

december 2020

# TVM greenpaper

De impact van de coronacrisis  
en Brexit op logistieke ketens



**TVM**



## Inhoudsopgave

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| Voorwoord   | Arjan Bos                       |
| Inleiding   |                                 |
| Hoofdstuk 1 | Brexit                          |
| Hoofdstuk 2 | Oorzaken                        |
| Hoofdstuk 3 | Regionalisering als oplossing   |
| Hoofdstuk 4 | Globaliseren of regionaliseren? |
| Hoofdstuk 5 | Enquête                         |
| Hoofdstuk 6 | Kansen                          |





# Voorwoord

Beste lezer,

We leven meer dan ooit in een tijd van verandering en aanpassing. Immers, een jaar geleden zag de wereld er nog heel anders uit. De uitbraak van de coronapandemie heeft een enorme impact op het leven van alledag en daarmee ook op de sector van Logistiek en Transport. En datzelfde geldt vanzelfsprekend voor de aanstaande Brexit.

Deze tweede TVM greenpaper is gewijd aan de kwetsbaarheid en afhankelijkheid van logistieke ketens, juist in deze tijd van ingrijpende veranderingen. De coronacrisis en de Brexit hebben die kwetsbaarheid duidelijk aangetoond.

In de loop der tijd zijn de logistieke ketens zo efficiënt mogelijk gemaakt, bijvoorbeeld door productie in lage-lonenlanden. Het is een complexe structuur geworden, die bestaat uit vele schakels verspreid over de hele wereld. Onze sector merkte dat we door die complexiteit afhankelijk zijn geworden van andere ketenpartijen. En daarin schuilt een risico: als één radertje hapert, staat de hele keten stil.

In het eerste kwartaal van 2020 exporteerde Nederland 1,3 miljard euro meer naar het Verenigd Koninkrijk dan in dezelfde periode een jaar eerder. Door de onzekerheid rondom de Brexit zijn Britse bedrijven en burgers extra voorraden gaan aanleggen, vooral uit vrees voor tekorten of prijsstijgingen als gevolg van de Brexit. De vraag hoe we onze afhankelijkheid kunnen verkleinen, is nu actueler dan ooit. Wat zijn de risico's en waar liggen de kansen? Binnen dit kader wordt regionalisering als een mogelijk oplossing genoemd, maar ligt daar inderdaad de sleutel?

In opdracht van TVM heeft het onafhankelijke onderzoeksbureau Panteia deze en andere vragen onderzocht. Zo is er onder meer een enquête onder TVM-leden uitgezet. De conclusies komen terug in deze TVM greenpaper.

Als coöperatieve verzekeraar past het bij TVM om trends en ontwikkelingen onder een vergrootglas leggen. Om nieuwe inzichten te verschaffen of om kansen en risico's te schetsen. Voor ons, maar zeker ook voor de leden van onze coöperatie en voor anderen die in onze sector werkzaam zijn. Ook op deze manier leveren wij een bijdrage aan een gezonde toekomst van onze sector.

Ik wens u veel leesplezier.

Met hartelijke groet,

Arjan Bos  
CEO TVM verzekeringen



# Inleiding



De coronacrisis was het eerst te zien in februari 2020 in China. Om het virus in te dammen, gingen fabrieken dicht en nam de productie af. Ook havenactiviteiten kwamen stil te liggen. Wat wel klaar stond om vervoerd te worden, bleef staan; door de kleine aantallen waren deze havens niet meer interessant voor grote containerschepen. Waar in januari 2020 nog voor €4,1 miljard aan goederen uit China door Nederland werd geïmporteerd, daalde dit in februari met een kwart, naar €3,1 miljard<sup>1</sup>. Vervolgens verspreidde het virus zich en werd wereldwijd vrijwel elke logistieke keten getroffen.

De transport- en logistieke sector kreeg te maken met restricties van overheden en een dalende en/of verschuivende vraag naar goederen onder consumenten en bedrijven. Vooral de horeca en de evenementenbranche kregen het zwaar te verduren.

Uit de enquête die TVM onder haar leden heeft uitgezet, blijkt dat ongeveer een op de drie transportbedrijven een grote impact van de coronacrisis heeft ondervonden<sup>2</sup>. Daartegenover staat dat hetzelfde aandeel transportbedrijven maar weinig veranderingen in de dagelijkse werkzaamheden heeft ervaren.

## Coronacrisis

De impact van de coronacrisis op de transport- en logistieke sector was in de beginmaanden van de uitbraak immens groot. Landsgrenzen sloten, fabrieken gingen dicht, de vraag naar goederen viel van de ene op de andere dag volledig weg of nam juist explosief toe. Er waren restricties van de overheid en tegelijkertijd daalde de vraag naar goederen onder consumenten en bedrijven. Nieuwe auto's werden amper meer verkocht en de levering van drank en voeding kwam door de tijdelijke sluiting van de horeca tot stilstand.

Andere deelmarkten draaiden daarentegen overuren; het kostte transporteurs grote moeite om supermarkten bevoorrad te houden en koerier- en pakketdiensten moesten alle zeilen bijzetten om het verdubbelde aantal online bestellingen op tijd bij de consument te krijgen. Daarbij kwam dat gesloten fabrieken, wachtrijen voor

de grenzen en schepen die stillagen voor een onzekere levertijd zorgden. Die situatie duurt in medio december 2020 nog altijd voort. De impact is weliswaar minder extreem als in de beginmaanden, maar door tijdelijke lockdowns in ons land en in de rest van Europa blijven logistieke stromen grillig.

Opdrachtgevers merken in crisistijd dat ze door complexe logistieke ketens afhankelijk zijn geworden van andere – veelal buitenlandse – ketenpartijen. Om hun logistieke keten crisisbestendiger te maken, willen ze deze afhankelijkheid verkleinen. Vandaar dat TVM aan Panteia de opdracht heeft gegeven een greenpaper, een whitepaper in de groene huisstijl van TVM, te schrijven over de kansen van transportbedrijven en logistieke dienstverleners om in te spelen op structurele veranderingen in logistieke stromen en ketens.

Tegelijkertijd groeide de vraag naar transport in andere sectoren; zo nam de verkoop van kantoorartikelen, hygiëneproducten, fitnessapparatuur, fietsen en bouwmarktartikelen sterk toe.

