwachte toekomstige groei van de goederenstromen duurzaam te kunnen blijven accommoderen en om maximaal bij te dragen aan het versterken van de internationale concurrentiepositie van Nederland. Dit vraagt om acties. Vandaar dat het Topteam Logistiek de volgende ambitie heeft gedefinieerd:

*In 2020 heeft Nederland een internationale topospositie (1) in de afwikkeling van goederenstromen, (2) als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten en (3) als land met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor verladend en logistiek bedrijfsleven.*

Om deze Nederlandse ambitie te volbrengen zijn alle bedrijven actief in de transport- en logistieke sector nodig en moeten een grote bijdrage leveren. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor logistiek dienstverleners, aangezien zij in de afgelopen jaren in toenemende mate de markt hebben gedomineerd.

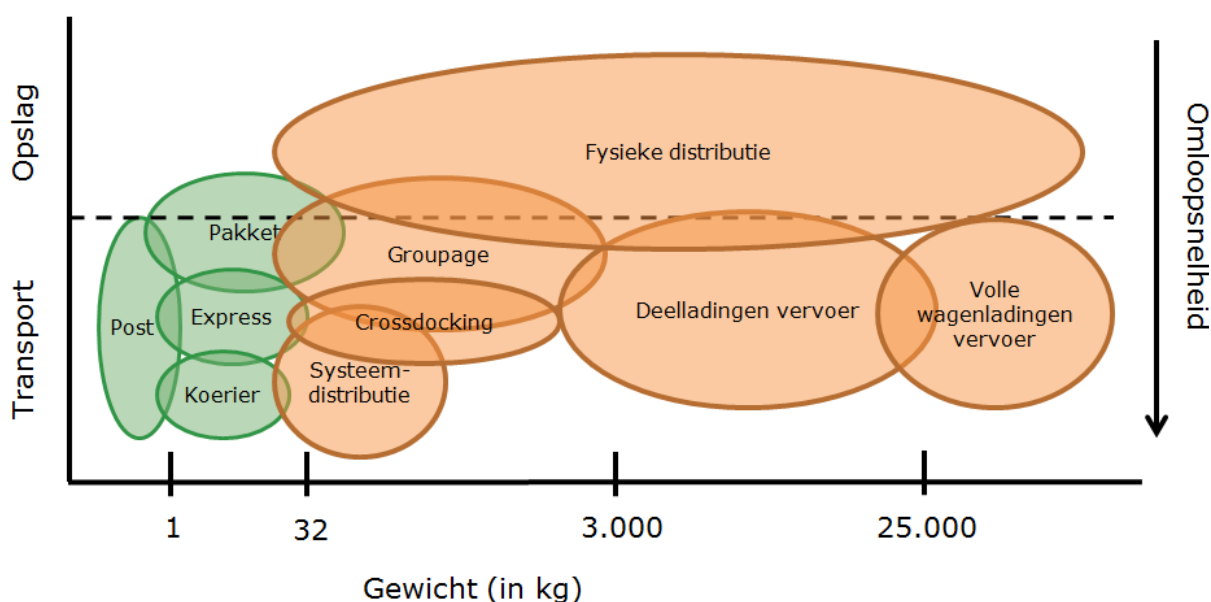
### Definitie logistieke dienstverlening

Van het begrip logistieke dienstverlening bestaan veel verschillende definities. In dit rapport wordt logistieke dienstverlening gezien als **het ondersteunen van klanten bij de integrale beheersing en besturing van hun goederen- en informatiestromen van oorsprong tot bestemming**. Met 'integrale beheersing en besturing' wordt de volledige beheersing (als verantwoordelijke zorg dragen voor bijvoorbeeld de juiste hoeveelheden) en besturing (in de juiste richting laten gaan) bedoeld. Enkel het vervoeren van goederen is al lang niet meer voldoende, doordat klanten steeds meer willen weten mag de informatiestroom niet worden vergeten. Van oorsprong tot bestemming ook wel aangeduid met 'van A tot Z' of 'van verlader tot ontvanger', betreft de gehele reis die goederen en informatie maken, dus ook eventuele retourlading valt hieronder.

### Marktsegmentatie

Post- en KEP-bedrijven (Koeriers, Express- en Pakketdiensten) verzorgen logistieke diensten gericht op goederen tot ongeveer 32 kilogram, al is deze scheidslijn aan het vervagen. De focus van dit rapport ligt op logistiek dienstverleners actief in transport en op- en overslag van goederen vanaf deze grens (groter dan 32 kilogram). Hieronder vallen bedrijven die zich bezig houden met groupagevervoer (waarvan systeemdistributie en crossdocking onderscheidende vormen zijn), deelladingen vervoer, volle wagenladingen vervoer en fysieke distributie (zie figuur 2.2).

figuur 2.2 Logistieke dienstverlening gesegmenteerd naar gewicht en activiteit



Bron: Panteia

## 2.2 Business model van de logistiek dienstverlener

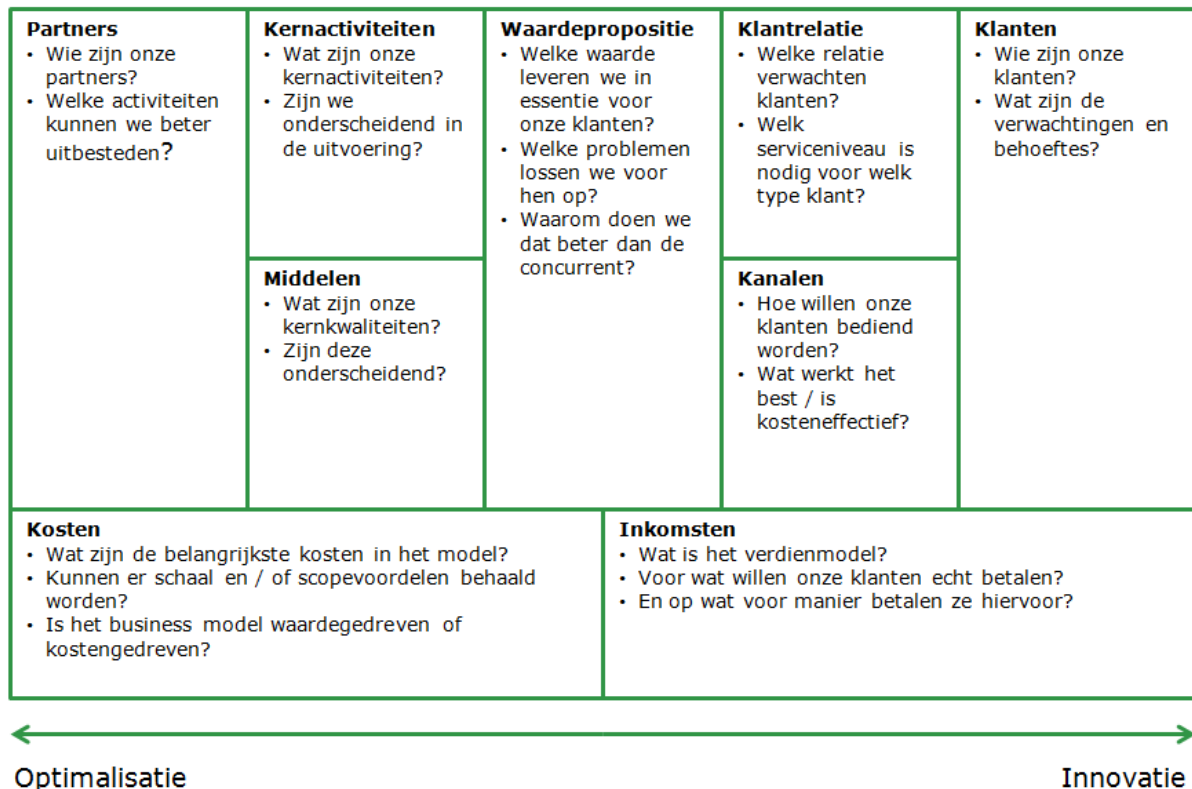
Een bedrijfsmodel of business model is een blauwdruk die gebruikt wordt om bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. Het vormt de logica waarmee een onderneming zichzelf financieel in stand houdt. Het beschrijft hoe een organisatie het verschil maakt en hoe haar bestaansrecht wordt gewaarborgd.

Een goed business model is gebouwd rondom de waarde die voor de klant gecreëerd wordt, en niet zozeer rond de te leveren dienst. Een verlader is niet zozeer geïnteresseerd in de transportdienst, maar juist in de voordelen die het uitbesteden van het transport hem

biedt. Het aanbieden van VAL-activiteiten is een logisch gevolg van het denken in toegevoegde waarde volgend uit het business model.

Een methode om het business model te beschrijven is aan de hand van het Business Model Canvas (zie figuur 2.3). Aan de hand van negen blokken wordt het business model van de logistiek dienstverlener beschreven. Het verbeteren van de activiteiten aan de linkerkant van het model leidt tot optimalisatie en aan de rechterkant tot innovatie.

figuur 2.3 Business Model Canvas (BMC)<sup>2</sup>



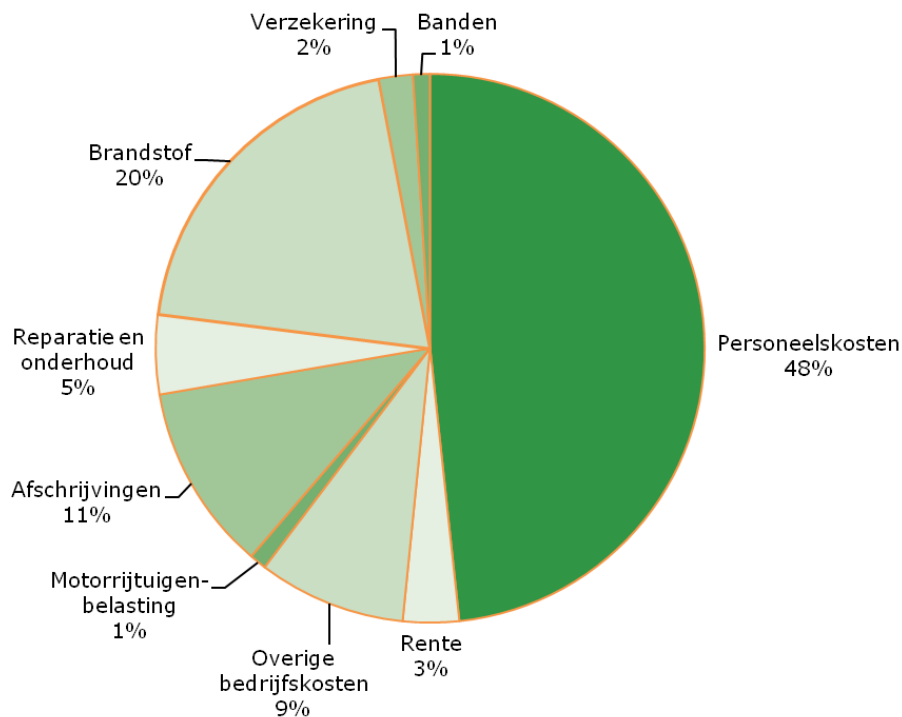
### 3. Middelen

Personeel (met name chauffeurs en planners), voertuigen en warehouses zijn de belangrijkste middelen in de transport- en logistieke sector. Een manier voor logistiek dienstverleners om zich te onderscheiden is door gebruikmaking van speciale voertuigen (bijvoorbeeld LZV's, voertuigen op alternatieve brandstoffen of dubbele laadvloeren). Maar ook op basis van personeel is onderscheid te behalen. Sommige dienstverleners, voornamelijk bedrijven die regie voeren, hebben ook supply chain managers en business analisten in dienst. ICT, zoals TMS- en WMS-systemen vormen ook steeds belangrijkere middelen voor een goede dienstverlening.

### 4. Kosten

In het binnenlands vervoer zijn de personeelskosten de belangrijkste kostensoort. Deze kosten nemen bijna de helft van de totale kosten voor hun rekening. Brandstof is verantwoordelijk voor 20% van de kosten (zie Figuur 2.4).

figuur 2.4 Aandelen kostensoort, binnenlands vervoer, 2014



Bron: Panteia

In de transport- en logistieke sector zijn kosten essentieel. Zij bepalen immers de prijs en prijs is voor een verlader verreweg het belangrijkste selectiecriteria bij het kiezen van een logistiek dienstverlener. Vandaar dat logistiek dienstverleners zich op prijs proberen te onderscheiden, bijvoorbeeld door de kosten laag te houden door het optimaliseren van de processen of gebruikmaking van goedkope arbeid.

