

oktober 2021

Sectorstudie

Transport en Logistiek



Het roer moet om.

Focus op waardering voor de logistieke prestaties.



Colofon

Auteurs

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

Redactie

M.C. Bode	ING
R. Kuipers	TVM verzekeringen
T. van Noort	TVM verzekeringen

ING Sector Banking

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

TVM verzekeringen

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

Opmaak

Panteia

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

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	4
1 Inleiding	5
2 De Nederlandse transport- en logistieke sector na een jaar corona	6
3 Nieuwe inzichten door veranderingen op grote schaal	10
3.1 Autonome ontwikkelingen	10
3.2 Ontwikkelingen versneld door corona	12
3.3 Ontwikkelingen in sectoren	15
3.4 Verwachtingen voor de toekomst	20
4 Best practices bezien vanuit verschillende markten	22
4.1 Case 1: Focus op duurzame groei bij Hoekstra Sneek	22
4.2 Case 2: Jan de Rijk benut AI voor efficiency winst	23
4.3 Case 3: Vredeveld benut de kracht van data in de nieuwe werkelijkheid	24
4.4 Case 4: Schaalvergroting voor Kooiker essentieel voor investeringen in IT en Duurzaamheid	25
4.5 Case 5: Seacon zet in op lange termijn partnerships, wat basis legt om data te delen	25
5 Strategische ontwikkelingspaden: kansen voor bedrijven	27
ONDERZOEKSVERANTWOORDING	32

Voorwoord



Machiel Bode
Sector Banker Transport en Logistiek
ING



Thomas van Noort
Manager Business Development
TVM Verzekeringen

ING, TVM en Panteia hebben een jarenlange samenwerking voor het organiseren en uitvoeren van sectorstudies in transport en logistiek. In deze sectorstudies gaan wij in op de trends en ontwikkelingen die spelen in een bepaalde deelmarkt (agro, bouw, distributie, tank- en silo) of op een bepaald thema (ICT, duurzaamheid).

In 2020 bleek door de impact van de coronacrisis dat op tijd schakelen, zowel bij afschalen als bij opschalen cruciaal is in tijden van crisis. Inmiddels trekt de economie weer aan, en voor bedrijven die hun operatie op orde hebben, dienen zich nu veel mooie kansen aan. Kansen om het bedrijf ook voor langere tijd op het goede spoor te zetten.

Tegelijkertijd constateren wij dat de complexiteit in de wereld om ons heen voor een steeds uitdagender speelveld voor transporteurs en logistieke dienstverleners zorgt. Het chauffeurstekort is weer terug en de operatie wordt uitdagend door teruggekeerde congestie, capaciteitstekorten en fluctuerende transportvraag. Vandaar dat we dit jaar als onderwerp van de nieuwe sectorstudie gekozen hebben voor: "Hoe inspelen op de kansen die ontstaan in een sterk aantrekkende economie".

Met deze studie willen wij een bijdrage leveren aan hoe ondernemers het beste kunnen anticiperen op al die ontwikkelingen. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de ontwikkelingen en het toekomstperspectief van de handel en distributie, bouw, agrosector en chemie en dan zowel ketenoverstijgend als ook naar de situatie binnen ketens.

Een inzicht dat in deze studie voor ons naar voren is gekomen is dat het roer om moet. Naast innoveren om efficiencyverbetering te realiseren moet de focus veel meer op waardering van die logistieke prestatie komen te liggen. Risico's die de transport en logistieke bedrijven lopen om de sterk wisselende omstandigheden in de markt het hoofd te bieden, moeten anders gewaardeerd worden!

1 Inleiding

Tien jaar na de financiële crisis is Nederland, en zelfs de hele wereld, in een nieuwe crisis terechtgekomen. Veel voortekenen van een dalende economie waren al in 2019 zichtbaar. Door de komst van corona is deze ontwikkeling versneld. Het gevolg is een ongekende krimp van de economie van bijna 4% in 2020 en veel sectoren die in zwaar weer zitten. Maar er bloeit weer hoop.

Het Nederlandse exportvolume is in december 2020 hoger afgesloten dan het in januari 2020 begon. Ook de wereldhandel is in 2020 doorgroeid. De supermarkten kenden een uitzonderlijk goed jaar, waarvan de supermarktdistributeurs profiteerden. Vanwege het vele online shoppen hebben de koeriers- express- en pakketdiensten recordomzet gedraaid. Ook konden transportbedrijven die jarenlang een tekort aan chauffeurs hadden, in 2020 veel vacatures invullen. Hierdoor hebben de bedrijven meer werk kunnen verzetten, dan in voorgaande jaren.

Corona beheerst inmiddels ruim anderhalf jaar ons leven. En hoewel er nu volop wordt gevaccineerd, valt ook regelmatig te lezen dat corona desondanks endemisch zal worden. Nieuwe besmettingen uit nog niet gevaccineerde delen van de wereld en nieuwe varianten van het virus leiden er waarschijnlijk toe dat we in de komende jaren nog regelmatig in meer of mindere mate met (beperkende) maatregelen worden geconfronteerd. Althans, dat is op sector- en deelmarktniveau een waarschijnlijk scenario. Desondanks staat Nederland in de startblokken van economisch herstel. Sterker nog, in het tweede kwartaal van 2021 is de economie volgens het CBS met 3,1% gegroeid ten opzichte van een kwartaal eerder. Het consumentenvertrouwen neemt toe, overheid consumptie droeg positief bij en de export draait onder invloed van de bloeiende wereldhandel alweer op volle toeren.

In de vorige sectorstudie 'Crisis? Creëer je eigen kansen!' die in oktober 2020 is gepubliceerd, is vooral ingezoomd op het overleven ten tijde van crisis door die kansen te grijpen die zich voordoen. In deze sectorstudie, die het tweede deel vormt van het tweeluik 'zoeken naar kansen in crisistijd' hebben ING en TVM aan Panteia gevraagd in te gaan op de kansen die er in de opkomende economie na de coronacrisis liggen voor bedrijven actief in de transport- en logistieke sector. Als gevolg van corona zijn ontwikkelingen versneld en zijn markten verstoord waardoor een onbalans is ontstaan. Voorraden worden weer aangelegd, het chauffeurstekort steekt weer de kop op en de spotmarkt is interessanter dan ooit. De vraag is hoe ondernemers het beste kunnen anticiperen op al die ontwikkelingen. Hierbij wordt zowel ketenoverstijgend gekeken als ook naar de situatie binnen ketens. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de ontwikkelingen en het toekomstperspectief van de handel en distributie, bouw, agrosector en chemie.

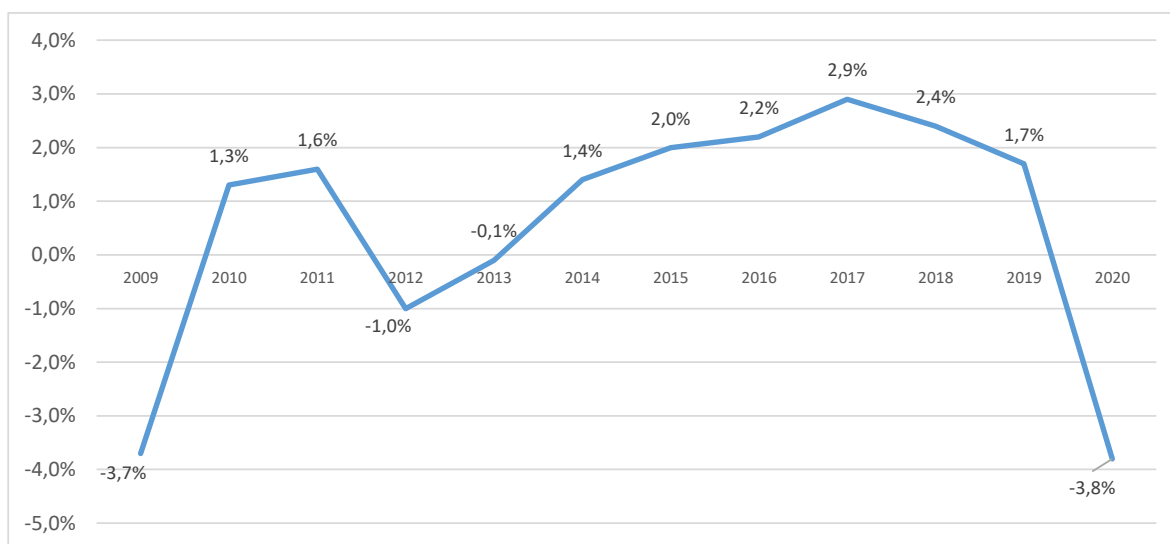
Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt teruggekeken op de situatie in de Nederlandse transport- en logistieke sector na een jaar corona. De veranderingen op grote schaal hebben geleid tot nieuwe inzichten. Dit komt in hoofdstuk 3 aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de verwachtingen voor de toekomst in de verschillende deelmarkten. Best practices in de vorm van casestudies staan beschreven in hoofdstuk 5. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de strategische ontwikkelingspaden, waarbij specifiek wordt ingezoomd op de kansen die er liggen voor bedrijven actief in transport en logistiek.

2 De Nederlandse transport- en logistieke sector na een jaar corona

De coronacrisis heeft zijn sporen nagelaten. De Nederlandse economie is in 2020 sterk gekrompen met ongeveer -3,8%. Daarmee was de krimp zelfs nog iets groter dan die ten tijde van de financiële crisis van 2009 (zie figuur 1).

figuur 1 Ontwikkeling Bruto Binnenlands Product



Bron: CBS, CPB

Groei van het vervoerd transportvolume

Door maatregelen op het gebied van sociale distancing wordt het personenvervoer veel harder getroffen dan het goederenvervoer. Waar de luchtvaart en het OV naar verwachting pas eind 2021 een begin van herstel zullen zien, profiteerden het wegvervoer, de logistiek en de scheepvaart al vanaf de zomer van 2020 van de relatief sterke opleving van de goederenconsumptie en de wereldhandel.