## Restricties

Ook de aanbodzijde werd hard geraakt. Sommige producten konden niet meer geleverd of getransporteerd worden. Door de restricties moesten bedrijven hun productie terugschroeven. Problemen met de levertijd ontstonden door wachttijden bij grenzen, waar chauffeurs ook nog eens formulieren met gezondheidschecks moesten invullen. Vracht kon niet meer in het ruim van passagiersvliegtuigen vervoerd worden, omdat mensen nauwelijks nog wilden of mochten vliegen en vliegtuigen dus aan de grond bleven. Als gevolg hiervan stegen de tarieven in de luchtvracht. Ook nam de onzekerheid over de personeelsbezetting toe. Het duurde even voordat iedereen gewend was aan thuiswerken en het ziekteverzuim liep op door positieve coronatests of quarantaineplicht.

De veranderende vraag en aanbod van goederen had zijn weerslag op bedrijven actief in transport en logistiek. Sommige stromen droogden op, doordat levering niet meer mogelijk was door problemen ergens stroomopwaarts in de keten of omdat er geen vraag meer was. Andere stromen groeiden hard, waardoor extra ritten moesten worden gemaakt om aan de explosieve vraag van onder andere online bestellingen te voldoen. Hierbij kwam ook nog dat groothandels extra voorraden aanlegden om onzekerheid in vraag en aanbod op te kunnen vangen. De vraag naar transport en logistiek veranderde met de dag. Toch waren er ook deelmarkten die bijna geen hinder ondervonden van de coronacrisis. De impact van de crisis varieerde dus sterk per deelmarkt.

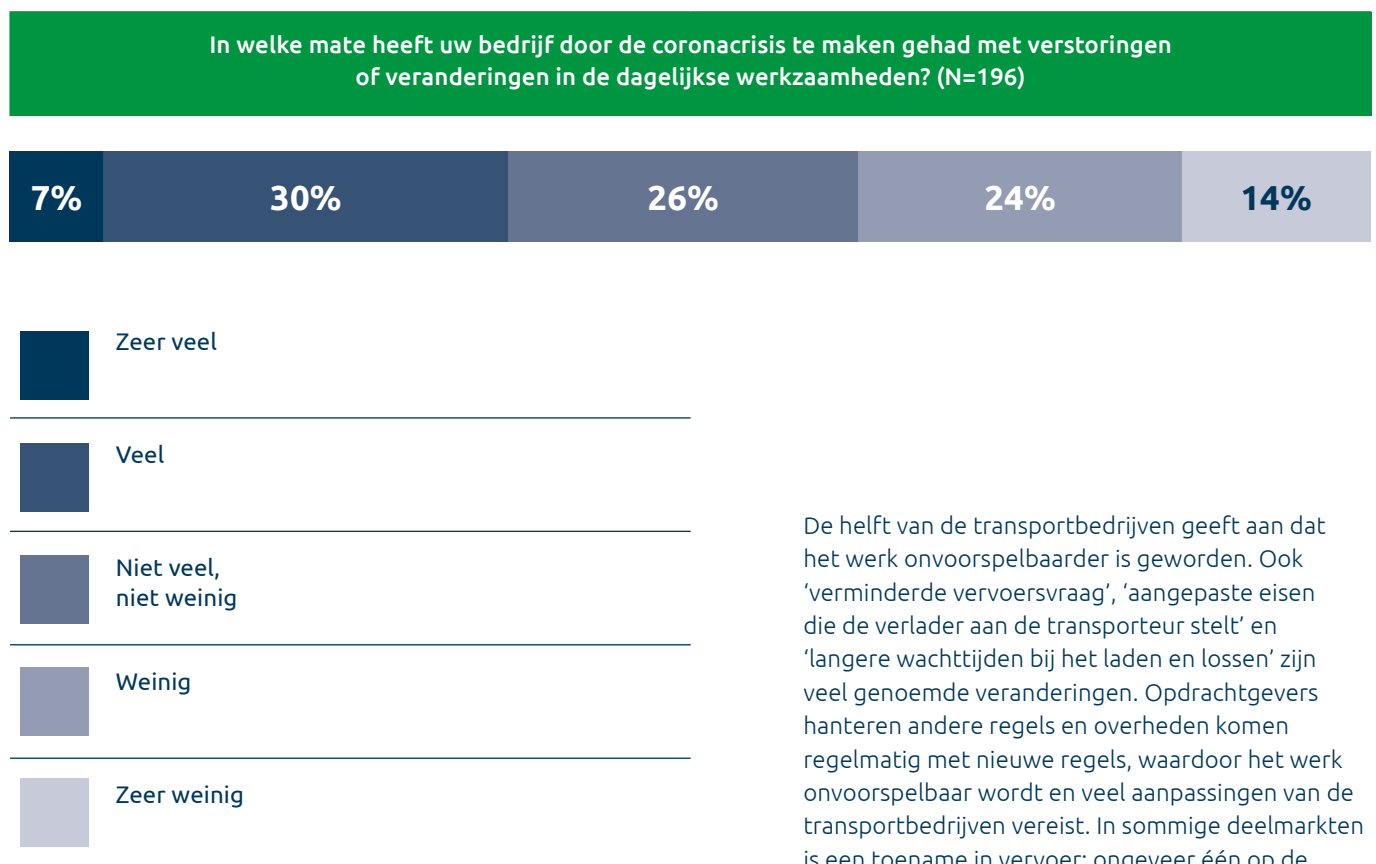
De coronacrisis heeft een fundamentele zwakte aan het licht gebracht: de kwetsbaarheid van logistieke ketens. Moderne logistieke ketens zijn complexe structuren die bestaan uit verschillende schakels verspreid over vele landen. Hier kleeft een groot nadeel aan: als één van de schakels hapert, kan de hele keten stil komen te liggen.

<sup>1</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2020/14/importwaarde-van-goederen-uit-china-6-procent-lager-in-februari-2020>

<sup>2</sup> De enquête is in september 2020 gehouden. De impact van de tweede lockdown is dus niet in de cijfers meegenomen. Aangezien de tweede lockdown dezelfde sectoren raakt, zullen de antwoorden niet veel verschillen. Wel zullen leveringsproblemen uit Azië minder vaak voorkomen, omdat daar geen sprake is van een tweede lockdown.