De reden van een verlader om transport en logistiek uit te besteden heeft ook te maken met kosten. Door outsourcing worden zijn vaste kosten variabel gemaakt.

### 5. Waardepropositie

Klanten huren een logistiek dienstverlener in om een (transport)probleem voor hen op te lossen. Dit kan variëren van een capaciteitsprobleem, waarvoor een logistiek dienstverlener simpelweg voertuigen met chauffeur ter beschikking stelt tot een complex supply chain vraagstuk waarvoor een ketenregisseur met realistisch supply chain solutions moet komen. Bedrijven in de transport- en logistieke sector onderscheiden zich door hun activiteiten: transport, distributie, overslag, opslag, VAL en ketenregie. Een logistiek dienstverlener onderscheidt zich op de waardepropositie door specialisatie naar regio, goederensoort, gewicht of distributiesysteem.

### 6. Klantrelatie

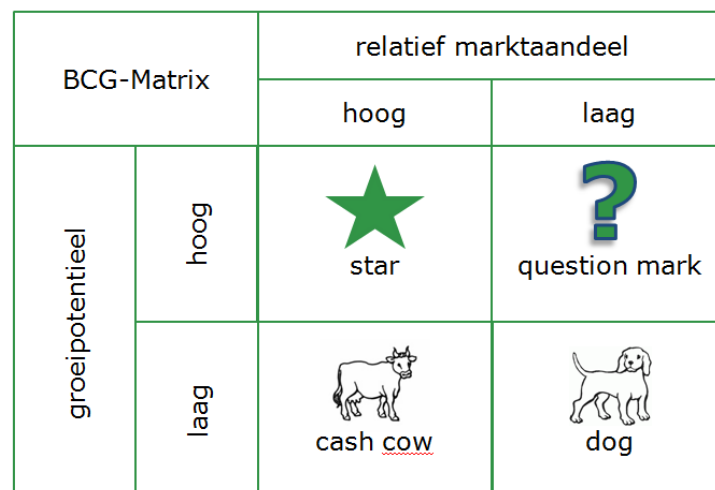
Sommige logistiek dienstverleners hebben een intensieve relatie met hun klanten. Anderen proberen via inschrijven op tenders omzet te verwerven. Momenteel is een ontwikkeling gaande waarbij de relatie tussen dienstverlener en verlader minder intens wordt. Jarenlange relaties blijken dan bij een nieuwe tenderfase weinig waard. Ketenregisseurs hebben veelal wel een structurele samenwerking met hun klant.

### 7. Kanalen

Het verkoopkanaal van logistieke dienstverlening is nog behoorlijk traditioneel. Door middel van platforms, zoals Teleroute waar lading tussen verlader en logistiek dienstverlener wordt uitgewisseld, is hierin wel beweging.

In deze fase van het Business Model Canvas wordt ook de marketingstrategie beschreven. De portfolio-analyse wordt in de marketing gebruikt bij beslissingen over investeringen in product-marktcombinaties. Een portfolio-analyse geeft inzicht in de mate van aantrekkelijkheid: hoe groot is de bijdrage van de product-marktcombinatie aan de continuïteit van de logistiek dienstverlener. Het doel is een mix van product-marktcombinaties die op korte en op langere termijn in balans is. De BCG-matrix is het bekendste model binnen de portfolio-analyse (zie figuur 2.5).

figuur 2.5 BCG-Matrix



Bron: Boston Consulting Group

## 8. Klanten

Onder de klanten van logistiek dienstverleners vallen collega vervoerders, verladers (producent, fabrikant, groothandel), rederijen of expediteurs. De klantbehoeftes zijn zeer divers, maar bij vrijwel allemaal is een lage prijs essentieel.

## 9. Inkomsten

Het verdienmodel is verschillend voor elke vervoerder, logistiek dienstverlener of ketenregisseur. Dat varieert van een standaard prijs per kilometer tot een abonnementsvorm zoals bij contractlogistiek.

In tabel 2.2 wordt het Business Model Canvas van vervoerder, logistiek dienstverlener en regisseur onderling vergeleken. Gezien het grote aantal bedrijven in de transport- en logistieke sector is onderscheid ten opzichte van concurrenten essentieel. Het overgrote deel van deze bedrijven zet in op het verbeteren van de kernactiviteiten en de middelen. Hierdoor worden de kosten lager en kunnen ze zich zodoende onderscheiden op prijs. Vernieuwing is hierbij gericht op optimalisatie (linkerdeel van het BMC). Een beperkt aantal bedrijven uit de sector probeert nieuwe kanalen aan te boren en zodoende nieuwe klanten te bedienen. In dit geval is vernieuwing gericht op innovatie (rechterdeel van het BMC).

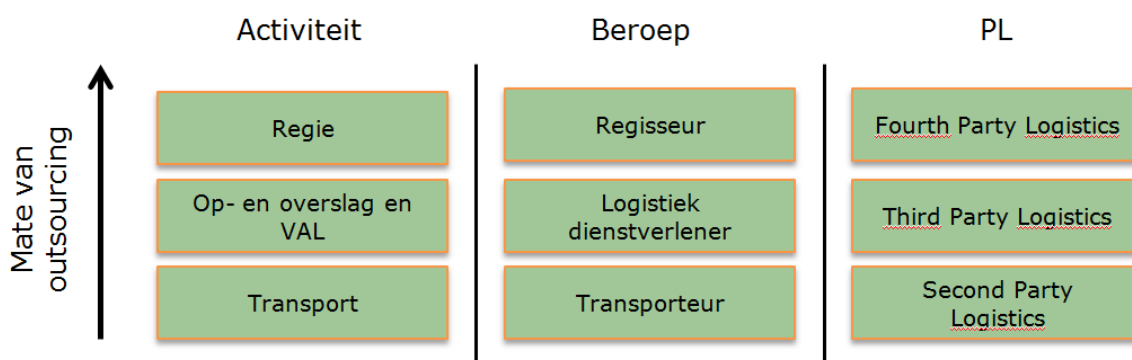
tabel 2.2 Business modellen in de transport- en logistieke markt

	Vervoerder	Logistiek dienstverlener	Regisseur
Partners	Geen	Wegvervoerders Agenten	Wegvervoerders Logistiek dienstverleners Agenten
Kernactiviteit	Transport van A naar B	Transport van A naar B Opslag VAL-activiteiten	Transport van A naar B Opslag VAL-activiteiten Supply Chain Management Supply Chain Solutions
Middelen	Vrachtauto, chauffeur, planner	Vrachtauto, chauffeur, planner, loods, loodsmedewerker, heftruck, WMS-systeem, ritplanningsysteem	Vrachtauto, chauffeur, planner, loods, loodsmedewerker, heftruck, WMS-systeem, ritplanningsysteem, Supply Chain Manager, analyse-tool, Business analyst
Waardepropositie	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd Opslag van goederen Waarde toegevoegde activiteiten	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd Opslag van goederen Waarde toegevoegde activiteiten Aansturen van schakels in de keten
Klantrelatie	Oppervlakkig Incidentele opdracht - contract	Oppervlakkig tot intensief Incidentele opdracht - contract	Intensieve relatie Structurele samenwerking (partnerschap)
Kanalen	Fysiek aanwezig Website Vrachttuitwisselingsites	Fysiek aanwezig Website	Fysiek aanwezig Website
Klanten	Collega vervoerders Vrachttuitwisseling platforms MKB-bedrijven	Verladers	Verladers
Kosten	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten Magazijnkosten	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten Magazijnkosten
Inkomsten	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur Magazijnomzet, tarief per m2 en per dag Omzet voor VAL, tarief per activiteit en per volume	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur Magazijnomzet, tarief per m2 en per dag Omzet voor VAL, tarief per activiteit en per volume

Bron: Panteia







Bron: Panteia

Door toenemende concurrentie staat het rendement van bedrijven actief in de transport- en logistieke sector onder druk. Om hun resultaat op peil te houden hebben veel logistiek dienstverleners ingezet op groei: het verhogen van de omzet. Gevolg van de grotere omvang is inflexibiliteit. Verschillende bedrijven hebben dit ingezien en zijn juist hun **kosten** gaan **flexibiliseren**. Samen met de opkomst van ketenregisseurs heeft dit geleid tot een ontwikkeling waarbij wielen steeds minder belangrijk worden en waarbij bedrijven overstappen van assets based naar non-assets based. Een vergelijkbare ontwikkeling is te zien bij over- en opslagactiviteiten; men gaat denken in capaciteit in plaats van in eigendom van panden.

Andere bedrijven zijn zich juist **meer gaan specialiseren** om – zeker voor kleine logistiek dienstverleners – onderscheidend vermogen te bieden, bijvoorbeeld op een bepaalde deelmarkt (fysieke distributie, tank- en silovervoer), een bepaalde regio (binnenlands, Benelux) of een bepaald product (healthcare, gevaarlijke stoffen, e-fulfilment). Veel Nederlandse groupagevervoerders met Europese marktdekking kregen het in het afgelopen decennium moeilijk vanwege de toegenomen (buitenlandse) concurrentie. Ze zijn veelal overgestapt op fysieke distributie in de Benelux.

In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw hebben veel Nederlandse bedrijven als gevolg van de opkomst van het internationale vervoer en de daarbij horende (douane)activiteiten nevenvestigingen in het buitenland geopend. Dit was een reactie op de vestigingsplaatskeuze van grote producenten en fabrikanten voor hun Europese Distributiecentra (EDC's). Sinds de eenwording van Europa en het wegvallen van de grenzen hebben veel bedrijven hun buitenlandse vestigingen weer afgestoten, omdat nut en noodzaak tot het hebben van zulke vestigingen verdween. Wel zijn er internationaal opererende bedrijven geweest die nieuwe vestigingen in lagelonenlanden hebben geopend om vandaaruit het bilaterale vervoer met Nederland te organiseren en zo te profiteren van de lagere personeelskosten. Een enkel bedrijf dat vanuit strategische oogpunt zijn vestigingen in de West-Europese landen heeft behouden, profiteert nu sterk van de groei op de lokale markten. Bijvoorbeeld een Nederlands bedrijf met Duitse vestigingen scoort goed door de groei van de grote interne Duitse markt, die beter met lokale vestigingen wordt bediend.

Door Just-In-Time, Supply Chain Management en ketenverkorting stellen verladers steeds hogere eisen aan hun logistiek dienstverleners. Tegelijkertijd ligt er een druk op de tarieven. Logistiek dienstverleners moeten hierop inspelen, anders bestaat de kans dat ze hun ladingpakket verliezen aan een concurrent. Gevolg is dat optimalisatie van de transport- en logistieke processen zeer belangrijk is om toch nog rendement te halen. Dit

heeft tot continue proces- en effectiviteitsverbetering geleid en met succes.

**De gemiddelde logistieke ketenkosten (als percentage van de omzet) zijn in de afgelopen 20 jaar van 12% naar 6% gedaald.** De laatste jaren is de ontwikkeling echter gestabiliseerd door toenemende tolkosten (Maut), hogere dieselprijzen en extra transportkosten voor internetbestellingen.

De opkomst van e-commerce heeft de transport- en logistieke sector sowieso veranderd. En die verandering zet nog altijd door. De snelheid en de precisie in de keten moeten omhoog, wat tot ketenverkorting heeft geleid. Gespecialiseerde fulfilmentbedrijven zijn op de markt gekomen en groeien hard. Business-to-business maakt gedeeltelijk plaats voor business-to-consumer. Dit leidt tot meer versnipperde vervoersstromen, last mile problematiek (in plaats van het stedelijke distributievraagstuk) en distributie in avonduren. Ook de behoefte aan goede informatie is toegenomen. Daarbij vraagt de kortere afstand tot de consument om een heel andere kernkwaliteit: **servicegerichtheid**.