In 2020 vervoerden volgens het CBS Nederlandse vrachtauto's 686 miljoen ton. Dat is 0,4% minder dan in 2019. Deze daling komt volledig op het conto van het grensoverschrijdend goederenwegvervoer, dat door de coronacrisis last had van gesloten grenzen (-2,7%). Het binnenlandse goederenvervoer over de weg kende juist een toename (+0,2%). De daling van 0,4% van het Nederlandse goederenvervoervolume over de weg is in vergelijking met de teruggang van de economie beperkt. Wel moet daarbij worden opgemerkt dat Nederland de afgelopen jaren alleen maar groei kende van het Nederlandse goederenvervoervolume over de weg. De vorige daling stamt alweer uit 2014.

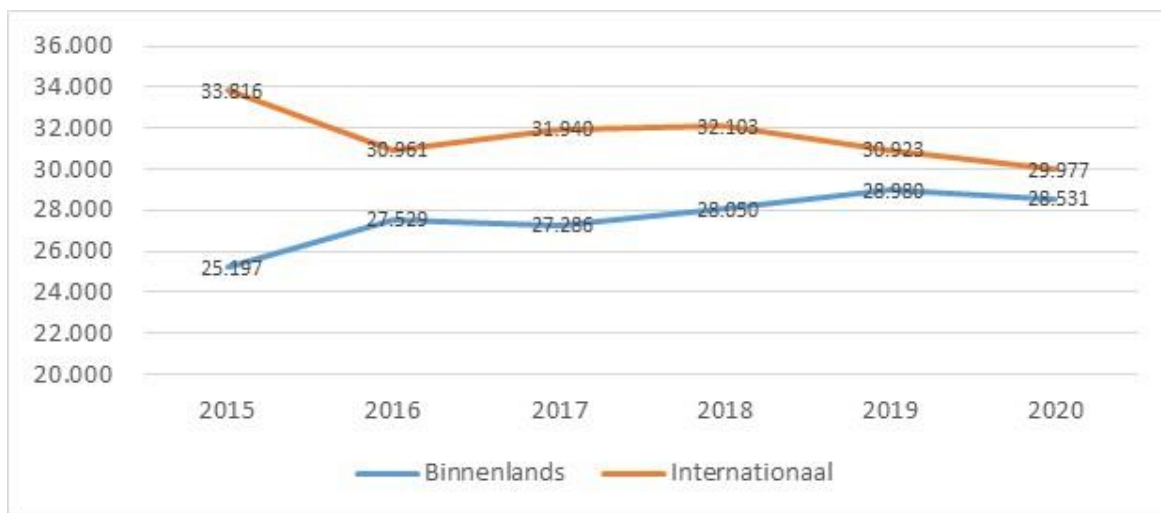
Wat betreft het grensoverschrijdend vervoer daalde vooral het vervoerd tonnage naar het Verenigd Koninkrijk (-12,7%). Naast de heftige corona perikelen als gevolg van de Britse variant was dat ook aan de Brexit te wijten. Ook het vervoerd volume naar Frankrijk (-9,7%) en België (-5,8%) is sterk afgenomen. Dat heeft ook met de ernst van het coronavirus in die landen te maken. Van de belangrijkste handelslanden steeg alleen het vervoerd tonnage naar Duitsland (+0,6%). Duitsland heeft het coronavirus een lange tijd behoorlijk onder controle weten te houden zonder langdurige lockdowns.

Wat betreft sectoren kenden 'aardolie en vaste minerale brandstoffen' in 2020 een groei van het vervoerd volume van 10%, gevolgd door meststoffen (+3,1%), 'landbouw- en overige voedingsproducten' (+3,0%) en 'zand, grind en overige bouwmaterialen' (+2,2%). Het vervoer van chemische producten kende met een ontwikkeling van -11,7% de grootste daling.

Daling vervoersprestatie

De vervoersprestatie is in 2020 sterker afgenomen dan het vervoerd volume. Dat betekent dat de gemiddelde ritafstand ook is gedaald. De binnenlandse vervoersprestatie van het goederenvervoer over de weg is met 1,5% afgenomen in 2020. De grensoverschrijdende vervoersprestatie kende zelfs een daling van 3,1%. De vervoersprestatie van het binnenlands en grensoverschrijdend vervoer komen zodoende steeds dichterbij elkaar te liggen (zie figuur 2).

figuur 2 Ontwikkeling Nederlandse vervoersprestatie (in tonkm) uitgesplitst naar binnenlands en grensoverschrijdend goederenvervoer over de weg



Bron: CBS

Online bestedingen naar recordhoogte

De online bestedingen aan producten is in 2020 door het plafond gegaan. In 2020 is er voor €20 miljard aan producten online verkocht. Dat is een groei van 43% ten opzichte van 2019. Met dit bedrag is het aandeel online producten op de totale markt van 17% in 2019 naar 23% in 2020 opgelopen. Dit heeft grote gevolgen voor traditionele warehouses en winkelbevoorrading. De online bestedingen aan diensten zijn met 39% gedaald naar €6,6 miljard in 2020. Belangrijke online diensten zoals reizen zijn vanwege corona veel minder vaak geboekt.

'Home & Living' is de branche die in 2020 de grootste online groei kende (+83%). Dat had er mee te maken dat mensen veel meer thuis waren en hun huis wilden opknappen. Vandaar dat ook doe-het-zelf webwinkels en tuincentra een ongekend top jaar kenden. Deze branche groeide met 74%. De branche 'Sport & Recreatie' groeide online met 62%, omdat sportscholen dicht waren en mensen dus aangewezen waren op thuis sporten. Doordat de horeca gesloten was, groeide 'Food & Nearfood' met 58%. De IT-branche kende een groei van 56%¹. Dat had onder andere te maken met het vele thuiswerken.

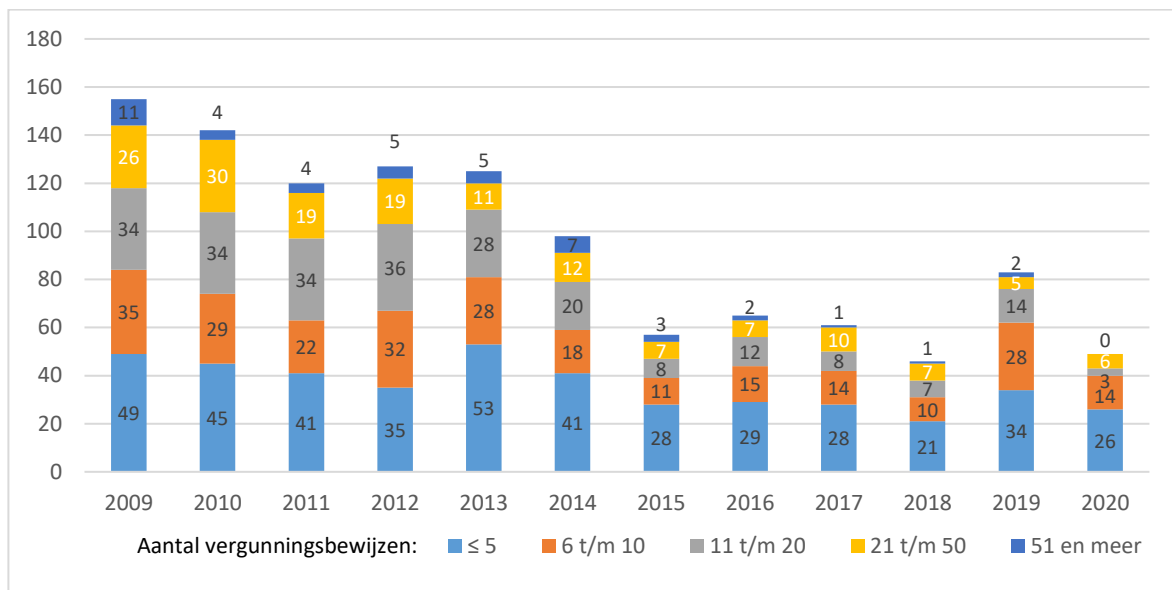
Overheidssteun houdt aantal faillissementen historisch laag

Het aantal faillissementen is met 49 transportbedrijven in 2020 uitermate laag geweest. Alleen in 2018 waren de faillissementen nog lager (46). Dit is gezien de omvang van de coronacrisis uiterst opmerkelijk te noemen. Tijdens de vorige crisis – de financiële crisis van 2009 – waren er nog meer dan 150 faillissementen, drie keer zoveel als nu, te betreuren. Belangrijkste reden voor het beperkt aantal faillissementen is de ongekenne overheidssteun die bedrijven kunnen ontvangen indien ze voldoen aan enkele voorwaarden.