**figuur 1** Eén op de drie transportbedrijven ondervindt veel invloed van corona in dagelijkse werkzaamheden

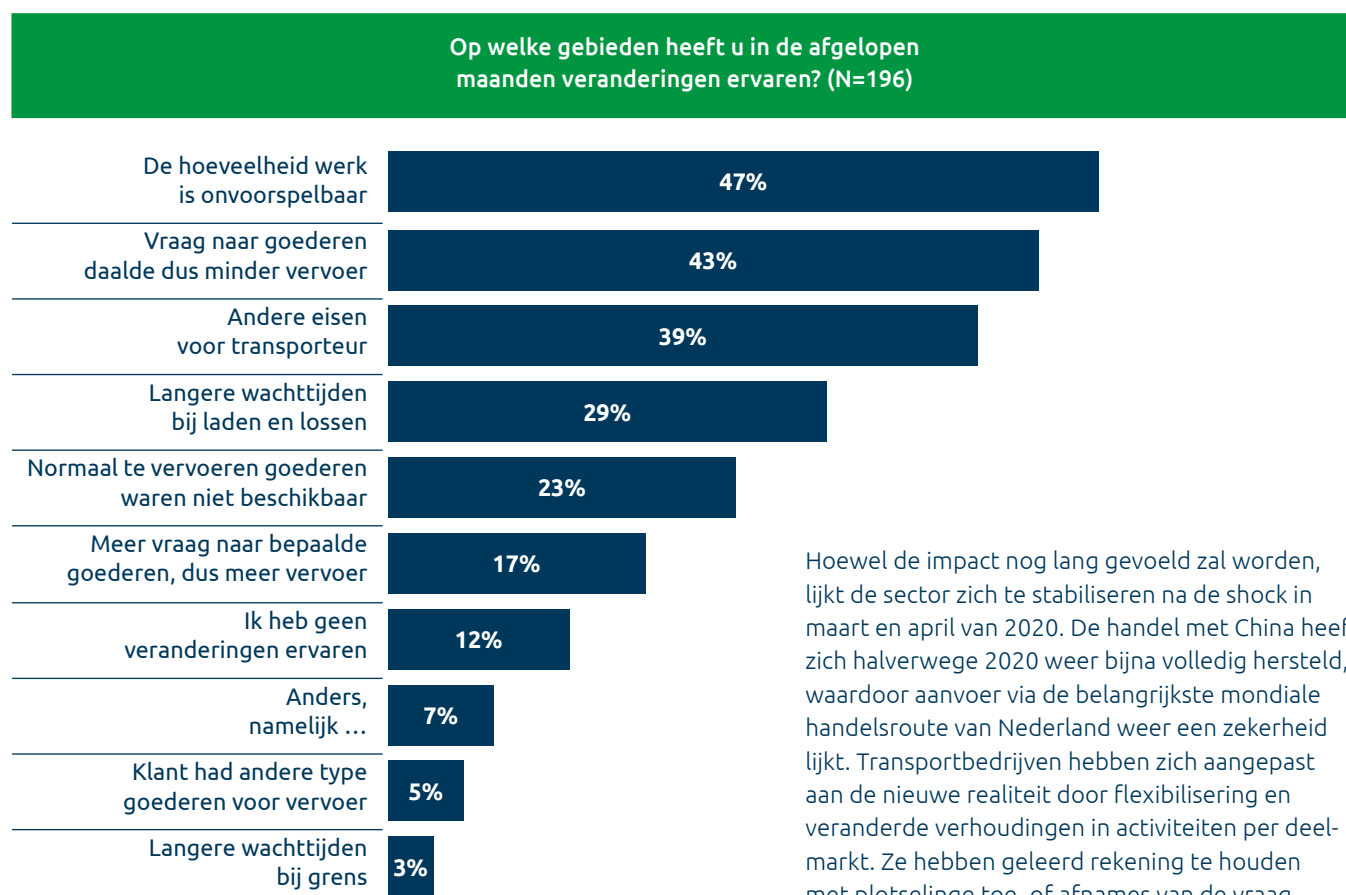


Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden





**figuur 2** Transportbehoefte is veel onvoorspelbaarder geworden



Hoewel de impact nog lang gevoeld zal worden, lijkt de sector zich te stabiliseren na de shock in maart en april van 2020. De handel met China heeft zich halverwege 2020 weer bijna volledig hersteld, waardoor aanvoer via de belangrijkste mondiale handelsroute van Nederland weer een zekerheid lijkt. Transportbedrijven hebben zich aangepast aan de nieuwe realiteit door flexibilisering en veranderde verhoudingen in activiteiten per deelmarkt. Ze hebben geleerd rekening te houden met plotselinge toe- of afnames van de vraag door gebruik te maken van hun flexibele schil.

Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden

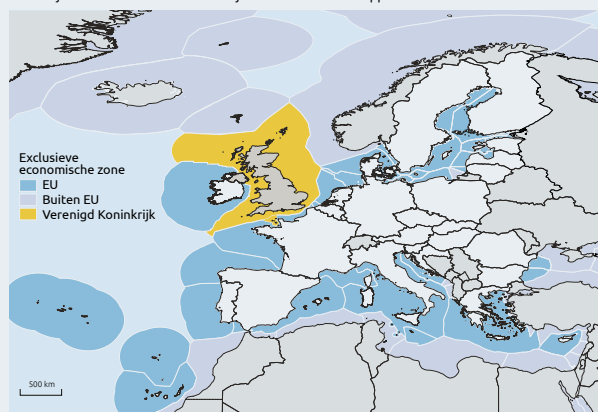
# 1. Brexit





## De nieuwe grenzen van de EU

Vanaf 1 januari 2021 heeft de EU 67 miljoen inwoners en een oppervlakte van 250.000 km<sup>2</sup>



Bron: Vlaams Instituut voor de Zee, Europese Commissie

AFP

De uitbraak van het coronavirus is niet de eerste keer dat de kwetsbaarheid van logistieke ketens aan het licht komt. Door de onzekerheid rondom het uittreden van de Britten uit de Europese Unie zijn Britse bedrijven en burgers extra voorraden gaan aanleggen. In het eerste kwartaal van 2020 exporteerde Nederland voor €11 miljard aan goederen naar het Verenigd Koninkrijk, dit is €1,3 miljard meer dan een jaar eerder. Naar schatting heeft €850 miljoen van deze toename te maken met de voorraadopbouw. Dit hamstergedrag heeft enerzijds te maken met de vrees voor tekorten van eerste levensbehoeften, zoals medicijnen en voedingsmiddelen. Anderzijds ligt de anticipatie op mogelijke prijsstijgingen door hogere importtarieven hieraan ten grondslag. Ook is de verwachting dat transport tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU meer tijd zal kosten door aanvullende controles.