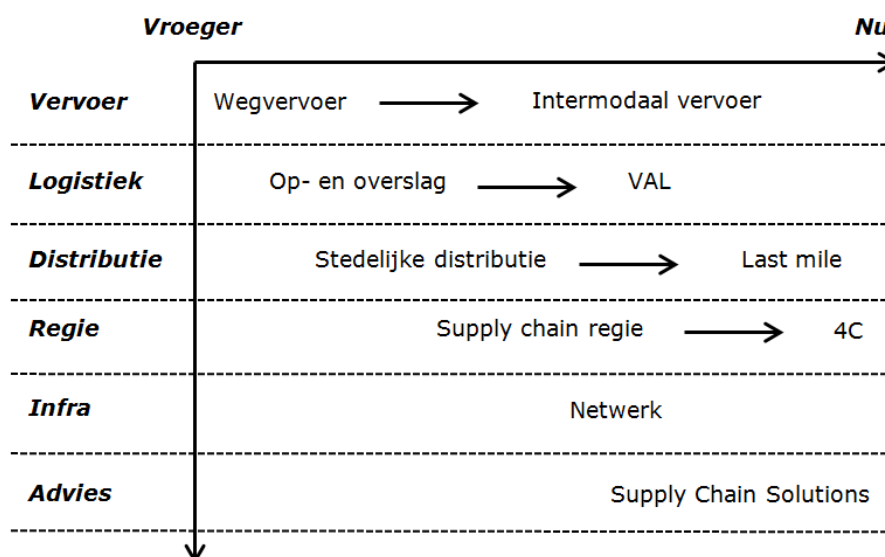
In de afgelopen periode is het gebruik van **technologische toepassingen** in de transport- en logistieke sector sterk toegenomen. Dit heeft onder andere geleid tot een digitaliseringsslag, waardoor de douaneactiviteiten (mede door de eenwording van Europa) genormaliseerd zijn en hun lucratieve karakter hebben verloren. Ook in de vrachtauto is veel veranderd. Navigatiesystemen zijn niet meer weg te denken en ook de boordcomputer is standaard geworden, wat tracking en tracing mogelijk heeft gemaakt. Inmiddels hebben alweer de meeste traditionele boordcomputers en navigatiesystemen plaatsgemaakt voor smartphones en tablets met boordcomputer- en navigatiefuncties. In 2010 was 33% van alle vrachtauto's uitgerust met een boordcomputer(functionaliteit), in 2015 was dit opgelopen naar ruim 75%. Ook op kantoor ondersteunt ICT-software, zoals boekhoud- en salarispakketten, Personeel Informatie Systemen (PIS), Transport Management Systemen (TMS) en ritplanningssoftware de planning en de administratie bij haar activiteiten. En in de loods wordt het werk uitgevoerd met behulp van ICT zoals Radio Frequency Identification (RFID), Warehouse Management Systemen (WMS) en Enterprise Resource Planning (ERP). Al deze systemen hebben er toe bijgedragen dat er veel meer informatie voor handen is. Door goed gebruik van deze stuurinformatie hebben veel bedrijven hun processen verder kunnen optimaliseren. Tegelijkertijd hebben bedrijven de informatie benut om meer kennis over de processen van de klant te krijgen. Dit heeft kansen geboden om samen met de klant op zoek te gaan naar meer toegevoegde waarde (supply chain solutions).

Ook het toenemende duurzaamheidsbewustzijn heeft grote invloed gehad op de sector. Al in de jaren negentig werden de euronormen ingevoerd, waardoor vrachtvoertuigen over de weg al snel schoner werden. De aandacht is in het afgelopen decennia verlegd van luchtverontreiniging naar klimaatverandering. Het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en daarmee het reduceren van het brandstofverbruik – wat direct gunstig is voor de brandstofkosten – is hot. Technische veranderingen (zoals aerodynamische toepassingen, voertuigen op alternatieve brandstoffen en zuinige banden) en gedragsverandering bij de chauffeur als gevolg van trainingen en cursussen hebben hier sterk aan bijgedragen. Ook vanuit Brussel is door middel van wetgeving gestuurd op het duurzamer maken van de transport- en logistieke sector. Mede vanuit congestie oogpunt werd vervoer per binnenvaart en spoor lange tijd gepromoot. Tegelijkertijd zijn door de opkomst van inland terminals de activiteiten meer uit de haven gekomen en is het toegankelijker voor andere partijen geworden. Dit heeft er toe geleid dat traditionele wegvervoerders intermodale diensten zijn gaan aanbieden. Inmiddels heeft de Europese Commissie ingezien dat alle modaliteiten nodig zijn om het vervoer in Europa in goede banen te leiden en wordt sterk ingezet op synchromodaal vervoer. Het Europese wegvervoer wint hiermee aan aandacht, maar er is nog een lange (politieke) weg te gaan. Nog altijd is cabotage niet vrijgegeven en mogen LZV's niet grensoverschrijdend worden ingezet.

## Evolutie van de transport- en logistieke activiteiten

In Figuur 2.8 is de ontwikkeling van de activiteiten in de transport- en logistieke sector weergegeven. Zoals beschreven zijn bedrijven uit de sector steeds meer activiteiten (vervoer, logistiek, distributie, regie, netwerkactiviteiten en advisering) gaan uitvoeren. Tegelijkertijd zijn de activiteiten ook verder ontwikkeld door veranderingen aan de vraagzijde. Meerdere wegvervoerders zijn intermodale diensten gaan aanbieden. Logistiek dienstverleners zijn veel meer VAL-activiteiten gaan doen. Distributiebedrijven hebben naast stedelijke distributie ook last mile distributie zien ontstaan. Tegelijkertijd heeft het bieden van een compleet netwerk aan waarde gewonnen. Door ketenoverstijgende samenwerking hebben regisseurs cross chain control centers (4C) opgericht om van daar uit meerdere supply chains aan te sturen. Ook zijn ze supply chain solutions gaan aanbieden als toegevoegde waarde activiteit voor de klant.

figuur 2.8 Evolutie van de transport- en logistieke activiteiten



Bron: Panteia

### De top van logistiek dienstverleners; toen en nu

In tabel 2.3 is de top 20 van logistiek dienstverleners actief in Nederland in 2002 vergeleken met die van 2015. Opvallend is dat (bijna) alle bedrijven zijn gestart met transport als hoofdactiviteit en vandaar uit zijn doorgegroeid. Nagenoeg de hele top tien uit 2015 is door fusies en overnames (zowel door branchegeenoten als investeringsmaatschappijen) tot stand gekomen. Schaalvergroting, globalisering in combinatie met netwerkdenken 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 gaan om zodoende een volledig netwerk te kunnen bieden. In de periode 2002-2015 is het aantal werknemers bij de honderd grootste logistiek dienstverleners met gemiddeld 15%, het aantal warehouses met 25% en de warehousecapaciteit met 50% toegenomen. 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 de interne markt. Europese focus, dat in 2002 nog zeer populair was, neemt af. Geografische polarisering is een feit.

tabel 2.3 Top 20 logistiek dienstverleners actief in Nederland in 2002 en 2015 (op basis van aantal werknemers)<sup>3</sup>

NR	Top 20 in 2002	Land van origine	# werkn. in NL	Plaats in 2015	NR	Top 20 in 2015	Land van origine	# werkn. in NL	Plaats in 2002
1	Vos Logistics	NL	3100	24	1	DHL	DE	5060	Exel (2), DHL Worldwide (4), Tibett & Britten (26)
2	Exel	VS	2500	1	2	DB Schenker	DE	3729	Schenker (13), Bax Global Networks (27)
3	Deli XL	NL	2250		3	Kuehne + Nagel	DE	2700	Hays Logistcs (12), K+N (21)
4	DHL Worldwide	VS	2000	1	4	Norbert Dentressangle	FR	1900	TDG (8), Christiaan Salvesen (16), ND Logistics (37)
5	Frans Maas	NL	1800	7	5	UPS SCS	VS	1860	UPS Logistics (18)
6	Road Air Logistics	NL	1600	9	6	Bakker Logistiek	NL	1850	Bakker Logistiek Groep (23), Gebr. Huybregts (61), Kees Becker (64)
7	Wim Bosman	NL	1155	8	7	DSV	DK	1800	Frans Maas (5), ABX Logistics (19), Furness Logistics (33)
8	TDG	UK	1150	4	8	Wim Bosman	NZ <sup>4</sup>	1600	Wim Bosman (7)
9	TNT Logistics	NL	1100	10	9	Rhenus Logistics	DE	1600	Road Air Logistics (6)
10	Geodis Vitesse	FR	1050	18	10	Ceva Logistics	UK	1500	TNT Logistics (9), Bleckmann Group (15)
11	Penske Logistics	VS	1000		11	Timmermans	NL	1300	In 2002 niet in de lijst
12	Hays Logistics	UK	1000	3	12	Syncreon	IE/VS	1221	In 2002 niet in de lijst
13	Schenker	AT	820	2	13	Nabuurs	NL	1200	Nabuurs (31), Van Opzeeland
14	De Rijke	NL	800		14	Peter Appel	NL	1200	In 2002 niet in de lijst
15	Bleckmann Group	NL	750	17	15	Simon Loos	NL	1125	Transportbedrijf Simon Loos (25)
16	Christian Salvesen	NO	700	4	16	Jan de Rijk	NL	1050	Jan de Rijk (24)
17	Fritom Holding	NL	684	26	17	Bleckmann NL	BE/TR	1020	Bleckmann Group (15)
18	UPS Logistics	VS	650		18	Geodis	FR	885	Geodis Vitesse (10)
19	ABX Logistics	BE	650	7	19	Nippon Express	JP	850	In 2002 niet in de lijst
20	Pax groep	NL	640		20	Rotra	NL	825	Rotra (62)

Bron: Logistiek.nl, bewerking Panteia

Als gevolg van deze fusies en overnames wordt de top 10 van de markt anno 2015 voornamelijk bepaald door buitenlandse bedrijven (op uitzondering van Bakker Logistiek). Opvallend is dat de drie grootste logistiek dienstverleners van origine uit Duitsland komen, oftewel **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.

In 2015 komen zeven bedrijven uit de top 20 van origine uit Nederland. 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 geen van hen in 2002 in de top 20 stond en dat ze dus in de afgelopen jaren een enorme groei hebben doorgemaakt.

De logistiek dienstverleners uit de top 20 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.

<sup>3</sup> Door de focus op contractlogistiek en distributie zijn de KEP-bedrijven uit deze lijst gehaald. Ook samenwerkingsverbanden, zoals TransMission zijn niet in deze lijst opgenomen.

<sup>4</sup> Wim Bosman is overgenomen door Mainfreight uit Nieuw-Zeeland.

## **Andere sectoren**

Welke inzichten uit het verleden worden geboden door andere sectoren? Wat is ervan de oorzaak dat er een aantal grote concerns failliet is gegaan of rigoures heeft moeten saneren of reorganiseren? In bijna alle verhalen is de economische crisis die medio 2008 de kop op stak, de aanleiding. Maar ook zonder economische crisis zouden veel bedrijven het zwaar hebben gehad. Dat heeft veelal te maken met het verouderde business model dat ze hanteren. Ze hebben onvoldoende of te laat ingespeeld op de veranderde behoefte van de consument, bijvoorbeeld kopen via het internet (e-commerce). De verhalen van vier praktijkvoorbeelden (Nokia en Free Record Shop) zijn hieronder uitgewerkt. Dat het echter ook anders kan bewijzen de laatste twee praktijkvoorbeelden. Deze bedrijven hebben tijdig hun business model aangepast (Wehkamp) of zijn met een nieuw business model op de markt gekomen (Tesla).

### *Nokia; van onbetwiste marktleider tot overnamekandidaat*

Hoe ging het mis met Nokia? Vaak wordt gezegd dat Nokia de slag gemist heeft op de smartphone-markt, maar al in 1996 (ruim 10 jaar voordat de eerste Iphone op de markt kwam) werd de eerste smartphone gelanceerd. Het blijkt dat Nokia niet de smartphone-markt gemist heeft, maar die van het touchscreen (na een mislukt experiment zijn ze hiermee niet verder gegaan). Ondanks dat de eerste Iphone behoorlijk wat beperkingen kent, staat het een snelle groei als gevolg van het touchscreen met haar duidelijke interface niet in de weg. Veelzijdige applicaties (waaronder muziek en games) op één toestel maken het verschil. Geen hardware, maar software; een vergelijking met Video 2000 van Philips die het destijds heeft afgelegd tegen VHS, is snel gemaakt. Naast het missen van het touchscreen en het nalaten van een uitgebreid applicatieaanbod is het (midden)management debet aan de teloorgang. Ze kunnen het over fundamentele keuzes niet eens worden, waardoor teams elkaar beconcurreren bij de ontwikkeling van verschillende platforms in plaats van samenwerken.

Inmiddels heeft Nokia, na de verkoop van haar telefonietak aan Microsoft in 2013, het bedrijf weer aardig op de rails. De omzet stijgt en ook de winst neemt sterk toe. De verbeterde resultaten zijn een gevolg van de uitrol van mobiele communicatienetwerken in Noord-Amerika en China. Het maken van netwerkinfrastructuur is de nieuwe kerntaak van Nokia.