¹ Thuiswinkel Markt Monitor 2020

figuur 3

Ontwikkeling faillissementen in het goederenvervoer over de weg naar bedrijfsomvang



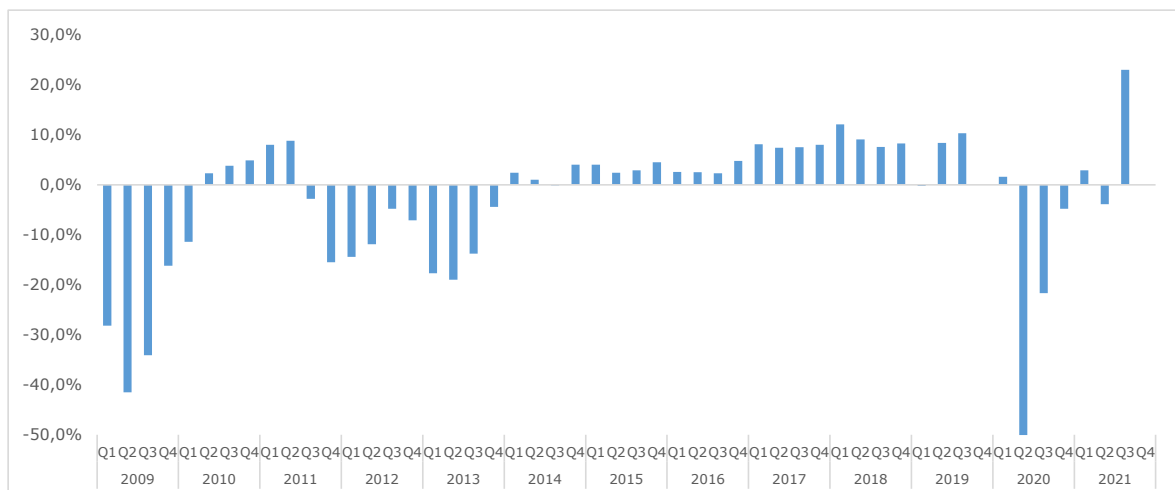
Bron: NIWO

Ondernemersvertrouwen in de lift

Het ondernemersvertrouwen stortte in het tweede kwartaal van 2020 volledig in als gevolg van de afgekondigde lockdown. Sinds het tweede kwartaal is het vertrouwen snel toegenomen en lag het in het eerste kwartaal van 2021 alweer boven het eerste kwartaal van 2020, de tijd voor corona. Het diepe dal van het tweede kwartaal van 2020 was nog dieper dan tijdens de vorige crisis in 2009. Een ander verschil is dat het herstel van het ondernemersvertrouwen in 2020 veel sneller is gegaan dan in 2009. Doordat de consequenties van corona moeilijk te voorspellen waren, nam het vertrouwen sterk af. Toen bleek dat effecten mee vielen, nam het vertrouwen ook weer snel toe.

figuur 4

Ontwikkeling Nederlands ondernemersvertrouwen in transport en logistiek



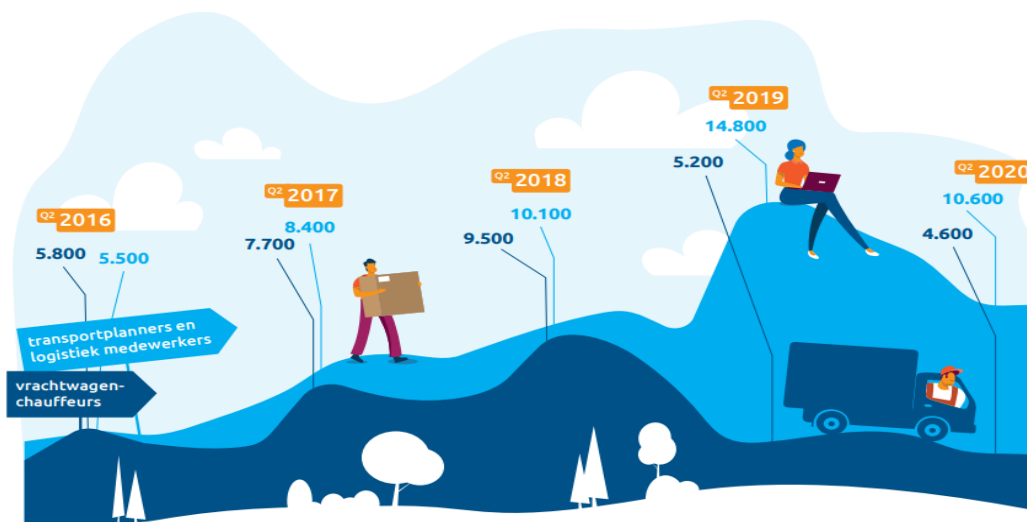
Bron: CBS

Chauffeurstekort in volle hevigheid terug

Het aantal openstaande vacatures is in 2020 afgenomen. Het tekort aan chauffeurs is van 5.200 in 2019 gedaald naar 4.600 in 2020. Voor transportplanners en logistiek medewerkers was deze daling nog wat groter: van 14.800 in 2019 naar 10.600 in 2020 (zie figuur 5). De krapte op de arbeidsmarkt in transport

en logistiek is in 2020 weliswaar afgenomen, maar is in 2021 in alle hevigheid terug. Sommige ondernemers geven zelfs aan dat de krapte nog erger is dan in 2018 en 2019, toen het tekort het grootst was. Naast het tekort aan chauffeurs is er ook een groot gebrek aan logistieke medewerkers. Daarbij zijn er regionale verschillen. In bijvoorbeeld Rivierland en Zuidoost-Brabant zijn de problemen nog nijpender dan bijvoorbeeld in Noordoost-Nederland.

figuur 5 Ontwikkeling aantal vacatures



Bron: STL op basis van UWV, 2020

Export in 2021 weer positief

Ondanks dat Nederlandse exporteurs hun exportomzet in 2020 met 5% zagen dalen², zijn de eerste maanden van 2021 weer positief. Dat komt mede doordat de wereldhandel in 2020 ondanks corona is gegroeid. December 2020 eindigde hoger dan januari 2020 begon. In januari en februari 2021 groeide de wereldhandel door en werd de hoogste piek van oktober 2018 zelfs overtroffen³. Ook maart tot en met juni 2021 laten grote groei zien ten opzichte van zelfde periode vorig jaar, al is dat beeld enigszins vertekend doordat de export in het voorjaar van 2020 door corona instortte.

De goederenoverslag in de Rotterdamse haven is in 2020 met 6,9% gedaald⁴ en die van luchthaven Schiphol met 8,2%⁵. Naast corona was ook de Brexit oorzaak hiervan. Het eerste halfjaar van 2021 laat weer een positief beeld zien, mede door het herstel van de internationale handel. De totale overslag is in de haven van Rotterdam in het eerste halfjaar van 2021 met 5,8% toegenomen ten opzichte van dezelfde periode vorige jaar. Vooral handel met de Verenigde Staten en Duitsland zit in de lift. Die groei is minder zichtbaar in het vervoer naar Groot-Brittannië omdat aan weerskanten van de Noordzee flinke voorraden zijn opgebouwd die in de eerste helft van 2021 eerst grotendeels zijn afgebouwd⁶.

Einde van krimp in investeringen

De maanden april 2020 tot februari 2021 kenden allemaal een negatieve volumeontwikkeling van de investeringen ten opzichte van dezelfde maand een jaar eerder. In maart 2021 is voor het eerst weer een groei (+9,6%) te zien van de investeringen ten opzichte van maart 2021⁷. Maart 2020 was economisch gezien nog een redelijke maand, omdat pas in het tweede deel van de maand de 'intelligente lockdown' begon. Ook in april en mei 2021 groeiden de investeringen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Dit laat het terugkerende vertrouwen in de economie goed zien.

² <https://publications.atradius.nl/trends-in-export-2021/belangrijkste-resultaten-2020/>

³ <https://www.cpb.nl/wereldhandel-op-recordniveau>

⁴ Port of Rotterdam

⁵ CBS

⁶ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/transport-en-logistiek.html>

⁷ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/20/investeringen-groeien-met-9-5-procent-in-maart>

3 Nieuwe inzichten door veranderingen op grote schaal

De coronacrisis heeft bestaande ontwikkelingen versneld en nieuwe geïnitieerd. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen uitgebreid beschreven.

3.1 Autonome ontwikkelingen

Schaalvergroting

De transport- en logistieke sector kenmerkt zich de afgelopen decennia door fusies en overnames. Schaalvergroting, globalisering in combinatie met netwerk denken en behoefte aan kapitaal zijn de belangrijkste oorzaken hiervan. Doordat verladers steeds groter worden en mondiaal opereren, is het ook voor logistiek dienstverleners noodzakelijk hierin mee te groeien om zodoende een volledig netwerk te kunnen bieden. Dit vraagt van bedrijven dat ze snel kunnen schakelen, met name in situaties waarin het volume dat door het netwerk gaat, terugloopt. Tevens vragen de snelle technologische ontwikkelingen en de toenemende behoefte aan kennis om schaalgrootte. 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, specialiseren zich in toenemende mate op een nichemarkt.

Duurzaamheid volledig terug op de agenda

In 2020 nam de aandacht voor duurzaamheid, tot dan toe misschien wel het belangrijkste thema in de transport- en logistieke sector in de afgelopen jaren, wat af als gevolg van corona. Inmiddels is het thema weer helemaal terug. In het transportnieuws komen steeds meer verhalen over het beperken van de uitstoot, bijvoorbeeld door de inzet van elektrische- en waterstofvoertuigen of het verder terugdringen van het brandstofverbruik. Vanuit Europa blijft de green deal in beeld voor het vormgeven van de CO₂-reductieambities, waaraan ook Nederland zich heeft gecommitteerd. Op het gebied van stedelijke distributie vormen de milieuzones de driver achter de transitie naar zero-emissie. De huidige afspraak is dat minstens 30 gemeenten in 2025 een zero emissie-zone invoeren voor vracht- en bestelauto's. Medio 2021 hebben 25 gemeenten – waaronder alle grote steden – zich reeds aangesloten.

Toenemende transportkosten door Mobility Package

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

In juli 2020 is het Europees parlement akkoord gegaan met de nieuwe regels rondom detachering: die regelt dat bij tijdelijk werken in een ander land minimaal de basisarbeidsvoorwaarden in dat land moeten worden toegepast. Bij cabotage is de detacheringsrichtlijn vanaf dag 1 van toepassing. Tevens is er de eis dat vrachtauto's tenminste eens per acht weken moeten terugkeren naar het land waar ze zijn geregistreerd. Het Mobility Package bemoeilijkt het systematisch inzetten van chauffeurs uit lage lonenlanden. Het gevolg is dat de eerste West-Europese bedrijven inmiddels hun Oost-Europese vestiging terug naar Midden- of West-Europa hebben verplaatst. Naar verwachting zullen de transportkosten in Europa in de komende periode toenemen, wordt het chauffeurstekort in West-Europa nog nijpender, neemt het leeg (retour)rijden toe en gaat het gecombineerd vervoer dalen. Deze laatste twee brengen de duurzame doelstellingen in gevaar en vraagt een politieke oplossing.