## Onzekerheid

De precieze voorwaarden waaronder de Britten uit de EU zullen treden, zijn medio december 2020 nog steeds onduidelijk. Deze onzekerheid heeft zijn weerslag op de bestaande logistieke ketens. En niet alleen de Brexit, ook andere ontwikkelingen hebben daar grote invloed op. Zo zorgde in 2011 een tsunami in Japan ervoor dat de logistieke ketens in de hightech en automotieve tijdelijk werden stilgelegd. Datzelfde was ook te zien bij de handelsoorlog tussen China en Amerika; de importheffingen van de Amerikanen op staal en aluminium, het verbannen van Chinese bedrijven (zoals Huawei) en de reactie van de Chinezen daarop, leidden ertoe dat Amerikaanse en Chinese bedrijven hun logistieke keten inkortten. Huawei kondigde bijvoorbeeld aan om te investeren in een productielocatie in Frankrijk ter waarde van €200 miljoen.

Door de mondialisering lopen logistieke ketens door meerdere landen. Daarbij is de continuïteit van de keten afhankelijk van de regels die in die landen gelden. Maar regels kunnen veranderen; grenscontroles, importtarieven of andere lokale maatregelen die de productie of vervoer van goederen raken, kunnen ervoor zorgen dat de vraag naar goederen tijdelijk toe- of afneemt. De logistieke ketens binnen de EU waren tot voor kort redelijk stabiel. Goederen, diensten, personen en kapitaal konden zich immers vrijelijk bewegen. Maar de Brexit toont aan dat ook hier verandering in kan komen.

<sup>3</sup> <https://www.politico.eu/article/huawei-dangles-investments-to-european-governments-for-grace/>

Door de mondialisering  
lopen logistieke ketens  
door meerdere landen

## 2. Oorzaken

De toenemende kwetsbaarheid van logistieke ketens is het gevolg van de globalisering van de handel. Om de kosten zo laag mogelijk te houden, hebben productiebedrijven de afgelopen vijftig jaar veel productielocaties opgezet in landen met lagere loonkosten. Westerse bedrijven hebben bijvoorbeeld delen van het productieproces in Azië ondergebracht. Een groot deel van de producten die we dagelijks in onze handen hebben, zijn 'Made in China, Taiwan, India of Bangladesh'. Volgens marktonderzoeker Euromonitor is China verantwoordelijk voor 35% van de wereldwijde productie van huishoudelijke artikelen. In de textiel- en mode-industrie is dit zelfs 54%. De productiekosten die door dit outsourcen bespaard worden, wegen op tegen de extra kosten die gemaakt worden om de producten over de wereld te transporteren.

**In de voedselsector zijn bedrijven minder afhankelijk van internationale logistieke ketens. De coronacrisis heeft echter wel invloed op de voedselketen: overheden willen hun burgers beschermen en hebben de neiging zich te gedragen als hamsterende consumenten door hun binnenlandse voedselvoorraden veilig te stellen. Hierdoor gaan ze agrarische grondstoffen, zoals rijst en granen, bewaren. Dat leidt tot ontwrichting van logistieke ketens van kleine en middelgrote bedrijven.**

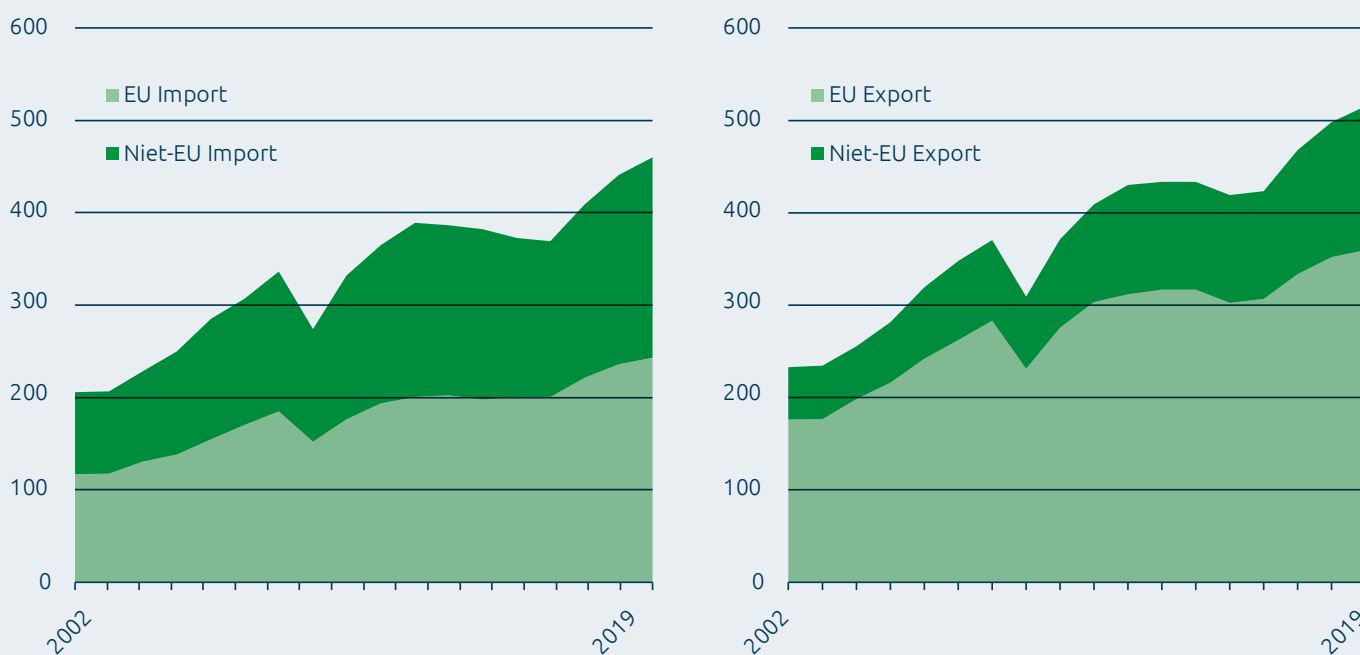
### Globalisering

Er is sprake van internationale fragmentatie van productieprocessen; verschillende fasen in het productieproces - zoals ontwerp, productie, assemblage en verkoop - vinden steeds meer in verschillende landen plaats. Gevolg is dat logistieke ketens langer en complexer zijn geworden. Waar voorheen het productieproces door één partij werd gedaan, zijn er nu vele bedrijven bij betrokken, elk gespecialiseerd in hun onderdeel van het productieproces. Het is een grote logistieke uitdaging om alle producten tussen deze verschillende bedrijven te vervoeren.