### *Free Record Shop; online verkoop gemist*

De Free Record Shop is in 1966 opgericht en in de jaren erna uitgegroeid tot een concern met een jaaromzet van een paar honderd miljoen euro. Waar vroeger gold dat mensen die bij de Free Record Shop een LP, cassettebandje of CD kochten met hun tijd mee gingen, is dat als gevolg van het internet dramatisch veranderd. Een klant luistert muziek nu online en kan de single of het album direct kopen en terplekke downloaden. Klanten die toch nog graag een CD of DVD willen hebben, bestellen die online, waarna het thuis wordt bezorgd. Een bezoek aan een 'platenwinkel' is inmiddels hopeloos ouderwets. Deze ontwikkeling heeft tot een faillissement van de winkelketen geleid.

Maar niet alleen de Free Record Shop heeft de slag om de onlinemarkt gemist. Heel veel grote winkelketens, zoals V&D, Mexx, Polare en Schoenenreus, die tijdens de economische crisis in de problemen zijn gekomen, hebben te laat of op verkeerde wijze ingespeeld op het online segment. En zelfs Neckermann die als postorderbedrijf wel gewend zou moeten zijn aan het leveren van klanten buiten de detailhandel om, heeft niet optimaal van e-commerce kunnen profiteren.

### *Wehkamp; de klant opnieuw centraal gesteld*

Wehkamp is momenteel de grootste online retailer van Nederland. Maar het zag er jaren geleden niet naar uit dat Wehkamp dat zou worden. Net als de bedrijven uit de voorgaande praktijkcases, leek ook Wehkamp de boot op het gebied van online winkelen te missen. Het postorderbedrijf dat in 1952 door Herman Wehkamp is opgericht, groeide aanvankelijk

snel. Drie pijlers waren verantwoordelijk voor dat succes: automatisering, hun almaar groeiende (klanten)database en het verlenen van kredieten aan klanten. Tegelijkertijd speelden ze proactief in op de snel veranderende retailmarkt. Bijvoorbeeld in 1985 kwam het bedrijf als eerste met een automatisch telefonisch bestelsysteem en al in 1995 werd de eerste website gelanceerd. Vanaf 2006 schakelde Wehkamp in zijn geheel over op de online markt, echter het succes bleef uit. Technische werkte alles wel, maar de klant vond de digitale winkelomgeving niet meer aantrekkelijk. Ongeveer vijf jaar geleden is het roer omgegooid en is veel geïnvesteerd in marketing en de focus gelegd op merkbouw. Hierin vormen sfeer, beleving, inspiratie en vooral winkelgemak de boventoon in het nieuwe beleid. De klant kwam als het ware weer centraal te staan. Door deze omslag werd niet alleen het merk en de onderneming gered, ze zijn uitgegroeid tot de grootste online retailer van Nederland.

*Tesla wil de beste auto's maken, maar wel elektrisch*

Tesla heeft het vervangen van de traditionele auto met verbrandingsmotor door een elektrische auto tot haar missie gemaakt en levert hiermee een belangrijke bijdrage aan de wereldwijde energietransitie. Tesla heeft met een disruptief bedrijfsmodel de traditionele auto-industrie op de kop gezet. Tesla is met afstand de best verkopende elektrische auto van Nederland. Maar niet alleen in Nederland gaat het goed. Het bedrijf als geheel is winstgevend. Tesla wil niet alleen de beste elektrische auto maken, het bedrijf wil simpelweg de beste auto maken. Hier ligt dan ook het succes van Tesla. De accu bijvoorbeeld steekt met kop en schouders boven de rest uit. Waar andere modellen een maximaal bereik van 100 kilometer hebben, halen sommige Tesla modellen 500 kilometer. Dat in combinatie met een goed design en de prijs (in vergelijking tot gelijksoortige benzine-auto's) maakt het bedrijf succesvol. Tesla ziet de auto-industrie slechts als opstapje om de volledige energievoorziening duurzaam te maken. Energiebedrijven moeten oppassen, nu Tesla ook de energiemarkt op gaat met haar thuisbatterij de Powerwall.

### Lessons learned

- Door toenemende concurrentie staat rendement onder druk. Om resultaat op peil te houden hebben veel logistiek dienstverleners hun omzet verhoogd. Gevolg is inflexibiliteit. Verschillende bedrijven hebben dit ingezien en zijn hun kosten gaan flexibiliseren;
- Wielen worden minder belangrijk. Logistiek dienstverleners gaan mede als gevolg van de trend tot toenemende outsourcing van activiteiten (transport, logistiek, complete supply chain) op zoek naar het bieden van meer toegevoegde waarde;
- Door schaalvergroting en globalisering bij verladers gaan ook logistiek dienstverleners meer in netwerken denken. Omvang is nodig voor wereldwijde dekking. Vandaar dat veel logistiek dienstverleners fuseren of overnames doen. Ook is er toenemende behoefte aan kapitaal.
- De Nederlandse markt wordt gedomineerd door grote buitenlandse partijen, die een totaal pakket aan diensten aanbieden. Vooral Duitse bedrijven regisseren de logistiek in Nederland. Ketenregie is in opkomst;
- In de markt is sprake van polarisatie. Het middensegment staat onder druk, er komen enerzijds steeds meer kleine ondernemers en/of eigen rijders en anderzijds steeds meer grote bedrijven;
- Vanwege toenemende (buitenlandse) concurrentie gaan logistiek dienstverleners op zoek naar onderscheidend vermogen. Ze gaan specialiseren op activiteit (transport, logistiek, ketenregie), op deelmarkt (fysieke distributie), op regio (interne markt, Benelux) en op product (healthcare, gevaarlijke stoffen, e-fulfilment). Nederlandse dienstverleners met de juiste focus presteren goed;
- 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;
- Vanwege toegenomen buitenlandse concurrentie ligt er druk op het verlagen van de logistieke kosten. Door technologische revolutie is meer stuurinformatie voor handen. Logistiek dienstverleners realiseren hierdoor continue proces- en effectiviteitsverbeteringen. 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. Opkomst Cross Chain Control Centers (4C);
- De B2B-markt is veranderd. Ketenomkering heeft plaatsgevonden. Meer goederen worden via internet besteld. Tussenschakels, zoals de groothandel wordt in toenemende mate overgeslagen;
- De B2C-markt wint aan marktaandeel. Hierdoor meer versnipperde vervoersstromen, last mile problematiek en distributie in de avonduren. De kortere afstand tot de consument vraagt een nieuwe kernkwaliteit: service;
- Bedrijven hebben hun business model aangepast:
  - van enkel vervoer of distributie, naar opslag, VAL en uiteindelijk steeds meer advies (supply chain solutions);
  - van werken op basis van transportopdrachten naar supply chain regie of zelfs branche-overstijgende regie (4C);
  - verder is sprake van accentverschuivingen zoals:
    - van Europees groupagevervoer naar Fysieke distributie Benelux;
    - van wegvervoerder naar intermodaal vervoerder;
    - van internationaal transport naar intensieve en transparante nationale distributie;
- 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 (Darwin). Bij het aanpassen hebben logistiek dienstverleners steeds weer nieuwe kennis en ervaring opgebouwd. Daarin speelt technologie een steeds belangrijkere rol en is tevens behoefte aan medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Het doorschuiven van een chauffeur naar de planning is geen optie meer.

## 3. Invloeden op de sector

De transport- en logistieke sector is volop in beweging. Een business model dat vandaag de dag goed werkt, kan morgen verouderd zijn. In deze veranderende omgeving moeten transportondernemers de ontwikkelingen volgen en er hun voordeel mee doen. Welke ontwikkelingen van invloed zijn op de transport- en logistieke sector wordt in dit hoofdstuk beschreven. Daarbij is een opsplitsing gemaakt naar meer algemene maatschappelijke trends en specifieke marktontwikkelingen.

### 3.1 Maatschappelijke trends

#### Technologie

Ondanks dat de internethype voorbij is, is de digitale revolutie nog lang niet ten einde. Alles gaat zich afspelen via internet. Het leven wordt een stuk minder persoonlijk dankzij het scherm met informatie dat letterlijk tussen de mens en het echte leven staat. Projecties op de huid of een scherm voor de ogen (zoals Google Glass) worden gemeengoed. Hierdoor komt een overkill aan informatie, wat tot grote behoefte aan structuur en overzicht leidt. Het gaat steeds meer om toegang tot de juiste bronnen en het verbinden van punten met elkaar (van mono-benadering naar multi-benadering). Technologie beperkt zich niet tot digitalisering en miniaturisering (het verkleinen van structuren met behoud van functionaliteit). Ook ontwikkelingen op het gebied van biotechnologie en duurzame technologie (zoals waterstoftechnologie) en de integratie van verschillende technieken vallen hieronder.

#### Duurzaamheid

Duurzaamheid, milieubewust, groenbeleid; een trend die steeds meer aandacht krijgt en momenteel zelfs trendy is. Bijvoorbeeld biologische supermarkten werden tot enkele jaren geleden alleen door echte fanatiekelingen bezocht. Nu heeft elke supermarkt wel een biologische lijn in het assortiment. Maar niet alleen in supermarkten, in vrijwel elk bedrijf speelt milieubewustzijn en de zorg voor een gezonde planeet een belangrijke rol. De behoefte aan hergebruik, energiebesparing en natuurlijk grondstoffen neemt sterk toe.

#### Nieuwe generatie

Een nieuwe generatie (generatie Z) dient zich aan die is opgegroeid met mobiel internet, social media, smartphones en tablets. Ze zijn gewend aan de 24-uurs economie. In een maatschappij waar alles altijd te koop is, zijn niet de producten maar de ervaringen schaars (de-materialisering). Daarom zal bij bedrijven niet meer het maken van producten centraal staan, maar het creëren van mogelijkheden. Deze generatie wil vitaal zijn en leeft dus gezond. Ze willen een eerlijk en transparant verhaal; geen gebakken lucht en sociaal/green washing. Ondanks het individualistische tijdperk gaat men juist steeds meer samen doen. Communities, social networks, crowdfunding, co-creatie liggen hieraan ten grondslag. Ook zien ze 'delen als het nieuwe hebben', waardoor bezit naar gebruik verschuift.

#### Vergrijzing

Vergrijzing ontstaat enerzijds door de toegenomen levensverwachting en anderzijds door het afgenomen geboortecijfer. In 2030 zal meer dan één op de drie inwoners van Nederland boven de 55 jaar zijn. In 2005 was dit één op de vier. In de komende periode zullen de babyboomers de arbeidsmarkt verlaten. Zeker een vergrijsde sector, waaronder de transport- en logistieke sector, zal hier last van krijgen. Krapte op de arbeidsmarkt, zoals reeds voor 2008 het geval was, zal naar verwachting hevig terugkeren. Tegelijkertijd heeft deze demografische verandering impact op de koopkracht, wat gevolgen heeft voor de vervoerde volumes.



## **Transparantie**

In een maatschappij waar het vertrouwen in bedrijfsleven en overheid nog nooit zo laag is geweest, neemt de afstand tussen consumenten en deze partijen sterk toe. Consumenten kunnen in toenemende mate met elkaar communiceren en verwachten gelijk te worden behandeld. Van deze organisaties verwacht men dat ze oprecht, toegankelijk en transparant zijn. Dit houdt in dat ze open zijn over hun beleid, de prijs van het product, welke grondstoffen zijn gebruikt, wat de voetafdruk van het product op het milieu is, de omgang met hun medewerkers en de behaalde winst. Transparantie houdt niet in dat er geen fouten meer mogen worden gemaakt. Consumenten begrijpen dat niemand perfect is. Het gaat er om dat ze niet meer voor de gek willen worden gehouden.

Doordat in toenemende mate online persoonlijke informatie wordt gedeeld, wordt ook het individu steeds transparanter. Organisaties maken hier gretig gebruik van. Denk bijvoorbeeld aan een HR-afdeling die potentiële werknemers eerst 'googelen', alvorens voor een gesprek uit te nodigen.

## **3.2 Marktonwikkelingen**

### **Autonoom vervoer heeft de toekomst**

Op afgesloten terreinen wordt al op grote schaal gebruik gemaakt van autonoom vervoer, dat wil zeggen: voertuigen zonder chauffeur aan het stuur. Uit tests blijkt dat, technisch gesproken, autonoom vervoer ook op de openbare weg mogelijk is. Een voorloper hiervan is platooning, het koppelen van meerdere vrachtwagens (connected fleet) zodat ze in konvooi kunnen rijden waarbij de voorste chauffeur het werk doet en de andere wagens er vrolijk achteraan gaan. De rol van chauffeur verandert hiermee in begeleider van het transport. Eén obstakel moet echter nog wel overwonnen worden en dat is het antwoord op de vraag wie er aansprakelijk is wanneer zo'n autonoom voertuig betrokken raakt bij een ongeval. De huidige wetgeving gaat namelijk uit van de bestuurder van het voertuig.