Gecombineerd vervoer vreest 8% volumedaling door EU-regels

Als de nieuwe wetgeving in 2030 volledig wordt geïmplementeerd, zullen de kosten voor het wegvervoer over korte afstanden flink stijgen, zo blijkt uit een onderzoek dat is gedaan in opdracht van de UIRR (International Association of Companies for Combined Transport Rail-Road). Het mobiliteitspakket van de EU werkt gecombineerd vervoer tegen. De koepelorganisatie waarschuwt voor een volumedaling van 8%.

De UIRR noemt onder meer de nieuwe cabotageregels, de terugkeerplicht en regels voor economische binding met het land waar een ondernemer actief is. De kosten voor het wegvervoer over korte afstanden stijgen daardoor met 16%. In het langeafstandswegvervoer is die stijging met 'waarschijnlijk 5%' fors lager. De organisatie spreekt van een 'schokkend resultaat'. Vrachtvervoer over korte afstanden is een essentieel onderdeel van intermodale transportketens. De UIRR vreest dat het gecombineerde vervoer door de invoering van het Mobiliteitspakket niet kan concurreren met het wegvervoer over lange afstanden.

'De doelstelling van de Europese Green Deal dat een substantieel deel van de 75% van het goederenvervoer over land dat nu nog over de weg wordt vervoerd, zou moeten verschuiven naar het spoor en de binnenwateren, kan alleen worden gerealiseerd als het concurrentievermogen van het gecombineerd vervoer niet wordt ondermijnd door regelgeving', stelt de organisatie. De UIRR stelt daarom een aantal tegenmaatregelen voor. Zo zou het principe 'de vervuiler betaalt' zoveel mogelijk behouden moet blijven bij de wijziging van de eurovignetrichtlijn en de richtlijn voor energiebelasting, die naar verwachting dit jaar wordt gepresenteerd.

Bron: Nieuwsblad Transport, 18 januari 2021

Technologie zet verandering in stroomversnelling

Digitalisering is de drijvende kracht achter de snelle technologische ontwikkelingen. Door de komst van internet en mobiele data met alle toepassingsmogelijkheden is het dagelijkse leven veranderd. Zo zetten online kopen (e-commerce) en virtueel handelen samen met 3D-printing en augmented reality de traditionele (retail)markten en de daaraan verbonden transportmarkten volledig op zijn kop. Automatisering, robotisering en kunstmatige intelligentie geven daar nog eens een versnelling aan. Het 'internet of things' en sociale netwerken verbinden mensen en apparaten op een nieuwe manier met elkaar (interconnectiviteit), waardoor locatie minder bepalend is. Iets wat decentraal georganiseerd was, kan nu gecentraliseerd worden. Denk aan muziek, die van cd naar streaming is verschoven. Of juist iets wat centraal georganiseerd was, kan nu decentraal plaatsvinden. Een voorbeeld is de opwekking van energie, die in transitie is van grote elektriciteitscentrales naar eigen opwekking via zonnepanelen. Al deze ontwikkelingen zorgen voor nieuwe productielocaties, andere vraagpatronen en dus veranderende transportstromen.

Ook binnen transportbedrijven is er op technologisch vlak in de afgelopen jaren veel veranderd. Tien jaar geleden werd vooral geïnvesteerd in hardware zoals boordcomputers, tablets, smartphones en Transport en Warehouse Management Systemen (TMS en WMS). Inmiddels worden systemen in toenemende mate niet meer aangeschaft, maar wordt maandelijks betaald voor de diensten (Software as a service, SaaS). Daarnaast wordt in de sector steeds meer gesproken over platooning, Business Intelligence en platformisering.

Platformisering gedijt goed in markten waar sprake is van versnippering van vraag en aanbod, waar nog stappen kunnen worden gezet op het gebied van digitalisering en waar nog onvoldoende op gemak voor klanten is ingespeeld. Gebrek aan vertrouwen tussen stakeholders in een marktsegment is ook een belangrijke voedingsbodem voor de groei van platformen. Transportdeelmarkten vertonen deze kenmerken en zijn daarmee gevoelig voor de ontwikkeling van platformen.

3.2 Ontwikkelingen versneld door corona

Thuiswerken krijgt structureel karakter en wordt onderdeel van het nieuwe werken

Het jaar 2020 kenmerkt zich door het 'nieuwe normaal', de 1,5 meter samenleving, de intelligente lockdowns, het toegenomen thuiswerken en de vakanties in eigen land. In 2021 is dit nog actueel en de verwachting is dat sommige ontwikkelingen structureel blijven. Zo zal er een soort mix van thuiswerken en werken op kantoor ontstaan, waarbij het kantoor vooral de functie van ontmoetingsplek en overlegruimtes zal gaan vervullen. De vraag naar kantoorruimte zal afnemen en grote bedrijfsverhuizingen zullen in omvang krimpen. Daarentegen krijgen verhuisbedrijven meer met maatwerk te maken.

Digitalisering bewijst zijn nut

Zonder digitalisering zouden de economische gevolgen van de coronapandemie nog veel desastreuzer zijn geweest. Doordat alle markten al een grote mate van digitalisering kenden, was thuiswerken en virtueel vergaderen zonder al te veel aanpassingen mogelijk. Sterker nog, in veel bedrijven is de productiviteit verder gestegen. Ook is digitalisering cruciaal geweest voor de enorme groei in e-commerce en het kunnen blijven doorgaan van de (online) retail. Door de elektronische vrachtbrief, het digitaal factureren, het transportmanagementsysteem en de boordcomputers hebben ook transportbedrijven kunnen doorwerken tijdens de lockdowns. Transportbedrijven met een hoge mate van digitalisering hebben hier echt baat bij gehad.

Toegenomen afhankelijkheid van supply chains

Gesloten fabrieken, wachtrijen voor de grenzen en schepen die stillagen in de haven zorgden tijdens de eerste coronamaanden voor een onzekere levertijd van goederen. 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. Door deze kleinere bellycapaciteit ontstond een capaciteitstekort in luchtvracht en waren de luchtvrachttarieven beduidend hoger dan normaal. Naar verwachting zal vanwege het digitaal vergaderen voornamelijk het zakelijk vliegverkeer in de komende jaren lager zijn dan voor corona en blijft de luchtvrachtcapaciteit beperkt.

Ook nam de onzekerheid over de personeelsbezetting toe. Het duurde even voordat iedereen gewend was aan het thuiswerken en het ziekteverzuim liep op door corona of door de quarantaineplicht. Als gevolg hiervan gingen bedrijven extra voorraden aanleggen om zodoende de onzekerheid in vraag en aanbod op te kunnen vangen. Hierdoor veranderde de vraag naar transport en logistiek met de dag.

De coronacrisis heeft een fundamentele zwakte in de logistiek aan het licht gebracht: de kwetsbaarheid van logistieke ketens voor verstoringen. Moderne logistieke ketens zijn complexe structuren bestaande uit verschillende schakels verspreid over vele landen. Hier kleeft een groot nadeel aan. Als één van de schakels hapert, dan kan de hele keten stil komen te liggen. Het is overigens niet de eerste keer dat de kwetsbaarheid van logistieke ketens zo duidelijk aan het licht komt. Door de onzekerheid rondom het uittreden van de Britten uit de EU hebben Britse bedrijven en burgers vorig jaar extra voorraden aangelegd. En niet alleen de Brexit ook andere ontwikkelingen hebben grote impact op de logistieke ketens. Zo zorgde in 2011 een tsunami in Japan ervoor dat de logistieke ketens in de hightech en automotive tijdelijk werden stil gelegd. Dit stilleggen van de ketens was ook te zien bij de handelsoorlog tussen China en Amerika. De importheffingen die de Amerikanen op staal of aluminium voeren, het verbannen van Chinese bedrijven en de reactie van de Chinezen daarop hebben ertoe geleid dat Amerikaanse en Chinese bedrijven hun logistieke keten aan het inkorten zijn. Ook de stremming in het Suez-kanaal, doordat een containerschip overdwars was vast komen te zitten in het kanaal, laat – zij het op een beperktere schaal - de afhankelijkheid van onze supply chains zien. Deze situaties hebben aangetoond dat er een einde is gekomen aan de tot voorkort redelijk stabiele logistieke ketens binnen de EU.

De impact van corona is nu weliswaar minder extreem dan in de beginmaanden, maar door tijdelijke lockdowns en grote onzekerheden in ons land, in onze buurlanden en in de rest van Europa blijven de logistieke stromen grillig. Opdrachtgevers merken dat ze door complexe supply chains erg afhankelijk

zijn geworden van andere – veelal buitenlandse – ketenpartijen. Om hun logistieke keten crisisbestendiger te maken, proberen ze deze afhankelijkheid te verkleinen door voorraden aan te leggen, meer spreiding in leveranciers en het verschuiven van de productie naar de regio (nearshoring).