De globalisering van de Nederlandse handel is terug te zien in de import- en exportcijfers. De importwaarde van goederen is de afgelopen decennia fors toegenomen. Waar in 2002 de importwaarde €206 miljard bedroeg, is dit in 2019 gestegen naar €460 miljard, meer dan een verdubbeling. Daarbij is Nederland voor iets minder dan de helft van haar import afhankelijk van landen buiten de EU. Circa een kwart van alle geïmporteerde goederen komt uit Azië. Nederland maakt dus steeds vaker gebruik van buitenlandse partijen in haar logistieke ketens, waarvan een groot deel uit overzeese gebieden komt. Ook de export is sinds het begin van de eeuw



**figuur 3 Nederlandse import (links) en export (rechts) van goederen van binnen de EU en buiten de EU tussen 2002 en 2019 (in miljard euro's).**



Bron: CBS (De export omvat ook de wederuitvoer)

meer dan verdubbeld. In tegenstelling tot de import is Nederland voor haar export vooral afhankelijk van partijen binnen de EU. Ruim tweederde van de Nederlandse export gaat hier naar toe. Logistieke stromen voor de import vinden dus over een grotere afstand plaats dan die van de export.

Vooral in Nederland zijn bedrijven goed in het internationaliseren van de logistieke ketens. Volgens de Global Connectedness Index van DHL is Nederland het meest internationaal verbonden land ter wereld, vlak voor Singapore en Zwitserland<sup>4</sup>. Oftewel, Nederland is het land waar de geografische spreiding van de internationale verbindingen het grootst is. Hoewel deze manier van organiseren van toeleveringsketens vele kosten heeft bespaard, kleeft er een groot nadeel aan: waar voorheen kleine ontregelingen nog vrij eenvoudig weggewerkt konden worden, veroorzaken ze steeds vaker grote verstoringen. Als één van de schakels hapert, dan kan de hele keten stil komen te liggen. Door de complexiteit weten opdrachtgevers vaak niet eens waar hun leveranciers de grondstoffen, halffabricaten of eindproducten vandaan halen.

### 'Just in time'

Het wegbezuinigen van voorraden, maakt ketens nog kwetsbaarder. Dit effect wordt versterkt doordat bedrijven amper meer buffers of voorraden hebben. Dat kost immers geld. Voorraadbeheersing gebeurt 'just in time': de levering van producten en halffabricaten vindt plaats wanneer de ketenpartner het nodig heeft. De levering en productie worden zodanig op elkaar afgestemd dat er nauwelijks meer voorraden zijn. Dit betekent ook dat er in het geval van verstoringen geen reserveonderdelen meer zijn om de productie gaande te houden. Fluctuaties in vraag en aanbod kunnen niet meer opgevangen worden. Ook kortere levenscycli van producten en vele promoties (het Aziatische 'Singles Day' en het Amerikaanse 'Black Friday' zijn inmiddels ook in Nederland populair) zorgen voor een steeds snellere omloop van producten, waardoor de complexiteit is toegenomen. Het gevolg is dat deze toegenomen complexiteit aan robuustheid heeft ingeboet. Kleine verstoringen kunnen grote gevolgen hebben.

<sup>4</sup> DHL Global Connectedness Index 2018: The State of Globalization in a Fragile World, <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/g0-en-gci-2018-update-study-full.pdf>

## 3. Regionalisering als oplossing



Opdrachtgevers zijn zich door de recente problemen meer bewust geworden van de risico's van lange logistieke ketens. Daarom willen ze hun logistieke ketens crisisbestendiger maken. Het doel is om de afhankelijkheid van andere partijen in de logistieke keten te verkleinen, zodat productie kan doorgaan in tijden van schaarste en onzekerheid. Vaak gaat het hierbij om de afhankelijkheid van overzeese partijen, maar dat kan ook gaan om partijen op het Europese continent, zoals de Brexit heeft laten zien.

### Regionalisering

Binnen dit kader wordt regionalisering veel genoemd. Dit kan door het aanleggen van voorraden, door spreiding in het aantal leveranciers of door het verschuiven van productie. Veiligheidsvoorraden zorgen ervoor dat de eerste hevige fluctuaties, zowel in aanvoer als in vraag, kunnen worden opgevangen. Verstoringen treden minder snel op wanneer de afstand tot leveranciers kleiner is. Wanneer de logistieke aanvoerlijnen korter zijn, hebben opdrachtgevers meer controle. Daarnaast wordt de afhankelijkheid van de politiek van een ander land of handelsblok verkleind, waardoor maatregelen zoals gesloten grenzen of importheffingen een minder grote rol spelen. Maar de regionalisering wordt niet alleen aangewakkerd door de behoefte aan robuuste ketens; ook andere factoren dragen bij, zoals kostenoverwegingen, wensen van de consument en geopolitieke overwegingen.

Door de stijgende welvaart in China nemen de loonkosten en grondprijzen toe. Outsourcing naar deze locaties wordt daardoor minder aantrekkelijk. Oost-Europese locaties worden door hun nabijheid, relatief lage lonen en goedkope grond aantrekkelijker als productielocatie. Daarnaast is er in toenemende mate een vraag vanuit de westerse markt naar specifieke eisen voor goederen en voor het productieproces. Steeds belangrijker wordt het produceren van goederen op basis van 'westerse waarden', dus zonder kinderarbeid, milieuverontreiniging en gevaarlijke arbeidsomstandigheden. Daarnaast is er ook een steeds grotere vraag naar producten die gemaakt zijn op basis van lokaal vakmanschap. 'Producten uit de regio' is een unieke selling point waarvoor consumenten steeds vaker kiezen, ondanks dat hier vaak een hogere prijs voor wordt betaald. Consumenten zijn bereid een meerprijs te betalen voor producten met een Nederlandse herkomst.