Naast automatische communicatie met andere voertuigen op de weg is ook de communicatie in het voertuig aan het veranderen. Vrachtauto's staan in continue verbinding met de thuisbasis, zodat de planner of andere belanghebbenden direct kunnen zien waar een voertuig zich bevindt. Ook wordt door de boordcomputer alle gebeurtenissen geregistreerd, waardoor een grote stroom data voorhanden is.

### **3D-printing zet door**

Na de hype die bij de introductie van 3D-printing ontstond, is de interesse voor deze techniek nu tot de echte potentiële gebruikers doorgedrongen. Een 3D-printer verschilt van een gewone printer door het driedimensionaal afdrukken. Door het gebruik van bijvoorbeeld plasticpoeder of metaalpoeder wordt laag voor laag een nieuw product geprint. De verwachting is dat 3D-printing de komende jaren met name toegepast gaat worden voor speelgoed en kleine artikelen voor huishoudelijk gebruik. Er zullen twee toepassingsvormen ontstaan die zich onderscheiden door de omvang van het printwerk. Thuis 3D-printen: een printer die thuis wordt gebruikt voor kleine en praktische toepassingen. Commercieel 3D-printen: dit vindt plaats in een 3D-printshop op fabrieksschaal. De klant stuurt een computerbestand met zijn ontwerp naar deze shop en laat het daar printen. Vervolgens krijgt hij zijn prototype thuis afgeleverd.

### **Augmented reality creëert kansen**

Augmented reality, of toegevoegde realiteit, is het versmelten van de echte (fysieke) en de virtuele wereld door het zo realistisch mogelijk toevoegen van computergemaakte beelden aan rechtstreekse, reële beelden. Met deze techniek is het mogelijk om objecten in het gezichtsveld van de gebruiker te laten verschijnen in 3D, die er in werkelijkheid niet zijn. Aangezien bijna elke mobiele telefoon tegenwoordig een camera bevat, is de technologie binnen ieders handbereik gekomen.

Voor de logistieke wereld biedt deze techniek ook kansen. Het gebruik ervan in vrachtvoertuigen als ondersteuning van de rijtaak is niet ondenkbeeldig. Ook biedt

augmented reality goede mogelijkheden in het warehouse. Het biedt orderpickers bijvoorbeeld ondersteuning bij hun werkzaamheden. Zo ziet een orderpicker met een 'augmented reality bril' wat de kortste route is naar het volgende te pakken product en welke handelingen nodig zijn om het te pakken. Dit verkleint de kans op fouten.

### **'Internet of things' verandert sector**

Het 'internet of things' is in essentie het aan elkaar koppelen van fysieke objecten via het web. Telematica, een discipline die zich bezighoudt met gecombineerd gebruik van telecommunicatie en informatica, is één van de snelst groeiende toepassingen binnen internet of things. Bij telematica gaat het met name om de communicatie met objecten op afstand zoals voertuigen, machines, computers en gebouwen. Apparaten kunnen als het ware met elkaar communiceren en informatie delen. De smartphone vormt de katalysator voor deze ontwikkeling, doordat via smartphones allerlei apparaten (zoals thermostaten, tv's en zelfs auto's) kunnen worden bediend zonder thuis of in de buurt te zijn. In veel ontwikkelingen is transport en logistiek een volger, maar deze toepassing wordt al veelvuldig gebruikt in de sector. Denk aan track en trace om de status van het voertuig of de zending te bepalen. Door het taggen van pakketjes en containers en het slimmer maken van de tags zal de logistieke informatiestroom sterk verbeteren. Een 'zelf denkend' pakketje dient zich aan.

### **Nieuwe fase van automatisering in de logistiek**

Automatisering is geen nieuwe trend, al meer dan een eeuw lang wordt de productiecapaciteit en -productiviteit hierdoor verbeterd. Denk bijvoorbeeld aan de lopende band die Henry Ford introduceerde aan het begin van de vorige eeuw om de massaproductie van auto's mogelijk te maken. Toch hoort deze trend in deze paragraaf, omdat er een heel nieuwe fase van automatisering is ingegaan en er snel grote stappen worden gezet. Dit komt door nieuwe technologieën zoals interconnectiviteit, robotisering, digital mapping, drones, zelfrijdende voertuigen (Automated Guided Vehicles afgekort AGV's) en kunstmatige intelligentie.

### **Fysieke producten worden virtueel**

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.

### **Transportnetwerk intelligenter**

Door het gebruik van steeds meer informatietechnologie wordt de afwikkeling van het goederenvervoer slimmer georganiseerd, wat leidt tot een betere benutting. Invoering van het Europees wereldwijd satellietnavigatiesysteem (Galileo) is een middel en draagt bij aan duurzamer en efficiënter vervoer in Europa. Ook wordt er gewerkt aan de verdere ontwikkeling van verkeersbeheerssystemen zoals River Information System (RIS), ERTMS in het spoor en Intelligent Transport Systems (ITS) voor wegvervoer. ITS is een verzamelnaam voor de toepassing van informatie- en communicatietechnologie in (vracht)voertuigen en (transport)infrastructuur. ITS wordt door overheden en bedrijven ingezet om het verkeer veiliger, betrouwbaarder, efficiënter en milieuvriendelijker te maken. Deze verkeersbeheerssystemen moeten zorgen voor veiliger verkeer met minder verstoppingen, zodat verkeer zich sneller en vlotter kan verplaatsen. Ook moet het intelligente transportnetwerk bijdragen aan de doelstelling tot het reduceren van het aantal verkeersdoden tot nul.

## 4. Reactie logistiek dienstverleners op de veranderende markt

Via discussies met logistiek dienstverleners is onderzocht wat de impact is van de maatschappelijke trends en marktontwikkelingen op het business model van bedrijven actief in de transport- en logistieke sector. Dit betreft dus geen theoretische visie, maar is de praktijk van alle dag uitgedragen door visionaire ondernemers die er dagelijks mee te maken hebben.

### **Vernieuwing gericht op optimalisatie, business development door innovatie beperkt**

De transport- en logistieke sector is in vergelijking met andere sectoren behoorlijk innovatief<sup>5</sup>. Vooral op sociale innovatie en co-creatie scoort de sector hoog. Maar ook op andere terreinen scoort de sector goed. Ruim 31% van de logistiek dienstverleners geeft aan regelmatig opdrachten aan te nemen die verder gaan dan het huidige aanbod. Van de logistiek dienstverleners beschikt 3% over een R&D-budget en 9% van de bedrijven heeft een ICT-budget. Het percentage van de omzet dat de afgelopen drie jaar gemiddeld is besteed aan R&D ligt bij deze bedrijven op 4% en aan ICT op 3%.

De sector scoort misschien wel goed, maar als gekeken wordt waar innovaties plaatsvinden, blijkt dat men vooral inzet op (proces)optimalisatie<sup>6</sup>. Als gevolg van de toenemende concurrentie en de druk op de tarieven zijn logistiek dienstverleners nog scherper op hun kosten gaan letten. Men heeft sterk ingezet op het verbeteren van de dropdichtheid, doorlooptijd, capaciteit en de beladings- en bezettingsgraden. Bijvoorbeeld de komst van LZV's en het 2WIN-concept (voertuig met dubbele laadvloer) hebben hierop een grote positieve invloed gehad.

Innovaties gericht op business development (de rechterkant van het BMC) blijven echter achter. Veel logistiek dienstverleners doen nog vrijwel hetzelfde als tien jaar geleden, alleen veel efficiënter. Slechts een enkele ondernemer weet echt de mogelijkheden van de nieuwe technologieën te benutten en komt met nieuwe diensten op de markt.

#### **MyWays Stockholm DHL**

DHL is in Stockholm een pilot gestart onder de naam MyWays om pakketjes door particulieren (vooral nog studenten) te laten bezorgen op elk door de ontvanger gewenst tijdstip of plaats. Voordelen zijn flexibiliteit en milieuvriendelijk. Hoe werkt het? Een klant bestelt een product en geeft aan dat hij het product via MyWays wenst te ontvangen. Hij krijgt een uniek nummer dat hij invoert in de MyWays-app. Daarbij geeft hij het gewenste afleveradres en tijdstip aan. Ook bepaalt hij hoeveel geld hij over heeft voor deze service. Tegelijkertijd bekijkt een potentiële particuliere bezorger op zijn terugweg naar huis op de MyWays-app of er op zijn route nog pakketten zijn, die hij kan bezorgen. Hij selecteert er een, waarmee dit pakketje door hem wordt gereserveerd. Bij het afhaalpunt laat hij zijn identiteit zien en krijgt het pakketje mee. Op hetzelfde moment wordt er een bericht naar de ontvanger gestuurd, dat het pakketje onderweg is. Bezorger en ontvanger komen via de MyWays Messenger in contact en stemmen e.e.a. af. Bij aflevering van het pakketje geeft de ontvanger in de app aan dat het pakketje is ontvangen. Direct wordt het afgesproken bedrag van zijn account getransfereerd naar die van de bezorger. Een percentage van het bedrag gaat naar MyWays. Als laatste kunnen de ontvanger en bezorger elkaar evalueren, wat tot meer betrouwbaarheid van de dienst leidt.

<sup>5</sup> Op basis van Panteia onderzoek onder 180 transport- en logistieke bedrijven (2012)

<sup>6</sup> Zie hoofdstuk 2 waar is beschreven dat bedrijven zich vooral richten op de linkerkant van het Business Model Canvas voor het doorvoeren van verbeterlagen

### **Houdbaarheid van business model korter**

Door snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende maatschappij zijn business modellen veel minder lang houdbaar dan voorheen. Ging een business model eerst tien jaar mee, inmiddels moeten logistiek dienstverleners ieder jaar hun model kritisch onder de loep nemen. Klanten willen geen product of dienst meer, maar een oplossing. Het aanbieden van een transportdienst is al lang niet meer voldoende. Logistiek dienstverleners hebben hierop ingespeeld en zijn dichterbij de bedrijfsprocessen van de klant gaan zitten, hebben (delen van) de supply chain overgenomen en zijn supply chain solutions gaan aanbieden.

### **Realiteit nog onvoldoende doorgedrongen**

Ondanks dat de meeste logistiek dienstverleners de risico's zien toenemen, maakt slechts een enkeling zich ook daadwerkelijk zorgen over de houdbaarheid van het business model. Men heeft onvoldoende kennis over nieuwe toetreders en van wat zich buiten de sector afspeelt. De meerderheid denkt dat het met de veranderingen wel zal meevallen en werkt met een korte horizon die voornamelijk op de operatie gericht is. Men maakt zich bijvoorbeeld zorgen om de inzet van Oost-Europese chauffeurs, maar daar gaat het inmiddels niet meer over. Er wordt weinig out-of-the-box gedacht. Kansen benutten door inzetten op een ander business model is nauwelijks aan de orde, waardoor echte vernieuwing uitblijft. Bij bedrijven die wel hun business model veranderen, zijn de aanpassingen of innovaties voornamelijk vanuit de operatie geïnitieerd. De reactie van logistiek dienstverleners op veranderingen in de markt is overwegend reactief.

### **Retourlogistiek wint aan belang**

Een ontwikkeling die rechtstreeks verbonden is aan de opkomst van e-commerce is het toenemend belang van retourlogistiek. Ondanks dat retourlogistiek geen nieuw onderwerp is, staat het nog altijd in de kinderschoenen. Veel bedrijven hechten er nog te weinig waarde aan. Voorheen betrof het voornamelijk het mee terug nemen van verpakkingsmateriaal (dozen, fust) of ladingdragers (pallets). Inmiddels wordt retourlogistiek, ook wel reverse logistics, veel breder omschreven. Naast het ophalen van kapotte, gebruikte of afgeschreven producten en verpakkingen, gaat het in toenemende mate ook om VAL-activiteiten. Zaken zoals inspecties, tests, reparatie, vernietiging of doorverkoop, sortering, herverpakking en - distributie, klachtenafhandeling en administratieve en financiële verwerking behoren nu ook tot retourlogistiek. Het goed organiseren van de retourstroom wordt in toenemende mate een succesfactor voor een webwinkel. Het behouden van bestaande klanten is er direct aan gekoppeld. Er zijn verschillende soorten retouren te onderscheiden; defecte en beschadigde producten, verkeerd geleverde producten, producten die de klant bij nader inzien toch niet wil hebben en producten die niet afgeleverd kunnen worden. Al deze soorten retouren moeten op een andere manier worden afgewikkeld. Sommige retouren kunnen (in een nieuwe verpakking) opnieuw het orderpickproces in, terwijl andere vernietigd moeten worden. Dit vergt goede logistieke sturing, waarbij ICT-systemen ondersteuning kunnen bieden.