Schaarste grondstoffen en enorme prijsstijgingen

Als gevolg van de coronapandemie is de wereldhandel ontwricht. Fabrieken, mijnen en andere winplaatsen van grondstoffen zijn tijdens de uitbraak van corona stilgelegd, enerzijds omdat de vraag wegviel en anderzijds vanwege lockdowns. In veel landen is de productie van grondstoffen nog niet op het niveau van voor de coronacrisis. Inmiddels trekt de economie, zeker in Azië en Amerika enorm aan. Daarnaast proberen bedrijven vanwege de ontwrichte supply chains hun grondstoffenaanvoer zeker te stellen door tussenvoorraden aan te leggen. Het gevolg is een enorme stijging van de vraag naar grondstoffen. Tevens is de logistiek ontregeld. Chemische basismaterialen worden bijvoorbeeld met bulkcontainers vanuit Azië naar Europa gebracht, maar die containers zijn er niet. Vanwege de onbalans in de wereldwijde containerstromen moeten containers leeg retour naar Azië, maar veel containers blijven als tussenvoorraad in Europa of Amerika staan. Van iedere tien containers die aankomt, gaan er maar vier retour naar China. De file op het Suezkanaal heeft alles nog wat erger gemaakt. Het gevolg van deze ontwikkelingen is een schaarste aan grondstoffen en enorme prijsstijgingen. Voor het mkb is het lastig deze prijsstijgingen door te rekenen aan hun opdrachtgevers met alle gevolgen van dien. Deze schaarste heeft zijn weerslag op een goed herstel van de economie.

Waar zijn de tekorten het grootst?

Containers

Het wereldwijde logistieke netwerk gaat gebukt onder een unieke crisis. Er is een gebrek aan containers, het levensbloed van de wereldwijde handel. Hierdoor zijn de prijzen voor het vervoer van een container over de wereld gestegen van 2.000 naar 8.000 tot 12 duizend dollar eind maart. Een van de redenen is dat de containers door de coronacrisis op de verkeerde plek staan. Vorig jaar trok de handel met China voor de zomer alweer aan en werden spullen en massa met containers naar Europa en de VS gebracht. Maar vanwege corona werden geen lege containers mee terug genomen. Daarnaast waren er ook te weinig werknemers in veel havens en bij de douane.

Staal en olie

De prijs van staal is gestegen tot 1.270 dollar per ton. Dat is een stijging van 190 procent in een jaar. Deze prijsstijging hangt nauw samen met het herstel van de Chinese economie. Het is de hoogste prijs sinds 2008. Ook olie is fors duurder geworden, hetgeen iedereen merkt aan de pomp. Sinds begin maart is de prijs echter weer iets teruggelopen van boven de 70 tot 63 dollar per vat.

Computerchips

Wereldwijd zijn er grote tekorten aan chips of halfgeleiders die in bijna elk elektrisch apparaat zitten. Met name autofabrikanten hebben daar last van. Deels komt het doordat er door het thuiswerken meer vraag is naar chips, onder meer voor laptops. Deels komt het door het strenge winterweer in Texas, waar vier grote chipsfabrieken staan die hierdoor hun productie moesten stilleggen. En deels komt het doordat er geen containers zijn om chips van Azië naar de VS en Europa te brengen.

Hout

De gehele grondstoffenmarkt is momenteel instabiel en ook de houtmarkt ondervindt daar meer dan gemiddeld hinder van. De prijs van naaldhout is met ongeveer 50 procent gestegen ten opzichte van vorig jaar. Behalve de logistieke problemen speelt ook de toegenomen vraag naar biobased bouwmaterialen, waarvan hout verreweg het belangrijkste is, mee. Bij hardhout voor de woningbouwsector leiden aanvoerperikelen ook tot prijsstijgingen van 10 tot 25 procent.

Papierpulp en toiletpapier

De prijzen voor papierpulp zijn met 50 procent gestegen in korte tijd. De prijsstijgingen gelden met name voor naaldhoutpulp, het type dat afkomstig is van naaldbomen en wordt gebruikt om producten te maken als premium toiletpapier, papieren handdoeken, junkmail en koffiekopjes. Door deze prijsstijgingen en door aanvoerproblemen dreigt er in westerse landen weer een tekort aan toiletpapier te kunnen ontstaan, net zoals een jaar geleden bij de eerste coronagolf. De grondstoffen worden vervoerd in zogenoemde bulkcontainers.

Zonnepanelen

De prijs voor de aankoop van zonnepanelen in China is dit jaar al, afhankelijk van type en vermogen, met gemiddeld 14 procent gestegen, blijkt uit meldingen van Chinese fabrikanten. Oorzaken zijn een aanhoudend tekort aan grondstoffen zoals polysilicium en glas.

Bron: Volkskrant

Direct-to-Consument (D2C) in opkomst

Ook binnen e-commerce zijn er supply chain beperkingen, meestal vanwege het capaciteitstekort bij koeriers- express en pakketdiensten. Vandaar dat steeds meer producenten zijn overgegaan op 'ship from store' om snellere levering mogelijk te maken en niet afhankelijk te zijn van capaciteitsproblemen bij KEP-bedrijven. Deze bedrijven hebben stevig ingezet op social media om hun producten onder aandacht te brengen bij consumenten. Ze hebben als het ware een extra kanaal in de distributiemix toegevoegd: verkoop via platformen. Producenten die dit al overwogen, hebben het door corona versneld toegevoegd. De groei van D2C is afhankelijk van de sector en van de afnemers (retailers/webshops). In een markt met afnemers met veel marktmacht kwam dit moeizamer van de grond dan in een versnipperde markt. Daarnaast heeft door corona ook dropshipment – waarbij een retailer een bestelling van de klant doorzet aan de producent, die vervolgens direct aan de klant levert – een boost gekregen. Het voordeel voor retailers is dat ze dan geen voorraden hoeven aan te houden en dat ze kunnen profiteren van de long-tail (heel veel producten die veel minder vaak verkocht worden).

Congestieproblematiek minder urgent

Door corona is de congestieproblematiek wat op de achtergrond geraakt. De jaarfilezwaarte, dat is de gemiddelde filelengte maal de duur van de file, is in 2020 met 68,1% afgenomen ten opzichte van 2019. Door de lockdowns en de oproep van het kabinet om thuis te werken zijn de verkeersbewegingen afgenomen. Naast deze afname is de betere spreiding van het verkeer over de dag een belangrijke oorzaak van de afname van het aantal files. Gezien de mogelijkheden tot en acceptatie van thuiswerken kiezen meer mensen ervoor om buiten de spits naar het werk te rijden. Naar verwachting zal de congestieproblematiek wel weer terugkomen. Het KiM verwacht dat in 2025 het wegverkeersvolume 5% tot 10% hoger ligt dan voor de coronacrisis.

Krapte aan transportruimte leidt niet automatisch tot tariefstijgingen

Ondanks dat de meeste transportmarkten volop aantrekken en er op bepaalde deelmarkten inmiddels weer gebrek aan transportcapaciteit is ontstaan, blijft een sectorbrede stijging van de transporttarieven uit. Op de spotmarkt is weliswaar een sterke stijging van de tarieven te zien, maar in het veel grotere contractvervoer zijn tariefstijgingen niet vanzelfsprekend. In deze sector is nauwelijks sprake van een gezonde marktwerking. Het gebrek aan tariefstijgingen probeerden transportondernemers lange tijd op te vangen door nog efficiënter ritten uit te voeren, waardoor de beladingsgraad steeg. Inmiddels is – mede door corona – de stijging van de beladingsgraad gestopt en is zelfs een lichte daling waar te nemen. Dat alles heeft te maken met de nog volatielere markten. Door deze ontwikkelingen blijven de marges structureel te laag voor een goede bedrijfsvoering en is investeren in duurzame transportmiddelen lastig.

Transport en logistiek is een competitieve sector met lage marges. In deze sector wordt dus gestuurd op kostprijs. Dat is een probleem met verduurzaming. Een ondernemer: "We kopen ook geen tankstation bij een dieseltruck". Maar dat moet wel bij elektrische voertuigen. Hierdoor komen er ongeveer dezelfde kosten voor laadinfra bij als voor een gemiddelde elektrische truck moet worden betaald.

Verschillen per deelmarkt en regio

In tegenstelling tot koeriers, express- en pakketdiensten, supermarktbevoorrading en bouwmarkt- en tuincentraleveranciers zijn er ook branches die het juist heel zwaar hebben door corona. Het autovervoer en ferryvervoer liggen al ruim een jaar behoorlijk onder het normale niveau. Logischerwijs hebben ook bedrijven actief in horecabelevering het zwaar, al lijkt het hier nu ook wat beter te gaan. Ook de reis- en evenementenbranche hebben hun omzet in 2020 volledig in elkaar zien zakken. De sierteelt kende een harde klap in de eerste lockdown door het sluiten van de grenzen, maar kende vanaf mei 2020 een sterke opleving. Het vervoer van kolen en andere brandstoffen is in 2020 ook sterk gedaald. Dit is vooral gevoeld door de binnenvaart en de spoorbedrijven. Overall is de omzetzakking beperkt gebleven.

Naast verschillen per deelmarkt zijn er ook grote verschillen per regio waar te nemen. Waar in Zeeland de horeca in de zomer van 2020 weer tot leven kwam als gevolg van de terugkerende Nederlandse, Belgische en Duitse toerist, bleef die in de grote steden en met name Amsterdam haperen als gevolg van het wegblijven van de internationale toeristen.

3.3 Ontwikkelingen in sectoren

Handel en distributie volledig op z'n kop

Consumenten konden vanwege de lockdowns hun geld niet besteden aan vakanties, dagjes uit, etentjes en evenementen en hielden dus geld over. Dat was gunstig voor de detailhandel. In 2020 is de omzet van de hele detailhandel met 3,9% toegenomen. Tussen de markten zijn grote verschillen. De traditionele retail had het voor de coronacrisis al lastig en de lockdowns hebben dit niet beter gemaakt. De omzet van non-food retail is als gevolg van de lockdown met 0,3% afgenomen tot €50,7 miljard. Daarentegen groeide de omzet van de food retail, waaronder supermarkten, met 2,0% naar €53,9 miljard. Deze deelsector profiteerde van het vele thuiswerken en de sluiting van de horeca en catering. De 'detailhandel niet in winkel', waaronder webwinkels kende een topjaar; deze deelsector groeide met 25,1% naar €18,4 miljard⁸. In de eerste helft van 2021 groeiden de online aankopen door en inmiddels is een flink deel van de retailomzet structureel terechtgekomen bij het online kanaal. Dit heeft blijvende gevolgen voor het winkellandschap. Vooral schoenenwinkels en in mindere mate modewinkels verdwijnen uit de winkelstraat. Tijdens de coronacrisis bleken daarnaast centrumlocaties in de grote steden kwetsbaar vanwege het wegvallen van funshopping en van de internationale toeristen.