### Innovaties

Daarnaast zijn er ook andere ontwikkelingen die de trend naar regionalisering in de hand werken; robotisering en automatisering kunnen ervoor zorgen dat productie weer terug naar Europa komt (insourcing). Loonkosten nemen immers af door kapitaalinvesteringen in robotisering en automatisering. Een andere innovatie die binnen dit kader vaak genoemd wordt, is 3D printen. Met deze uitvinding kunnen op locatie allerlei producten gemaakt worden.





## Consumenten zijn bereid een meerprijs te betalen voor producten met een Nederlandse herkomst

### Verschuiving

Vanuit strategisch oogpunt is het ook wenselijk om niet afhankelijk te zijn van lange productieketens. Bepaalde goederen zijn namelijk zo essentieel dat een schaarste grote gevolgen kan hebben voor de nationale veiligheid of nationale gezondheid. Dit werd extra duidelijk in de begindagen van de coronacrisis, toen er een schrijnend tekort was aan medische middelen. Afgezien van een verschuiving van een klein deel van de productie naar Nederland blijven goedkope en minder kapitaalintensieve goederen, zoals mondkapjes en beschermende kleding, voor het grootste deel gemaakt worden in Azië. Maar voor hoogwaardige en kapitaalintensieve goederen is het waarschijnlijker dat landen uit strategische overwegingen de productie dichterbij huis willen halen. Het gaat daarbij om hightech goederen die als 'strategisch belangrijk' kunnen worden beschouwd. Denk daarbij aan defensie- en veiligheidstechnologieën, geavanceerde medische apparatuur zoals IC-units en beademingsapparatuur, maar ook 'dual-use' goederen, zoals computer- en microchips, 5G-technologie en de productie van hoogwaardige materialen. De afhankelijkheid van mondiale productieketens voor deze goederen wordt steeds meer als ongewenst beschouwd. Onder druk van de Verenigde Staten is dit thema de afgelopen jaar steeds meer op de agenda van Europese landen komen te staan, zeker ten aanzien van het verminderen van de afhankelijkheid van goederen uit China.

### Duurzaamheid

Ook vanuit duurzaamheidsoogpunt zijn lange logistieke ketens onwenselijk. Met regionale productie kunnen veel transportkilometers (en dus emissies) vermeden worden. Er komen steeds vaker geluiden vanuit de samenleving om meer regionaal te produceren. De politiek heeft echter nog geen strenge eisen gesteld, waardoor regionalisering vanuit duurzaamheidsoogpunt nog niet veel voorkomt. Daarentegen zorgt de trend naar duurzaamheid indirect wel voor regionalisering. De energietransitie zorgt er bijvoorbeeld voor dat er minder kolen, ruwe aardolie en minerale producten geïmporteerd hoeven te worden. Ook de opkomst van de circulaire economie is van belang. Daarbij worden afvalstromen en reststromen ingezet om nieuwe producten te maken. De Rijksoverheid heeft als ambitie gesteld om de Nederlandse economie volledig circulair te maken vóór 2050. Afvalproducten die normaal naar de afvalverwerking zouden gaan, zullen dan naar bedrijven gaan die het recyclen. Deze reststromen zorgen voor nieuwe goederen en grondstoffen, waardoor er minder overzees geïmporteerd hoeft te worden.

## 4. Globaliseren of regionaliseren?

Figuur 4 laat de gemiddelde afstanden van de logistieke ketens van de goederenhandel zien<sup>5</sup>. Daarbij lijkt de gemiddelde lengte van logistieke ketens zich sinds 2012 te stabiliseren rond de 5000 kilometer. Er is vooralsnog geen duidelijke trend zichtbaar dat op mondiaal niveau de gemiddelde lengte van logistieke ketens afneemt. Regionaliserings- en globaliseringstrends houden elkaar voorlopig in evenwicht.



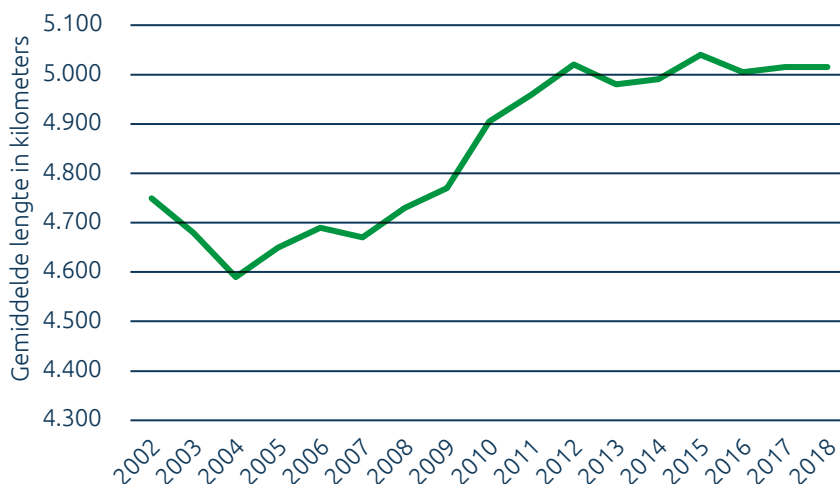
## Trends

De mate waarin regionalisatie van productie plaatsvindt, is moeilijk in te schatten. Er zijn in ieder geval meerdere trends die deze richting op wijzen. Aan de andere kant zijn er ook ontwikkelingen die voor een verdere internationalisering van de handel zorgen.

Enkele voorbeelden zijn:

- De opkomst van Chinese e-commerce platforms, zoals AliExpress en Wish, zorgen ervoor dat consumenten zonder moeite producten uit China kunnen bestellen;
- De sterke groei van de Aziatische markt en de toenemende koopkracht van Aziatische consumenten biedt de gelegenheid om meer naar deze regio te exporteren;
- Betere aansluiting met China via het spoor maakt handel in tijdsgevoelige en duurdere producten tussen Europa en Azië aantrekkelijker;
- De economische crisis als gevolg van de coronacrisis kan de vraag naar goedkope producten uit Aziatische landen doen stijgen;
- Logistieke technologieën zoals online platformen, IoT (Internet of Things, alle apparaten die verbonden zijn met internet) en Cloud dragen ertoe bij dat internationale partners makkelijker handel met elkaar kunnen drijven, bijvoorbeeld door het automatiseren van douanepapieren, volgen van ladingen of het zoeken naar leveranciers.