#### **PostNL maakt werk van retourstroom**

Veel pakketbezorgers, die met hun busjes iedere dag in alle uithoeken van Nederland komen, rijden veelal leeg terug. Tegelijkertijd is er een ontwikkeling gaande waarbij afvalinzameling als gevolg van de toenemende recycling steeds minder in bulk vervoerd wordt, maar maatwerk vereist. Vandaar dat PostNL het idee heeft een rol te gaan spelen in het op de terugweg meenemen van deze steeds verder versnipperende afvalstromen. Het resultaat is minder vuilniswagens in de stad en een nieuwe inkomstenbron voor de pakketbezorger.

### **ICT: steeds meer onderscheidende factor**

Ondernemers investeren in ICT voornamelijk voor het verbeteren van de informatievoorziening (richting klanten, maar ook voor gebruik intern) en het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Bedrijven leunen op (de kennis van) bestaande ICT-leveranciers en nemen veelal een afwachtende houding aan. Juist de ondernemers die wel een actief ICT-beleid voeren, komen met innovaties, waardoor ze een voorsprong nemen op hun concurrenten.

Naast de traditionele boordcomputer, die vervangen wordt door smartphones (of tablets) met een boordcomputer-app, hebben ook stand-alone servers hun langste tijd gehad. Door de uitgebreide mogelijkheden in combinatie met de aanschafkosten raken steeds meer logistiek dienstverleners overtuigd van de voordelen van cloud toepassingen. Doordat cloud toepassingen en het gebruik van boordcomputer-apps aan een grote opmars bezig zijn, is er een verandering in de betalingswijze waar te nemen. De tendens gaat van 'betalen voor bezit' naar 'betalen voor gebruik'.

Onder druk van schaalvergroting zijn in de loop der jaren steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan tussen middelgrote bedrijven om zo gezamenlijk een goede dekking te organiseren in een regio. Zeker in het distributiewerk gaat op deze manier het aantal stops per rit omhoog en verbetert de bezetting van het voertuig. Om tot een gelijkwaardig serviceniveau tussen de samenwerkende partners te komen worden processen zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. Hierdoor is gezamenlijk investeren in ICT toegenomen. Op deze manier verhoogt men de kwaliteit en deelt men het investeringsrisico.

### **Samenwerking in de lift**

De periode van economische teruggang en de maatschappelijke trend om te delen heeft samenwerking in de hand gespeeld. De noodzaak tot efficiëntieverbetering en toenemende onzekerheden over de ontwikkeling van goederenvolumes heeft de prioriteit bij transportondernemers om gezamenlijk op te trekken aanzienlijk verhoogd. Bedrijven zijn gaan samenwerken in transportnetwerken, waarbij sommige samenwerkingsverbanden uiteindelijk zijn samen gegaan tot één bedrijf. Synergievoordelen en het verbeteren van het netwerk zijn belangrijke redenen om samenwerking aan te gaan. Randvoorwaardes zijn wel win-win en gelijkwaardigheid.

Door intensieve verticale samenwerking zijn supply chains in de afgelopen jaren geoptimaliseerd. Zeker kleine logistiek dienstverleners hebben zich door samenwerking met de klant kunnen onderscheiden. Echter de optimalisatiemogelijkheden raken op. Vandaar dat verladers hun heil zoeken in het bundelen van hun goederenstromen met die van andere verladers om zo nog meer kosten uit de keten te halen. Het gaat om horizontale samenwerking die tevens ketenoverstijgend is. Logistiek dienstverleners hebben Cross Chain Control Centers opgericht en beheren van hier uit de goederenstromen. Ook het toenemende duurzaamheidsbesef is verantwoordelijk voor de toenemende samenwerking. Het bundelen van goederenstromen vormt dé manier om effectiviteit en efficiëntie te koppelen aan duurzaamheid.

### **Toenemende risico's**

Van logistiek dienstverleners wordt steeds vaker geëist dat ze mee investeren in wat de klant wil. Dat gaat bijvoorbeeld om warehouses en voertuigen, maar ook om personeel, activiteiten of processen. Tegelijkertijd wordt de contractduur steeds korter. Tevens worden logistiek dienstverleners geconfronteerd met inkopers die snel willen scoren en minder waarde hechten aan een lange en goede relatie. Desondanks verwachten ze partnership van hun dienstverlener, terwijl ze er zelf nauwelijks naar handelen. Hierdoor zijn de risico's (door meer investeren tegen lagere zekerheid) voor de logistiek dienstverlener sterk toegenomen.

### **E-commerce zet transport- en logistieke sector op zijn kop**

De impact van e-commerce op bedrijven actief in fysieke distributie is groot. De meerderheid van de bedrijven wordt in meer of mindere mate geconfronteerd met verschuiving in de afleveradressen van bedrijven naar particulieren. Deze ontwikkeling is vooralsnog in een beginfase. Mede daardoor zijn **de meeste ondernemers nog zoekende hoe met deze veranderende situatie om te gaan**. Een kleine groep bedrijven bevindt zich in een overgangsfase waarbij nog niet duidelijk is, wat het beste nieuwe business model is bij de veranderende marktvraag. Voornamelijk omdat de volumeverschuivingen nog niet van dien aard zijn, dat nieuwe uitgewerkt logistieke oplossingen aangeboden kunnen worden.

Niet alle ondernemers worden even hard geconfronteerd met de toename van bezorging aan huis. Een groep ondernemers verwacht gewoon het dagelijkse internationale depot-depotvervoer te kunnen blijven uitvoeren en de daarbij horende opslagactiviteiten. Een kleinere groep ondernemers merkt echter ook in het internationale vervoer een verschuiving in het volume. Zij zien een deel van het volume richting KEP-bedrijven gaan. Doordat verdere verschuivingen in de distributie van goederen in de komende jaren te verwachten zijn, beraden meerdere logistiek dienstverleners zich over specialisatie in e-fulfilment. Een minderheid van de ondernemers heeft al besloten zich hier ook daadwerkelijk op toe te leggen. Het lijkt er op dat ondernemers voordat ze hiermee aan de slag kunnen gaan, eerst een soort 'toetredingsdrempel' moeten nemen. Ondernemers geven dan ook aan dat e-fulfilment niet iets is, wat men er even bij doet.

Logistiek dienstverleners die inzetten op e-fulfilment zullen hun manier van orderpicking moeten aanpassen. Tegelijkertijd ontstaat er vraag naar een nieuwe VAL-activiteiten (bijvoorbeeld goederen inpakken in cadeaupapier) en verschuift de piekdruk van vrijdag naar maandag. Deze verschillen vraagt om ander personeel.

Logistiek dienstverleners die e-fulfilment zijn gaan aanbieden, zijn zich veelal gaan richten op nichemarkten. Men heeft gezien dat niet alle goederen passen in het netwerk van KEP-bedrijven en zijn zich daarop gaan focussen. Sommige producten vragen extra aandacht of zijn eenvoudigweg te zwaar, waardoor ze door twee personen moeten worden afgeleverd. Voorbeelden zijn het aansluiten van witgoed of wasmachines en het plaatsen van meubels. Maar bijvoorbeeld ook de aflevering van schadegevoelige producten, zoals fietsen, motors en scooters.

Een van de grootste logistieke uitdagingen van e-commerce zit in 'the last mile'. Verreweg het grootste deel van de logistieke kosten worden hier gemaakt. Dat komt doordat bij individuele aflevering aan consumenten nauwelijks nog volume wordt gemaakt. Doordat bezorgers ook nog worden geconfronteerd met consumenten die niet thuis zijn, worden er in woonwijken – die ook nog eens niet geschikt zijn voor vervoersstromen – onnodig veel vervoersbewegingen gemaakt. Oplossingen worden gezocht in een betere afstemming met consument en door te zoeken naar alternatieven voor thuisbezorging.

### **Nieuwe toetreders**

Als gevolg van de veranderde retailmarkt door de opkomst van e-commerce (bedrijven zoals Amazone, Zalando) zijn er ook nieuwe toetreders op de transport- en logistieke markt gekomen; de fulfilmentbedrijven. Naast deze nieuwe spelers zijn ook veel bestaande logistiek dienstverleners fulfilmentactiviteiten gaan aanbieden.

Maar niet alleen fulfilmentbedrijven zijn nieuw toegetreden op de transport- en logistieke markt. Ook data-experts roeren zich op deze markt, omdat op het gebied van techniek nieuwe mogelijkheden ontstaan.

## 5. Van wielen naar world wide web

### Verandering van tijdperk

We staan momenteel niet voor een tijdperk van verandering, maar voor een verandering van tijdperk<sup>7</sup>. Ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. De komst van internet met al haar mogelijkheden heeft het hele leven veranderd. Technieken zoals 3D-printing, augmented reality, virtueel handelen en online kopen zetten de traditionele (retail)markten op hun kop. En hierdoor is de gehele transport- en logistieke sector aan verandering onderhevig. Nieuwe spelers (toetreders) betreden de markt die door hun andere organisatiemodel (naar het Spotify voorbeeld) en hun 'generatie Z werknemers' veel beter in staat zijn om zich snel aan te passen aan de continu veranderende markt. Deze bedrijven worden door technologie gedreven en hebben zoveel data voor handen dat ze voortdurend in staat zijn hun bedrijf verder te optimaliseren. Maar niet alleen de transport- en logistieke sector verandert, elke sector is bezig zichzelf opnieuw uit te vinden. Doordat de transport- en logistieke sector een dienstverlenende branche is, wordt ze van alle kanten met deze veranderingen geconfronteerd.

De grenzen tussen marktsegmenten vervagen. Regelgeving is echter veelal langs de scheiding van traditionele sectoren georganiseerd, wat belemmerend werkt voor vernieuwende concepten.

### Technologische revolutie

Van wielen naar world wide web staat symbool voor de toenemende invloed van technologie op de transport- en logistieke sector. Niet alleen op het gebied van informatie-uitwisseling, delen van klantervaringen, real-time tracking en tracing en het optimaliseren van de bedrijfsprocessen, maar het vormt ook de bron voor innovatieve ideeën en concepten. Een voorbeeld is een open logistiek systeem gebaseerd op operationele interconnectiviteit waarbij particulieren optreden als bezorgers. In het verlengde hiervan is bijvoorbeeld Sidecar, een taxivervoer app vergelijkbaar met Uber, bezig een service op te zetten waarbij chauffeurs niet alleen passagiers maar ook goederen vervoeren. Maar ook het 'internet der dingen' gaat de sector revolutionair veranderen. Momenteel zijn al 15 miljard apparaten op internet aangesloten en naar schatting loopt dit in 2020 op naar ruim 50 miljard. Het gaat dan niet meer alleen om computers of telefoons die op internet zijn aangesloten, maar om allerlei apparaten. Een met het internet verbonden pallet kan de eigenaar de verblijfplaats en status van de zending melden. Een slimme vrachtauto voorspelt zijn eigen onderhoud. In het warehouse wordt de kans op fouten geminimaliseerd, doordat de pakketten, pallets, heftrucks en personeel onderling 'communiceren'. Efficiëntieverschillen zullen tot het verleden behoren door slim voorraadbeheer. Ook zal het de veiligheid en duurzaamheid ten goede komen. In het warehouse zal in toenemende mate gebruik gemaakt gaan worden van zelfrijdende voertuigen. Maar niet alleen in het warehouse, ook op de openbare weg zullen dit soort voertuigen verschijnen. In eerste instantie nog wel bemand, waarbij de oorspronkelijke chauffeur gaat optreden als begeleider van het transport. Waarschijnlijk gaan ook zelfvliegende luchtvaartuigen (drones) logistieke diensten uitvoeren. Het verzorgen van pakketten per drone is bijvoorbeeld in 2013 al door Amazon aangekondigd.

<sup>7</sup> Uitspraak van Jan Rotmans, hoogleraar transitie en transitie management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

## Niks doen geen optie; inzetten op innovatie

Om concurrerend te blijven is inspelen op de nieuwe technologische mogelijkheden en onderscheidend vermogen bieden essentieel. Het overgrote deel van de bedrijven zet in op het verbeteren van de kernactiviteiten en de middelen. Hierdoor worden de kosten lager en kunnen logistiek dienstverleners zich blijven onderscheiden op prijs. Vernieuwing is vooral gericht op optimalisatie. Slechts een beperkt aantal bedrijven uit de sector probeert nieuwe kanalen aan te boren en zodoende nieuwe klanten te bedienen. Vernieuwing gericht op innovatie (om te komen tot nieuwe diensten of bedienen van nieuwe markten) blijft achter, terwijl hier nu juist de kansen liggen. Wil men echt het verschil maken dan moet een ondernemer marktverstoring (disruptive) bezig zijn.