Van de totale online omzet vindt ongeveer 60% plaats via pure webshops en 40% via het multichannel kanaal: retailers met zowel fysieke winkels als een online webwinkel. In 2020 is de online omzet in deze multichannel verkoop veel sneller gegroeid dan de omzet van webwinkels. Veel consumenten zijn door de lockdowns online goederen gaan kopen bij de voor hen bekende fysieke winkels. Naar verwachting zet deze trend door en zullen winkelruimtes versneld ingekrompen worden. Hybride winkelen wordt de norm: klanten willen producten zien, voelen en testen voordat ze tot aankoop overgaan.

Als gevolg van de lockdown zijn mensen massaal online gaan winkelen. Al die bestelde goederen moesten thuis bezorgd worden. Het aantal bezorgde pakketten groeide in 2020 explosief. Dit was gunstig voor de koeriers, express- en pakketdiensten, maar had zijn weerslag op de CO₂-uitstoot, de verkeersveiligheid, het wegennetwerk in steden en de arbeidsomstandigheden.

PostNL bezorgt recordaantal pakketten door corona

PostNL heeft afgelopen jaar een recordaantal van 337 miljoen pakketten bezorgd. Die stijging werd veroorzaakt door de coronacrisis. Het postbedrijf schat in dat er zo'n 25 miljoen pakketten extra zijn verstuurd als gevolg van het virus. Vooral na het ingaan van de tweede lockdown, die samenviel met de kerstperiode, was het 'uitzonderlijk druk'. In het vierde kwartaal werden haast 30% meer pakjes verstuurd dan een jaar eerder. Over heel 2020 ging het om een stijging van net geen 20%.

Bron: RTL nieuws, 21 januari 2021

De koopbereidheid verbeterde sinds het tweede halfjaar van 2020 en ook de lockdown in het voorjaar van 2021 heeft dit niet kunnen remmen. Dat de koopbereidheid ook in 2021 door zet heeft vooral te maken met het opgelopen vaccinatietempo, de stapsgewijze versoepelingen en de verbeterde vooruitzichten. Naast dat de koopbereidheid weer terug is op pre-coronaniveau is ook het consumentenvertrouwen weer terug. Pindata van ING laten zien dat de consumentenbestedingen vooral zijn opgeleefd na de heropening van de winkels en terrassen.

De vooruitzichten voor de traditionele detailhandel zijn zwaar. De coronamaatregelen hebben ertoe geleid dat een deel van het geld dat mensen normaal gesproken uitgeven in de horeca of reisbranche naar de detailhandel is gegaan. Nu die impuls wegvalt vanwege de versoepelingen zullen de echte klappen in de retail vallen. De sanering van winkels en winkelstraten was voor corona al ingezet, alleen

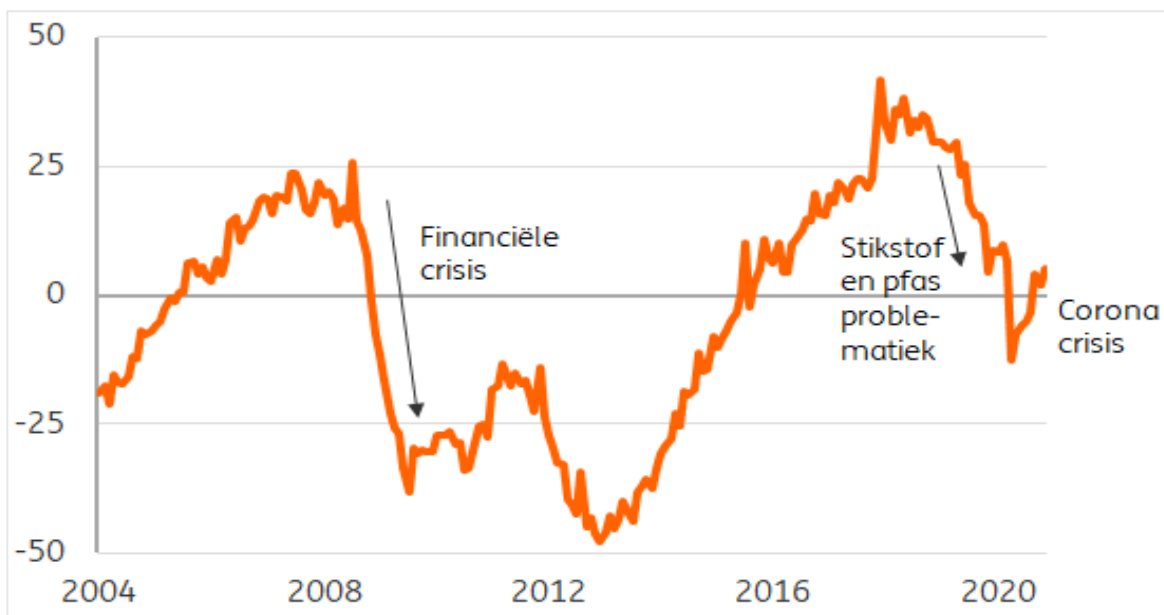
⁸ Retailinsiders

is nu versneld. Naar verwachting gaat de retail meer inzetten op lokaal en digitaal, wat kansen biedt voor samenwerken in de regio. Ook zullen regionale platforms opkomen die een meer verantwoord alternatief vormen voor de grote partijen zoals Amazon en Alibaba. De KEP-sector kent ook in een economisch uitdagende markt een significante groei, maar zal de groeicijfers na 2021 zien afnemen. De stap naar meer online verkopen is te merken, maar door het einde van de lockdowns is de groei vanaf 2022 niet meer zo hoog als tijdens de coronacrisis.

Laat-cyclische bouwsector doorstaat eerste fase goed

Het laat-cyclische karakter van de bouwsector wordt in de coronacrisis nog eens onderstreept. In de bouw werkt men met langlopende contracten waardoor er niet van de één op de andere dag sprake was van vraaguitval. Daarbij kon het werk dankzij een met het Rijk afgestemd doorwerkprotocol doorgaan. Daarnaast profiteerde de bouw van het thuiswerken en de toegenomen vrije tijd. Mensen hadden extra aandacht voor de eigen woning en velen lieten hun huis opknappen of gingen zelf klussen. De omzet in bouwmarkten groeide volgens het CBS in 2020 met bijna 20%. Vandaar dat 2020 voor de bouwsector nog een behoorlijk jaar was met een omzetstijging van 2,3%. Dit was in vergelijking met 2019 wel een stuk lager toen de omzet nog met 7,4% groeide.⁹ Onder meer met de klimaatopgave, duurzaamheidsdoelstellingen (alle gebouwen energieneutraal in 2050), bereikbaarheidsvraagstukken en het enorme woningtekort is het toekomstperspectief goed. Wel staat de bouwsector voor een aantal grote uitdagingen: de stikstofcrisis, onduidelijkheid over de niet-genormeerde stof PFAS, de problemen met het verkrijgen van bouwvergunningen voor woningbouw en de gestegen kosten voor bouwmaterialen. Dat is ook te zien in het vertrouwen van de Nederlandse bouwers, al is die begin 2021 toch weer positief, mede door een goed gevulde orderportefeuille.

figuur 6 Vertrouwensindicator Nederlandse bouwers



Bron: ING op basis van EU & Eurostat

Onder bedrijven actief in grond- weg- en wegenbouw is het vertrouwen wel negatief. De gevolgen van PFAS- en stikstof zijn daar ook groter. Bovendien hebben gemeenten door de coronacrisis minder financiële ruimte, onder meer door lagere inkomsten uit toeristenbelasting en parkeergelden. Bouwwerkzaamheden worden daardoor uitgesteld.

De extra effecten van de tweede lockdown op de bouw zijn beperkt. Bouwplaatsen zijn open gebleven, al is door social distancing een andere manier van werken ontstaan. Corona heeft wel gezorgd voor een

⁹ Bouwend Nederland

andere kijk op vastgoed. De laatste jaren kenmerkten zich door economische groei en lage rentes, waardoor het vastgoed floreerde. De woningbouw profiteert ook tijdens corona van de schaarste, al is de vraag wat de toekomst brengt. De vraag naar traditionele kantoorpanden was al voor de coronacrisis afgenomen en deze trend is nu versneld. Winkels hebben door corona een zware klap gekregen en de toch al lastige winkelvastgoed staat zwaar onder druk. De deelsector Bedrijfsruimte profiteert van de groei van online winkelen, waarvoor grote logistieke centra nodig zijn. Aan de andere kant is door corona de internationale handel lastiger geworden, waardoor de vraag naar bedrijfsruimte is afgenomen. Desondanks is er een tekort aan goede logistieke ruimtes, wat kansen biedt voor het vastgoed.

Agro, feed en food heeft het lastig, supermarkten in de lift

De coronacrisis gooit door de lange lockdowns in 2020 en 2021 van vooral de horeca en daardoor de verminderde afzet aan de foodservice in binnen- en buitenland roet in het eten van de voedingsindustrie. In 2020 kromp de productie van deze sector met 1,3%¹⁰. De omzet bleef in 2020 wel vrijwel gelijk. De buitenlandse omzet daalde met 1%, maar dit verlies werd gecompenseerd door de groei van de binnenlandse consumptie (+0,6%). Vooral vleesproducenten en de aardappelverwerkende industrie (grote leverancier van de horeca) kenden in 2020 een slecht jaar. Daarbij zijn de vooruitzichten voor voornamelijk de vlees- en melkproductie ongunstig: door het stikstofbeleid staan deze sectoren in Nederland de komende jaren onder druk.