**figuur 4** Wereldwijde gemiddelde lengte van een logistieke keten in kilometers



Bron: DHL Global Connectedness Index 2018

<sup>5</sup> DHL Global Connectedness Index 2018: The State of Globalization in a Fragile World, <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/g0-en-gci-2018-update-study-full.pdf>

## 5. Enquête

Als gevolg van de coronacrisis hebben opdrachtgevers verschillende stappen ondernomen om verstoringen op te vangen. De enquête die is gehouden onder TVM-leden laat zien dat vooral de grotere bedrijven merken dat hun opdrachtgevers dit doen. De helft van de grote bedrijven geeft aan dat hun opdrachtgever stappen onderneemt, terwijl dat onder kleinere bedrijven ongeveer een derde is. Kleinere bedrijven zijn over het algemeen minder goed op de hoogte of dit thema bij de opdrachtgever speelt.

Kijkend naar de verschillende stappen die opdrachtgevers nemen, dan worden 'flexibiliteit', 'het aanleggen van voorraden', 'het aanbieden van andere producten buiten de gebruikelijke portfolio' en 'het zelf uitvoeren van de logistiek door de opdrachtgever' genoemd.

**figuur 5: Vooral grote bedrijven zien dat opdrachtgevers stappen ondernemen om verstoringen in de logistieke ketens te verminderen**



Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden

**figuur 6 Oprekken leveringstermijn, meer voorraden aanleggen en meer logistieke regie terugnemen als maatregel om logistieke verstoringen tegen te gaan**

Welke stappen hebben uw opdrachtgevers gezet om de verstoringen in de logistieke keten te verminderen? (N=75, alleen respondenten die hebben aangegeven van hun opdrachtgever stappen onderneemt)

|   |     |
|---|-----|
| Flexibeler omgaan met leveringsvoorwaarden- en termijnen                                    | 36% |
| Grotere voorraden aanleggen   | 29% |
| Een groter deel van de logistieke keten zelf uitvoeren                                      | 23% |
| Andere producten aanbieden/leveren  | 23% |
| Anders, namelijk...   | 17% |
| Meer verschillende leveranciers inschakelen   | 16% |
| Meer dichterbij gelegen leveranciers inschakelen, in plaats van verder gelegen leveranciers | 11% |
| Investeren in ICT-oplossingen voor betere supplychainmanagement                             | 8%  |

Opdrachtgevers maken de logistieke keten crisisbestendiger en dat houdt ook transporteurs bezig. Dit vergt echter een lange termijn aanpak. Vandaar dat 'investeren in ICT-oplossingen', 'regionaliseren van leveranciers' en 'diversifiëren van leveranciers' nog niet vaak door de respondenten wordt gezien. Dit zijn stappen die over het algemeen meer tijd in beslag nemen en daarom niet geschikt zijn voor het oplossen van acute problemen in de logistiek, zoals die optraden tijdens de coronacrisis. Van de ondervraagden die zien dat opdrachtgevers stappen ondernemen, verwacht vier op de vijf impact op de bedrijfsvoering van te ondervinden. Twee op de vijf verwacht zelfs een grote impact.

Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden





**figuur 7: 80% van de ondernemers verwacht impact op de bedrijfsvoering**



Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden

Een groot deel van de transportbedrijven werkt samen met opdrachtgevers om verstoringen aan te pakken. Bijna 60% van de transportbedrijven geeft aan af en toe of veel samen te werken om de logistiek op orde te houden.

**figuur 8: 60% van de transportbedrijven werkt veel of regelmatig samen met hun opdrachtgevers**



Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden

Deze samenwerking is echter nauwelijks veranderd. Driekwart van de ondervraagden zegt niet meer of minder intensief met de opdrachtgever samen te werken; 16% zegt wel intensiever samen te werken, terwijl 8% minder samenwerkt. Op dit vlak zijn verbeteringen mogelijk; door intensiever samen te werken kunnen transporteurs opdrachtgevers helpen voorkomen dat het logistieke proces verstoord wordt.

**figuur 9: Driekwart van de transportbedrijven werkt op zelfde manier samen met opdrachtgever**



Bron: Enquête van Panteia onder TVM-leden





# 6. Kansen





# De logistieke dienstverlener is als ketenregisseur in een goede positie om opdrachtgevers te helpen



De coronacrisis toont de noodzaak om de logistieke ketenstrategie aan te passen. Die is onder druk van continue kostenreductie uiterst complex en kwetsbaar geworden. Opdrachtgevers hebben behoefte aan crisisbestendige logistieke ketens, vooral voor halffabricaten die essentieel zijn in het productieproces. Opdrachtgevers zien drie mogelijkheden: het aanleggen van veiligheidsvoorraden, het selecteren van meer leveranciers en het verschuiven van productielocaties dichter naar de markt.

Het aanleggen van veiligheidsvoorraden gebeurt al volop. Over de twee meer structurele oplossingen wordt momenteel vooral nagedacht of onderzoek naar gedaan. De logistieke dienstverlener is als ketenregisseur in een goede positie om opdrachtgevers hierbij te helpen. Een bedrijf in transport en logistiek zou een partnership met hun opdrachtgever moeten aangaan om de logistieke stromen in kaart te brengen en alternatieve aanvoerroutes te bedenken. Dit vereist een lange termijn aanpak en een goed inzicht van de keten. Snel handelen is gewenst.

## Spanningsveld

Deze structurele maatregelen kosten extra geld. Dat moet opwegen tegen de voordelen van betrouwbaarheid. Dit is een spanningsveld, want de vraag is: hoeveel extra kosten accepteren bedrijven voor meer zekerheid? Daarbij zal onderscheid naar productsoort moeten worden gemaakt. In eerste instantie komen die producten in aanmerking die cruciaal zijn voor het productieproces, hoge ketenkosten met zich meebrengen en een hoge waarde vertegenwoordigen. Een CO<sub>2</sub>-taks (en dus hogere transportkosten) zou er voor kunnen zorgen dat het verschil in kosten tussen outsourcing en lokaal produceren beter tegen elkaar opwegen.