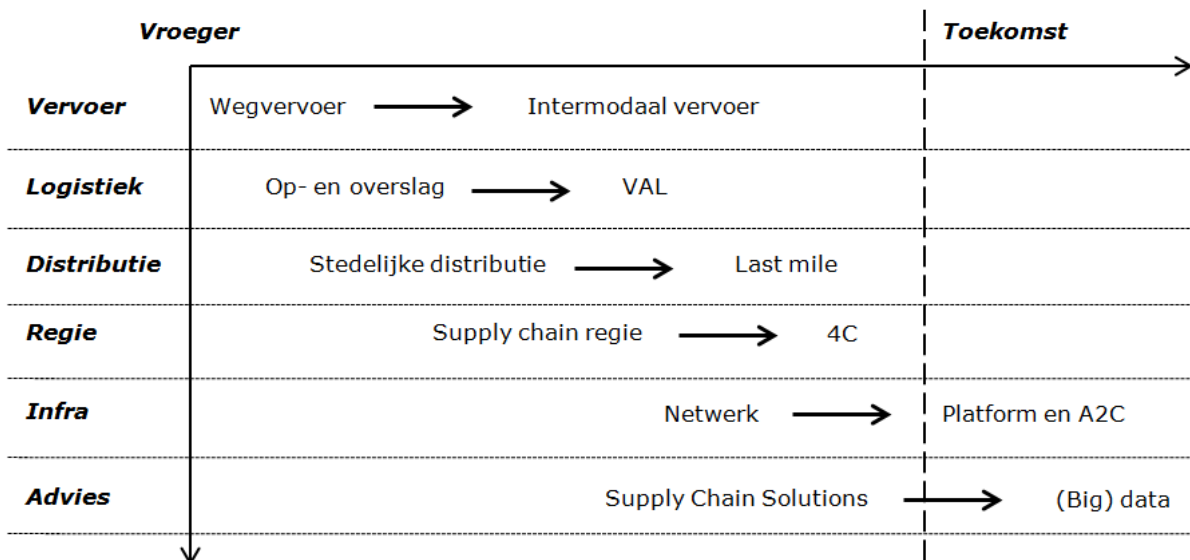
Momenteel wordt van de producten die de stad ingaan ongeveer 90% offline besteld en 10% online. De verwachting is dat dit op termijn verandert naar 60% offline en 40% online. Dit gaat het speelveld voor fysieke distributeurs echt veranderen!

## Strategie verleggen

Om echt het verschil te maken zal buiten de gebaande paden gezocht worden naar nieuwe mogelijkheden. Met andere woorden logistiek dienstverleners moeten de strategie verleggen: **van optimaliseren naar innoveren.**

In het verleden waren wielen heilig. Hiermee werd immers geld verdiend. Maar toen de concurrentie toe nam, kwam al snel het inzicht dat een onderneming met alleen wielen nauwelijks nog rendement kon maken. Vandaar dat nieuwe activiteiten, zoals op- en overslag en VAL, werden opgestart. Lange tijd hebben bedrijven hiermee goede rendementen kunnen halen en zelfs nu nog. Toch lijkt hierin een kentering als gevolg van de veranderende markt aanstaande. Daarbij komt dat klanten niet meer het product willen, maar de oplossing. Logistiek dienstverleners zullen opnieuw op zoek moeten naar nieuwe producten. Het vermarkten van logistieke (big) data of het opzetten van platforms en interconnectieve netwerken, waarbij alle capaciteit wordt gebruikt om goederen bij de consument te krijgen (All to Consumer afgekort A2C) lijken in ieder geval kansrijk (zie figuur 5.1).

figuur 5.1 Verwachte verdere ontwikkeling van de transport- en logistieke activiteiten



Bron: Panteia



De cash cow van nu is het innovatieproject van 10 jaar geleden! De cash cow optimaliseren is niet hetzelfde als een nieuwe cash cow ontwikkelen. Daarmee wordt hoogstens de levensduur opgerekt.

#### *Data als nieuw verdienmodel*

De transport- en logistieke branche loopt in vergelijking met andere branches op het gebied van data voorop. Door de komst van de boordcomputer weten bedrijven precies waar een voertuig zich bevindt, welke route hij heeft afgelegd en welke activiteiten zijn uitgevoerd. Ook in het warehouse wordt alles geregistreerd. Vooral nog worden deze data voornamelijk gebruikt voor het informeren van de klant en voor het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Maar deze data komen ook goed van pas bij business solutions, waarvoor geld gevraagd kan worden. Tegelijkertijd biedt het de kans dieper bij de klant binnen te kijken en predictieve analyses te doen, waardoor de – veelal lastige – inkoper buitenspel kan worden gezet. Predictieve analyses zijn voorspellende analyses. Een goed voorbeeld is Google met haar zoek en autocomplete-functies. Terwijl iemand nog typt, vult Google automatisch de zoekterm aan. Dit is niet willekeurig, maar is gebaseerd op uitgebreide analyses van zoekargumenten en patronen.

Naar verwachting staan we momenteel aan de vooravond van een ontwikkeling waarbij big data analyse de wijze waarop organisaties in de transport en logistieke sector met informatie omgaan, ingrijpend zal veranderen. Momenteel rapporteren logistiek dienstverleners over wat er is gebeurd en wat er op dit moment gaande is via realtime informatie (o.a. tracking & tracing). Dit gaat in de toekomst verschuiven naar wat er gaat gebeuren. Helemaal nieuw is dit niet, nu al wordt met ETA's (Expected Time of Arrival) gewerkt, waarbij ook een voorspelling wordt gemaakt van de te verwachte aankomsttijd. Maar het gaat veel verder. Door continu analyseren van track & trace-gegevens kunnen bottlenecks in de logistieke keten worden geïnventariseerd en weggenomen. En ook het aantal schades (en dus de verkeersveiligheid), onderhoud en productiviteit worden door goede predictieve analyses positief beïnvloed.

Nieuw verdienmodel rondom data wordt door meeste logistiek dienstverleners (nog) niet erkend. Men geeft veelal de data gratis weg.

#### *Transport en logistiek via online netwerken*

Enkele van origine traditionele spelers in de transport en logistieke sector zijn al bezig met het aanbieden van nieuwe producten. Maar ook nieuwe partijen bestormen de markt. De komst van internet of things en mobiel internet hebben interconnectiviteit mogelijk gemaakt. De klassieke supply chain, waarbij het gaat om standaard goederenstromen tussen verlader (fabrikant/producent) en ontvanger (groothandel en detailhandel), worden vervangen door een netwerk waarin iedereen namens iedereen kan optreden in de keten. Alle beschikbare capaciteit, zowel particulier als zakelijk (alles en iedereen) zal worden gebruikt om de goederen bij de consument te krijgen (All to Consumer). Elk product vindt zijn eigen weg naar de uiteindelijke klant. De verwachting is dat de grens tussen de particuliere en zakelijke markt steeds meer zal vervagen. Goederenvervoer en personenvervoer gaan versmelten. Voor de (thuis)bezorging kunnen andere partijen dan de professionele spelers worden ingeschakeld. Een voorbeeld is UBER Rush, de goederenvariant van de innovatieve taxidienst. Zij maken gebruik van algoritmen, internet en slimme ICT-toepassingen om direct een transportbehoefte aan op dat moment en ter plekke beschikbare mobiliteit te koppelen.

A2C (All to Consumer), waarbij alles en iedereen in een logistiek netwerk kan participeren, is na 4C (Cross Chain Control Center) de nieuwe populaire logistieke krachtterm!

Ook Cargomatic maakt gebruik van een platform. Hierop kunnen bedrijven lading met elkaar uitwisselen, wat de efficiëntie van het vervoer ten gunste komt.

**Cargomatic wil sector innoveren**

Vergelijkbaar met Uber Rush biedt Cargomatic een platform, alleen in dit geval om verladers en vervoerders bij elkaar te brengen. Via dit platform kunnen verladers hun beschikbare opdrachten melden, waarop vervoerders met capaciteit in dat gebied kunnen reageren. Door deze match hoopt Cargomatic vervoerders te helpen bij hun zoektocht naar lading en tegelijkertijd de gehele sector efficiënter te laten werken (minder leegrijden). Hiermee wordt zowel het milieu ontzien als de totale ketenkosten verlaagd. In Europa bestaan reeds enkele platforms voor deze markt (zoals Teleroute), maar worden over het algemeen nog weinig gebruikt. Door ook het facturerings- en betalingsproces te faciliteren hoopt Cargomatic de markt te veroveren.

Niet alleen de bezorging wordt anders, maar de gehele keten. Voorraad kan overal in het netwerk liggen. Grote online retailers (e-tailers), zoals Bol.com bieden miljoenen verschillende artikelen aan zonder dat ze deze producten zelf voeren. Honderden leveranciers (partners) maken gebruik van de online infrastructuur (Bol.com Plaza) en bieden zodoende bezoekers van de website hun producten aan. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de logistiek. Ook Amazon is een plaza, maar biedt de retailers ook opslag en fulfilment aan. Dit is enigszins vergelijkbaar met een (bloemen)veiling waar ook meerdere partijen zijn samen gebracht, het interne transport centraal wordt geregeld en de focus van de individuele bedrijven op de verkoop ligt.

In tabel 5.1 zijn aan de hand van het BMC-model verschillende business modellen uitgewerkt. Platformaanbieder is een nieuwe rol die de logistiek dienstverlener op zich kan nemen.

tabel 5.1 Verwachte business modellen in de transport- en logistieke sector aan de hand van het BMC-model

	Vervoerder	Logistiek dienstverlener	Regisseur	Platform aanbieder
Partners	Geen	Wegvervoerders Agenten	Wegvervoerders Logistiek dienstverleners Agenten	<b>ICT-leverancier</b> <b>Wegvervoerder</b> <b>Particulieren</b>
Kernactiviteit	Transport van A naar B	Transport van A naar B Opslag VAL-activiteiten	Transport van A naar B Opslag VAL-activiteiten Supply Chain Management Supply Chain Solutions	<b>Ontwikkelen en onderhouden van het platform</b>
Middelen	Vrachtauto, chauffeur, planner, <b>ICT-specialist</b>	Vrachtauto, chauffeur, planner, loods, loodsmedewerker, heftruck, WMS-systeem, ritplanningsysteem, <b>ICT-specialist</b>	Vrachtauto, chauffeur, planner, loods, loodsmedewerker, heftruck, WMS-systeem, ritplanningsysteem, Supply Chain Manager, analyse-tool, Business analyst, <b>ICT- specialist</b>	<b>Platform, ICT-specialist</b>
Waardepropositie	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd Opslag van goederen Waarde toegevoegde activiteiten	Transporteren van goederen, zonder schade, op tijd Opslag van goederen Waarde toegevoegde activiteiten Aansturen van schakels in de keten	<b>Verbinden van vraag en aanbod</b>
Klantrelatie	Oppervlakkig Incidentele opdracht - contract	Oppervlakkig tot intensief Incidentele opdracht - contract	Intensieve relatie Structurele samenwerking (partnerschap)	<b>Oppervlakkig</b>
Kanalen	Fysiek aanwezig Website Vrachtwisselingssites	Fysiek aanwezig Website	Fysiek aanwezig Website	<b>Online</b>
Klanten	Collega vervoerders Vrachtwisseling platforms MKB-bedrijven	Verladers	Verladers	<b>Veel verschillende klanten (vervoerders en particulieren)</b>
Kosten	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten Magazijnkosten <b>Softwarekosten</b>	Loonkosten Brandstofkosten Autokosten Magazijnkosten <b>Softwarekosten</b>	<b>Developmentkosten</b> <b>Onderhoudskosten</b> <b>Softwarekosten</b>
Inkomsten	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur Magazijnomzet, tarief per m2 en per dag Omzet voor VAL, tarief per activiteit en per volume	Transportomzet, tarief per km en tarief per uur Magazijnomzet, tarief per m2 en per dag Omzet voor VAL, tarief per activiteit en per volume	<b>Omzet voor gebruik van het platform (fee)</b>

Bron: Panteia

### *Klanten willen niet meer het product, maar de oplossing*

In een maatschappij waarbij iedereen onafhankelijk van tijdstip en plaats met elkaar in verbinding staat en gezamenlijk initiatief neemt, gaat men anders over bestaande dingen denken. Men wil verandering. Het gaat niet meer om het product, maar om de oplossing. Verladers willen geen vervoerder meer aan de deur, maar verwachten een transportoplossing. Tegelijkertijd biedt een autofabrikant niet meer het vervoermiddel met vier wielen, maar transportcapaciteit inclusief financiering. Men gaat van bezit naar gebruik van goederen. Logistiek dienstverleners zullen moeten inspelen op deze veranderingen door hun strategie af te stemmen op de wensen van de klant.