De exportdaling van voedingsproducten (-1,5%) was in vergelijking met de exportdaling van alle goederen (-5%) bescheiden. De Brexit heeft in 2020 veel invloed op de handel gehad. De foodexport naar het Verenigd Koninkrijk daalde met 8%.

Het producentenvertrouwen in de voedingsindustrie is na de forse dip in het tweede kwartaal van vorig jaar weliswaar opgekrabbeld, maar is pas sinds april 2021 weer licht positief en blijft ver achter bij het vertrouwen in de totale industrie. Zolang de versoepelingen niet voor 100% zijn doorgevoerd, blijft de out-of-home markt onder druk staan en zullen de pre-corona productie- en omzetniveaus buiten bereik blijven. Dit geldt ook voor onder meer groenteverwerkers, bakkerijen en bierbrouwerijen, voor zover sprake is van forse leveringen aan de foodservice. De verkoop van dagverse broodproducten via horeca, bedrijfs- party- en evenementencatering en 'on the go' retail liep terug door de lockdowns en het thuiswerken. Dit werd slechts gedeeltelijk gecompenseerd door de gestegen afzet bij ambachtelijke bakkerijen en supermarkten.

De komende jaren zal de sector steeds meer de impact voelen van de 'Farm-to-Fork-strategie van de Europese Commissie. De strategie is een veelomvattend programma om de Europese voedselketen van de boer tot aan het bord van de consument te verduurzamen. Ook moet de strategie eraan bijdragen de impact van de voedselproductie op het milieu en het klimaat te verminderen. De afhankelijkheid van chemische pesticiden moet worden teruggedrongen en het aandeel biologische landbouw moet worden vergroot tot 25% in 2030. Daarnaast wordt stevig ingezet op het voorkomen van voedselverspilling.

De horeca heeft als gevolg van de lockdowns en maatregelen de zwaarste klappen moeten incasseren. De omzet van het totaal van eet- en drinkgelegenheden van de horeca (cafés, kantines en catering, restaurants en fastfoodketens) kromp in 2020 met 31,2%¹¹. De supermarkten daarentegen profiteerden van de sluiting van de horeca en het massale thuiswerken en kenden een ongekennde groei van de omzet van 11,2% naar €45 miljard¹². Gevolg was zelfs een capaciteitstekort bij de bevoorrading van supermarkten.

¹⁰ <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/voedingsindustrie.html>

¹¹ CBS

¹² <https://www.foodpersonality.nl/marktaandeelen-2020-volgens-iri-full-service-wint-prijzvechters/>

Supermarkten nemen winkelmodel op de schop

Bij de twee grootste supermarktketens van Nederland – Jumbo en Albert Heijn – komen grote veranderingen van hun winkelmodel. Ondanks dat de supermarkten als gevolg van corona bloeien als nooit tevoren, komt er een reorganisatie. Dit heeft niet direct te maken met de coronacrisis, de plannen liggen er al sinds 2018, maar de trends zijn door corona versneld. Vandaar dat de supermarkten het zelfs een goed moment vinden om op een nieuwe manier te gaan werken.

Bij de twee grootste supermarktketens van Nederland, Jumbo en Albert Heijn, bleek de afgelopen twee weken dat er een grote verandering van hun winkelmodel aan zit te komen. Nu consumenten even niet meer naar het restaurant kunnen gaan en er meer wordt thuisgewerkt, lopen ze veel vaker naar de supermarkt. Jumbo zag daardoor zijn omzet over heel 2020 stijgen met 15 procent naar 9,68 miljard euro, Albert Heijns moederbedrijf Ahold Delhaize kwam 14 procent hoger uit op zo'n 74 miljard euro. Ondanks deze goede cijfers vinden de supermarkten het tijd voor een nieuwe manier van werken. De winkelorganisatie moet al langer op de schop, want het oude model voldoet niet meer aan de huidige klantenbehoeften.

De supermarkten willen zich aanpassen aan de nieuwe winkelgewoonten van hun klanten. Nederlanders neigen al langer naar gezond en vers eten en doen hun boodschappen steeds meer online. Dat laatste is door de coronacrisis nog eens versterkt. Bij allebei de winkelgroepen groeide de online omzet in 2020 met meer dan 50 procent.

Om toch nog mensen naar hun fysieke winkels te lokken, willen de supermarkten meer beleving en service aanbieden in de winkel zelf. Zo zegt Jumbo dat het keukens wil installeren in zijn winkels en gaat Albert Heijn meer inzetten op zijn versafdeling.

Bron: nu.nl, 20 april 2021

Deze omzetgroei werd overigens niet alleen in de winkels bereikt, ook online boodschappen doen is in 2020 definitief doorgebroken. De bezorging van boodschappen door supermarkten en speciaalzaken nam vorig jaar met 49% toe¹³. Het marktaandeel van voornamelijk online-only supermarkten steeg ten koste van de traditionele spelers.

Boodschappen binnen 10 minuten in huis: Gorillas schudt bezorgmarkt op met flitservice

Ineens was Gorillas daar. Een supersnelle bezorger die je boodschappen binnen 10 minuten thuisbezorgt. Bijna te mooi om waar te zijn, zou je denken. Toch werkt het. Volgens het bedrijf zelf was het hoog tijd om de markt op te schudden met een nieuwe aanpak. Want traditionele supermarkten hebben te lang stilgestaan. Hoeveel innovatie heeft er de laatste tien jaar nou plaatsgevonden?"

Gorillas krijgt het voor elkaar door aan postcodes te leveren die binnen die strakke tijdslimiet te bereiken zijn vanuit een van de eigen mini-magazijnen. Dit zijn een soort kleine supermarkten die bevoorrad worden door eigen leveranciers en waar de bestellingen worden klaargezet om mee te geven aan de fietskoeriers.

Gorillas is van Duitse oorsprong en werd opgericht door Kağan Sümer. Binnen een jaar na oprichting heeft het bedrijf vestigingen geopend in meer dan twaalf Europese steden. In korte tijd heeft Gorillas zich ook over Nederland verspreid. Bewoners van de binnenstad van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Groningen en sinds eind maart ook van Leiden kunnen gebruik maken van de app. Hierin vind je ruim tweeduizend essentiële producten die binnen 10 minuten bij je bezorgd worden voor een bedrag van 1,80 euro leveringskosten.

Bron: AD, 12 april 2021

¹³ Volgens het Foodservice Instituut Nederland

De verwachtingen voor de periode tot 2025 voor het agrarische vervoer zijn onzeker. Volumegroei blijft de komende jaren lastig vanwege de stikstofmaatregelen in met name de intensieve veehouderij die tot een krimpende veestapel en dus lagere productie en behoefte aan agrarisch vervoer leiden. Wel zullen aardappeltelers kunnen profiteren van de verwachte extra bestedingen in de horeca na de lange lockdowns van 2020 en 2021. Ook sierteelt zal de verliezen van 2020 goed maken in de komende jaren, al kunnen de problemen in de toeleveringsketens druk op de groei leggen.

Chemische industrie zet herstel in

In 2020 is de industrie met 2,3% gedaald¹⁴. De coronacrisis maakte 2020 voor de industrie tot een jaar van onzekerheid, vraaguitval en grote verstoringen in de toeleveringsketen. Doordat de industrie sterk afhankelijk is van import en export, had het al last van de coronacrisis toen die nog vooral in Azië toesloeg. Inmiddels is sterk herstel in deze branche ingezet. Dit is deels te verklaren door de coronasteunmaatregelen, maar ook door de groei van de wereldhandel en dus de aantrekkende export. Vooral China en de Verenigde Staten lopen hierbij voorop. Daarbij neemt sinds het tweede kwartaal van 2021 ook de binnenlandse vraag toe doordat de coronamaatregelen geleidelijk zijn afgebouwd. Gezien de verbeterde vooruitzichten is het optimisme onder producenten gestegen naar recordhoogte.¹⁵

Ondanks dit positivisme dempen de aanhoudende knelpunten in de toeleveringsketens en de potentiële tekorten aan kritische materialen en onderdelen door leveringsachterstanden de productiegroei. De capaciteitsproblemen worden nog eens vergroot door het mondiale economische herstel, het hamstergedrag en de behoefte aan structureel hogere buffervoorraden. Vooral het wereldwijde tekort aan chips heeft grote gevolgen. In de auto-industrie vallen hierdoor de grootste klappen. Maar ook elektronicabedrijven zoals Philips moeten hun productie noodgedwongen beperken. Een grote uitbreiding van de mondiale chips-productiecapaciteit duurt jaren, terwijl de vraag door digitalisering en elektrificatie blijft toenemen.

Een andere ontwikkeling die in de industrie speelt, is de grondstoftekorten en de daardoor exploderende grondstofprijzen. Dit beïnvloedt het voorraadmanagement en legt druk op de marges. Ook de containerprijzen zijn geëxplodeerd door de verstoorde handelsstromen. Dit samen met kwetsbaarheden in de keten hebben er toe geleid dat producenten steeds vaker nadenken over meer lokale oplossingen. Om te digitaliseren en te innoveren hebben bedrijven schaalgrootte nodig, wat tot consolidatie in de markt heeft geleid. Al deze ontwikkelingen zijn van invloed op de omvang en locatie van de transportvolumes.

De industrie draait in Europa en in de Verenigde Staten op volle toeren en daar profiteert de chemische industrie in Nederland van. De vraag naar hygiënemiddelen, kunststoffen voor verpakkingen en medische hulpmiddelen is door corona sterk gestegen en is gunstig voor de chemische sector. AkzoNobel profiteert nog altijd van de toegenomen vraag naar verven doordat consumenten vanwege de coronacrisis hun huis opknappen. Ook de vraag naar kunststofmaterialen vanuit de opgebloeide Europese bouwmarkt trekt aan. Verder neemt de vraag naar speciale plastics van een bedrijf als DSM toe vanuit de internationale automotieve en hightechindustrie en profiteert zij van de toegenomen aandacht voor een gezonde maaltijd met haar vitaminedivisie.