Verschillende opdrachtgevers zijn bezig met het loskoppelen van de afhankelijkheid van één leverancier of van één importland door te zoeken naar alternatieve manieren van levering (diversificatie). Ook werken opdrachtgevers 'wat als-scenario's' uit om in de toekomst flexibel om te kunnen gaan met radicale marktveranderingen. Covid-19 is bijvoorbeeld een kans voor technologie, zoals data-analyse, kunstmatige intelligentie, robotisering en Internet of Things, om zijn waarde te bewijzen. Opdrachtgevers die innovatieve oplossingen omarmen, zijn in de huidige moeilijke omstandigheden beter in staat hun operaties te onderhouden en problemen op te lossen. Bedrijven actief in transport en logistiek zouden hierin moeten meegaan en opdrachtgevers bij deze innovatieve oplossingen ondersteunen. Randvoorwaarde is wel goede data en IT.

Tijdens de Brexit en de coronacrisis hebben veel bedrijven extra voorraden aangelegd. Tegenwoordig is 'just in time' of 'lean manufacturing' de norm, oftewel: het minimaliseren van voorraden en ervoor zorgen dat (tussen)producten geleverd worden wanneer deze ook echt nodig zijn. Dit zou plaats kunnen maken voor het meer traditionelere 'just in case-principe'; hierbij gaat het om het aanhouden van reserves van zowel grondstoffen als eindproducten om te kunnen reageren op een plotselinge toename van de vraag of stilvallen van de aanbodlijnen. De hogere opslagkosten zouden moeten opwegen tegen de risico's van het stilvallen van de productie.

## Wendbaarheid

Bedrijven in transport en logistiek zijn doorgaans gespecialiseerd op activiteit (transport, logistiek, ketenregie), op deelmarkt (zoals fysieke distributie of tank-silovervoer), op regio (interne markt, Benelux) en op product (gezondheidszorg, gevaarlijke stoffen, e-fulfilment). Maar in tijden van crisis, waarbij vraag en aanbod sterk fluctueren, kan specialisatie juist een risico zijn. In de ene markt ontstaat vervoersvraag, terwijl dat in de andere markt opdroogt. Wanneer een transportbedrijf aan de verkeerde kant van de markt staat, is snel acteren noodzaak. Bijvoorbeeld bijspringen op markten die kampen met een te grote vraag of die te maken hebben met leveringsproblemen. Wendbaarheid is de basis voor succes.

Het werk van een transportbedrijf of logistieke dienstverlener is meer dan alleen transport of distributie; om in een markt met hoge concurrentie competitief te blijven, hebben veel logistieke dienstverleners hun businessmodel aangepast en bieden ook opslag,



De hogere opslagkosten zouden moeten opwegen tegen de risico's van het stilvallen van de productie

VAL (Value Added Logistics, toegevoegde waarde scheppen door niet alleen te vervoeren maar ook bijvoorbeeld ook te wegen of te labelen) en supply-chainmanagementadvies. Hier liggen kansen om opdrachtgevers met supplychainmanagement te helpen, zodat verstoringen in de logistieke keten tijdig opgespoord kunnen worden. Opdrachtgevers hebben namelijk vaak geen overzicht wie de leveranciers dieper in de keten zijn. Het kostte een grote Japanse halfgeleiderfabrikant meer dan een jaar voordat een team van honderd mensen de logistieke keten van het bedrijf tot op de bodem in kaart had gebracht na de aardbeving en tsunami in 2011<sup>6</sup>.

Daarbij is risicomangement een integraal onderdeel van succesvol supplychainmanagement. Wanneer de logistieke keten in kaart is gebracht, kan goed risicomangement ervoor zorgen dat verstoringen tijdig worden opgespoord. Logistieke dienstverleners en transporteurs moeten samen met hun opdrachtgevers om tafel gaan en risico's in kaart brengen, strategieën formuleren en risico's monitoren. In de enquête gaven transportbedrijven aan dat opdrachtgevers buiten



hun gebruikelijke productportfolio zijn gaan leveren, waardoor er toch vervoersvraag was. Zulke tijdelijke oplossingen moeten onderdeel zijn van een plan, waarvoor transportbedrijven een passende vervoersoplossing kunnen bieden.

## Transparantie

Risico's treden niet alleen op in de goederenstromen, maar ook in de financiële- en informatiestromen. Ondanks brede overheidssteun droogt liquiditeit in sommige ketens op, wat leidt tot getouwtrek rondom betaaltermijnen en een zoektocht naar alternatieve werkkapitaal financiering. Ook leidt crisis tot uitstel van investeringen in vaste activa en vertraging in geplande overnames binnen een keten. Het gebrek aan transparantie in de uitwisseling van informatie vergroot de problemen in goederen- en geldstromen. Met dit in het achterhoofd ligt er een kans voor

bedrijven in transport- en logistiek om volop in te zetten op transparantie.

Een generieke aanpak is er niet, het is maatwerk. Er zijn namelijk grote verschillen qua impact van bijvoorbeeld de coronacrisis en de Brexit tussen bedrijven en deelmarkten in de transport- en logistieke sector. Daarnaast is er een grote onzekerheid. Wat in elk geval nodig is, is dat een ondernemer kort op de bal zit en de marktontwikkelingen in de gaten houdt. Werken vanuit een ivoren toren is taboe, de verantwoordelijkheid moet zo diep mogelijk in de organisatie liggen: op die plek waar werknemers op basis van eigen verantwoording zelfstandig kunnen bijsturen. Als het nodig is, moet de ondernemer snel kunnen schakelen door bijvoorbeeld te up- of downsizen. Daarbij moet een ondernemer sturen op die dingen die hij zelf kan beïnvloeden. De focus ligt hierbij op de vraag: hoe kan ik morgen hetzelfde werk als vandaag beter uitvoeren?

<sup>6</sup> <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management>





Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van het lezen van deze TVM greenpaper?  
Stel ze aan uw accountmanager of mail naar [communicatiemarketing@tvm.nl](mailto:communicatiemarketing@tvm.nl).

Wilt u meer weten over de Brexit?



Wilt u meer weten over corona?