### **Adequaat handelen**

Logistiek dienstverleners zullen dus hun strategie moeten verleggen. Om de juiste keuzes te kunnen maken zullen ze hiervoor tijdig marktveranderingen moeten signaleren. Ook zullen ze hun organisatie moeten klaar maken voor verandering. Het verleggen van de strategie gaat makkelijker vanuit een start-up model en met de juiste partner.

### 1. *Tijdig signaleren*

De markt verandert niet alleen sneller, er vinden ook meer veranderingen tegelijkertijd en vanuit meerdere kanten (integraal) plaats. Hierdoor wordt het speelveld complexer en ondoorzichtiger. Dit heeft zijn weerslag op de houdbaarheid van het business model; die wordt korter. Logistiek dienstverleners, die hun toekomst veilig willen stellen, zullen continu alert moeten zijn om veranderingen te herkennen. Het stelselmatig in gesprek gaan met klanten helpt bij het signaleren van marktveranderingen. Ook zorgdragen voor tijdige, relevante en correcte informatie leidt tot het sneller waarnemen van veranderingen in de bedrijfsprestaties. Hiertoe zullen bedrijven – al dan niet met een ICT-partner – hun business intelligence moeten integreren in de bedrijfsvoering.

### 2. *Organisatie klaar maken voor verandering*

Voordat een organisatie kan inspelen op de veranderende marktomstandigheden, moet het bedrijf klaar zijn voor verandering. Innovatie komt makkelijker van de grond als de uitgangspositie van het bedrijf een goede stabiele basis is. Een ondernemer moet de kracht van het bedrijf kennen en weten waar het geld verdiend wordt. Het met veel pijn en moeite opzetten van een nieuwe markt zou behoorlijk nutteloos zijn, als tegelijkertijd het volume op de huidige markten zou instorten. Ook maakt een ondernemer veel makkelijker tijd vrij voor nieuwe dingen, als het bedrijf goed loopt. Zaak is dus om de bedrijfsvoering op orde te hebben; duidelijke processen en goede ICT ondersteuning. Daarbij is investeren en het opzetten van nieuwe activiteiten vanuit een bedrijf met een gezonde financiële basis eenvoudiger zowel intern (bij de mensen) als extern (bij een bank) te verkopen. Met andere woorden men moet **eerst optimaliseren om te kunnen innoveren**.

Voor bedrijven uit andere branches is het misschien wel op te brengen, maar in de transport- en logistieke sector hebben veel bedrijven een grote ballast. Hierdoor is snel reageren op marktontwikkelingen veel moeilijker realiseerbaar. Voordat bedrijven dus kunnen veranderen, zullen ze moeten flexibiliseren. Non-assets based bedrijven hebben een groter aanpassingsvermogen.

Nieuwe toetreders zetten de supply chain op z'n kop en bepalen de toekomst, terwijl de gevestigde orde vanwege hun ballast minder goed in staat zijn hun organisatie aan te passen

Naast een **stabiele basis** en **flexibiliteit** is de **juiste mindset** een derde vereiste voor een bedrijf om makkelijker te innoveren. Het gehele bedrijf zal open moeten staan voor verandering. De 'oude' visie over de bestaande bedrijfsstructuren moet opzij gezet kunnen worden en plaats maken voor ideeën over verandering en innovatie. Dit alles begint met passie bij de ondernemer, die door zijn enthousiasme de rest van de organisatie in beweging zet.

### 3. *Innovatieve concepten vanuit een start-up model*

Belangrijk bij het ontwikkelen van nieuwe concepten is dat men deze als een **start-up** benadert. Door het te scheiden van de oude organisatie ontstaat meer focus en is de kans op vertraging of mislukking kleiner.

### 4. *Partners zoeken*

Door de opkomst van het internet en de mogelijkheden die dat met zich mee brengt, zijn verschillende bedrijfstaken met elkaar in contact gekomen, die vroeger van elkaar gescheiden bleven. Hieruit beginnen samenwerkingsverbanden te ontstaan, die als nieuwe speler een markt betreden. Een voorbeeld is Ahold dat met bol.com de samenwerking is aangegaan en nieuwe diensten is gestart (afhaalservice in de Albert Heijn). Logistiek dienstverleners kunnen hieruit leren dat ze **buiten hun vertrouwde omgeving moeten kijken**. Ze zullen actief op zoek moeten naar combinaties met branchevreemde partijen (horizontale en verticale integratie) om verder te innoveren. Ga bijvoorbeeld eens met de IT-leverancier om de tafel zitten en kijk waar beide partijen mogelijkheden zien voor nieuwe business.

## **Vereisten voor succesvolle innovatie**

Succesvolle verandering vraagt een ander organisatiemodel, een ander soort werknemers en lef om te handelen ondanks de onzekerheden.

### *Nieuw organisatiemodel*

Spotify wordt in binnen- en buitenland als voorbeeld gezien voor een flexibele, innovatieve organisatie vanwege haar unieke organisatiemodel. Het organisatiemodel is gebaseerd op autonome teams die ieder verantwoordelijk zijn voor een deel van het totale eindproduct. Deze autonome teams – squads genoemd – hebben ieder een eigen missie en een producteigenaar (in plaats van een hiërarchische manager), die als interne opdrachtgever optreedt. Door deze organisatiestructuur is Spotify ondanks exponentiële groei in staat haar aanpassingsvermogen en innovatiekracht te behouden.

Doordat de huidige markt snel beweegt waarbij klantenwensen veranderen en technologische ontwikkelingen continu tot hervormingen leiden, is een nieuw organisatiemodel, dat bekend staat om haar aanpassingsvermogen en innovatiekracht, voor veel bedrijven interessant. Verandering is een constante factor geworden en daar hoort een andere manier van werken bij.

### *Andere werknemers*

Niet alleen de maatschappij verandert, ook de vraag naar personeel wijzigt door de kansen die big data bieden. Voor de logistiek dienstverleners is het dus zaak de nieuwe generatie medewerkers aan zich te binden; een grote uitdaging voor een relatief traditionele sector. Hoe moet de mindset en organisatievorm van een logistiek dienstverlener veranderen om aantrekkelijk te worden voor generatie Z?

Deze generatie is weinig bekend met hiërarchie. Sociale netwerken zijn plat en hebben horizontale lijnen. De organisatiestructuur van de logistiek dienstverlener zal hierop moeten worden bijgesteld. Ook zal men bij het werven van personeel zelf actief moeten zijn op de (zakelijke) netwerken van logistieke studenten. Hierdoor komt het talent eerder met het bedrijf in aanraking, wat hen helpt bij het zoeken naar stages en bijbanen. Eenmaal binnen zal er geïnvesteerd moeten worden in de persoonlijke ontwikkeling van de mensen. Bied hiervoor trainingen, workshops en bijscholing aan. Ondanks de hoge kosten is het naar alle waarschijnlijkheid lonend, omdat het talent langer aan de organisatie wordt verbonden. Tegelijkertijd zal de logistiek dienstverlener op de hoogte moeten blijven van de nieuwste ontwikkelingen en innovaties. Hierdoor blijft het bedrijf aantrekkelijk voor deze generatie. Maar ook het delen van kennis en het bundelen van krachten is voor dit personeel essentieel.

### *Business after midnight*

Door de snelle veranderingen in de wereld, maar zeker ook in de transport- en logistieke sector is er steeds minder tijd tussen grote ontwikkelingen die het business model raken. Met andere woorden de houdbaarheid van een business model wordt steeds korter. Hierdoor is er ook steeds minder tijd om goed over het business model na te denken en alles in detail te controleren en te plannen. Men zal mee moeten met de stroom, goed navigeren en improviseren waar nodig.

Als je de tijd niet hebt om te plannen, zul je diepe zakken moeten hebben.
--

### **Drie stappenplan tot succesvolle aanpassing van het business model**

De maatschappij verandert en dat heeft gevolgen voor het business model. Is het business model nog wel van deze tijd. Voldoet het nog aan de huidige wensen en is het toekomstbestendig? Voor transportondernemers die vaak al hun tijd en energie nodig hebben om de dagelijkse gang van zaken te overleven, is het beantwoorden van deze vragen lastig. Aan de hand van drie stappen wordt inzichtelijk gemaakt hoe logistiek dienstverleners hun business model weer up-do-date krijgen en zodoende in staat worden gesteld kansen succesvol te grijpen.

#### **Stap 1.**

Maak een beschrijving van het huidige business model. Hoe ziet dat er uit? Waar wordt het geld verdiend. Het Business Model Canvas (zie figuur 2.3) biedt hierbij ondersteuning.

#### **Stap 2.**

Maak inzichtelijk hoe de omgeving verandert. Koppel dit aan de kwetsbaarheid van de organisatie. Breng de sterke en zwakke punten in kaart.

#### **Stap 3.**

Bepaal op basis van de conclusies uit de vorige stap waar en hoe het business model moet worden aangepast, wat hier voor nodig is en voer dit uit.

### **Ter afsluiting**

Nederland is altijd Europees koploper geweest in de transport- en logistieke sector. Dat dankt Nederland aan haar gunstige geografische ligging, goed opgeleide arbeidsmarkt en het ondernemerschap. Ondanks dat Nederland in de Logistics Performance Index nog altijd goed scoort (Nederland staat wereldwijd op de tweede plaats) wordt het onderscheidend vermogen van Nederland in Europa kleiner. Tegelijkertijd blijkt dat de Nederlandse transport- en logistieke markt wordt gedomineerd door buitenlandse partijen. Daarbij mist Nederland een grote interne markt en is ons land in het internationale vervoer al jaren marktaandeel aan het verliezen. Inmiddels kunnen vraagtekens gezet worden bij de slogan Nederland, hét transport- en logistieke land van Europa. Door stevig te investeren in technologie, in te zetten op innovatieve concepten en samen te werken met de juiste ICT-partners is de logistieke positie van Nederland opnieuw uit te bouwen!

#### **Kernpunten hoofdstuk 5: Van Wielen naar World Wide Web**

- Geen tijdperk van verandering, maar verandering van tijdperk
- Van Wielen naar World Wide Web staat symbool voor de toenemende invloed van technologie op de transport- en logistieke sector
- Niks doen is geen optie. Om echt het verschil te maken moet een ondernemer marktverstoring bezig zijn
- Logistiek dienstverleners moeten de strategie verleggen: van optimaliseren naar innoveren. Mogelijkheden zijn data als nieuw verdienmodel en online netwerken voor transport en logistiek
- Wat moeten logistiek dienstverleners doen om de strategie te verleggen; tijdig signaleren van veranderingen, organisatie klaar maken voor verandering en de juiste partners zoeken
- Wat hebben logistiek dienstverleners nodig; o.a. een nieuw organisatiemodel en andere werknemers
- Door het doorlopen van een drie stappenplan is tot succesvolle aanpassing van het business model te komen
- Innovatie is nodig om ook in de toekomst een prominente rol in Europa op het gebied van transport en logistiek te spelen

# ONDERZOEK

Het onderzoek is verricht door:  
Panteia

## **Interviews**

De volgende ondernemers hebben aan het onderzoek meegewerkt via een ronde tafel discussie:

### **Ronde tafel deelnemers**

P. Appel	Peter Appel Transport
T. Nabuurs	Nabuurs
R. Neele	Neele Vat Logistics
F. Nijhof	Nijhof Wassink
C.R. van Noordt	Nijman/Zeetank Holding
H. Roose	Bakker Logistiek
P. Tjalma	Transmission
W.G.A. Versteijnen	Versteijnen Group of Logistics
J. Zandbergen	Zandbergen Beheer
A.P.J.C. Bos	TVM verzekeringen
A. Kolk	ING

### **Begeleidingsgroep**

M.C. Bode	ING
P.F.J. Haverkamp	TVM verzekeringen
J. Sterenborg	TVM verzekeringen




### Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

#### ING


mr. M.C. Bode

 06 54227730

 machiel.bode@ing.nl

#### TVM verzekeringen



P.F.J. Haverkamp

 0528 292209

 pfj.haverkamp@tvm.nl

#### Panteia

ir. M.R.J. Kindt                      of                      S.J. van der Meulen

 079 3222415                      of                       079 3222351

 m.kindt@panteia.nl of                       s.van.der.meulen@panteia.nl