¹⁴ Branches in Zicht 2021, SRA

¹⁵ Op basis van PMI deelindexen en CBS.

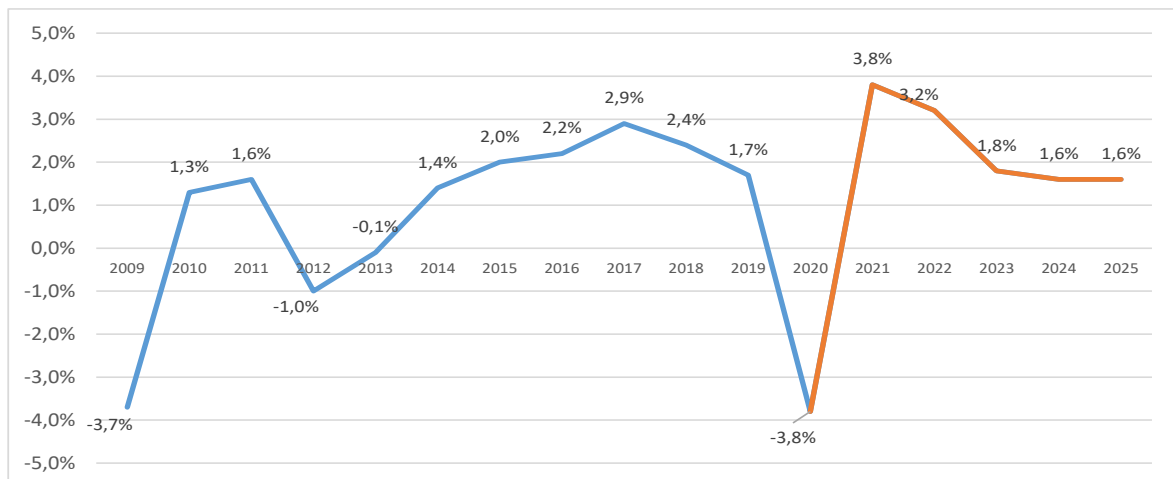
Nederlandse farmasector groeit sterk

Nederland speelt weer een steeds grotere rol in de farmasector met de productie van coronavaccins als recent succesverhaal. De sterke positie op het vlak van zowel ontwikkeling als productie van medicijnen maakt Nederland een gewild vestigingsland. De komst van het Europese Medicijnen Agentschap (EMA) naar Amsterdam en de coronapandemie hebben dit nog eens versterkt. Zo gaat Lonza in Geleen de helft van de nieuw op te starten Europese productie van het Modernavaccin (300 miljoen doses per jaar) voor zijn rekening nemen en heeft Janssen zijn fabriek in Leiden uitgebreid. Een deel van de productie van het Curevac-vaccin vindt in Amsterdam plaats, in juni verwacht de farmaceut de EMA-goedkeuring. Los hiervan breiden onder meer Merck Sharp & Dohme (MSD) en Bristol Myers Squibb (BMS) de medicijnproductie in Nederland uit. De afgelopen twee jaar behoort de weinig conjunctuurgevoelige farmaceutische industrie na enkele mindere jaren weer tot de sterkst groeiende industrietakken.

3.4 Verwachtingen voor de toekomst

De totale schuld van ondernemers is door corona gegroeid. Bedrijven hebben extra leningen bij banken afgesloten en betalingen aan leveranciers op grote schaal opgeschort. Ook hebben zo'n 250.000 bedrijven voor in totaal 16 miljard euro aan belastinggeld uitstaan bij de Belastingdienst¹⁶. Hiermee gedraagt de belastingdienst zich als een bank, maar zonder afdeling 'bijzonder beheer' waar klanten terecht kunnen als ze de lening niet kunnen betalen. Op een gegeven moment zullen de schulden moeten worden afgelost en de rekeningen alsnog worden betaald. Dit is een risico voor de Nederlandse economie. Vandaar dat sommige economen juist denken dat de echte crisis – net zoals ten tijde van de financiële crisis in 2009 – nog moet komen. Als bedrijven uiteindelijk toch failliet gaan, zullen meer mensen werkloos raken en ligt krimp op de loer. Het CBP ziet de toekomst juist positief tegemoet. Zij verwacht een economische groei in 2021 van zo'n 3,8% en in 2022 van 3,2%.

figuur 7 Ontwikkeling Bruto Binnenlands Product



Bron: CBS, CPB

Sinds april 2021 worden de maatregelen één voor één teruggedraaid. In de zomer van 2021 zijn alleen nog nachtclubs en discotheken gesloten en gelden er strenge regels voor evenementen. Doordat sinds de zomer alle volwassenen die ingeënt wilden worden, gevaccineerd zijn, wordt er verder geen landelijke lockdown verwacht. Hoogstens worden er naar verwachting plaatselijke maatregelen afgekondigd op plekken waar kleine uitbraken zijn. Desondanks is de verwachte sterke opleving van de economie in 2021 en 2022 verrassend te noemen. Na de financiële crisis van 2009 is de Nederlandse economie nog jarenlang aan het kwakkelen geweest, met zelfs een tweede dip in 2012 ten gevolge. De reden dat de

¹⁶ <https://nos.nl/collectie/13856/artikel/2372436-een-jaar-corona-zware-economische-crisis-veerkracht-en-risico->

meeste economen een snelle opleving verwachten, komt door de miljarden die de regering in de economie heeft gepompt. Hierdoor is het aantal faillissementen beperkt gebleven en zijn maar weinig mensen hun baan kwijt geraakt. Daarbij is het spaargeld hoger dan ooit en hebben mensen de financiële ruimte om – als alle beperkingen zijn opgeheven – snel veel geld uit te geven.

Eind 2020 is het onderzoek “Het wegtransport gedurende COVID-19 en nadien” gepubliceerd, waarin Panteia in samenwerking met Policy Research Corporation prognoses heeft uitgevoerd van de situatie in het wegtransport tot en met 2025. In dit onderzoek worden vier scenario’s onderscheiden: heuvelkoers, sprint, vlakke etappe en bergrit (zie figuur 8).

figuur 8 Vier toekomstscenario’s



Bron: Panteia, PRC

De *heuvelkoers* kenmerkt zich door periodieke heroplevingen van het virus. De altijd sluimerende volgende golf zorgt voor minder economische activiteit. In het scenario *sprint* vinden geen omvangrijke oplevingen van het aantal besmettingen plaats. De genomen maatregelen hebben weinig belemmerende werking op de economie. De *vlakke etappe* lijkt op de *sprint* omdat geen omvangrijke oplevingen van het aantal besmettingen wordt verwacht. Echter het verschil is dat in de *vlakke etappe* in 2025 nog geen werkend vaccin is ontwikkeld. Het virus waart dan dus nog altijd rond. De *bergrit* vormt het slechts mogelijke scenario. Het gaat uit van lage besmettingsaantallen in de zomer van 2020, waarna het virus in de herfst van 2020 een enorme opleving kent. De genomen maatregelen blijken niet toereikend en/of naleving van de maatregelen vindt onvoldoende plaats. De opleving in de herfst van 2020 is significant groter dan de eerste opleving van het virus in de lente van 2020. Dit leidt tot een overbelasting van het zorgsysteem dat maanden aanhoudt. Zware maatregelen worden (her)ingevoerd. Aan een lange lockdown kan niet worden ontkomen. Vanaf het begin van 2021 kunnen deze maatregelen weer worden afgeschaald.

Meest realistisch

Sinds het opstellen van deze vier scenario’s is driekwart jaar verstreken. Met de kennis van nu lijken alle scenario’s elementen te hebben, die dicht bij de werkelijkheid liggen. De *bergrit* lijkt het meest waarschijnlijke scenario voor wat betreft de ontwikkeling van het aantal besmettingen. De *bergrit* gaat uit van lage besmettingsaantallen in de zomer van 2020, waarna het virus in de herfst- en wintermaanden een enorme opleving kent. Aan een lange lockdown kan niet worden ontkomen en pas in de lente van 2021 kunnen de maatregelen worden afgeschaald. Qua vaccinatieproces komt de *sprint* het meest in de buurt van de werkelijkheid, aangezien voor de zomer van 2021 alle Nederlanders die dat willen een eerste vaccinatie hebben gehad. Desondanks is de verwachting van experts dat zolang de hele wereld niet is ingeënt, Nederland toch nog regelmatig met mutaties en kleine virusuitbraken te maken zal krijgen. Dit komt het meest overeen met de *heuvelkoers*, waarbij wordt uitgegaan van periodieke heroplevingen (vooral in de wintermaanden) van het virus. De genomen maatregelen zijn slechts deels succesvol. Ze kunnen niet voorkomen dat er één of twee keer per jaar een nieuwe piek ontstaat.

4 Best practices bezien vanuit verschillende markten

Hoe verschillende bedrijven zich voorbereid hebben op de crisis en welke kansen het ze heeft gebracht wordt aan de hand van de volgende vijf cases inzichtelijke gemaakt.

4.1 Case 1: Focus op duurzame groei bij Hoekstra Sneek

Factsheet Hoekstra Kwaliteit in Logistiek

- Opgericht in 1929.
- Gevestigd in Sneek.
- 180 werknemers, 70 voertuigen.
- Logistiek dienstverlener (zowel B2C als B2B) van kwetsbare goederen (sanitair, meubels, machines, tegels, folie, etc.)



Bij Hoekstra uit Sneek, een logistiek dienstverlener gespecialiseerd in de distributie en de verhuizing van bijzondere goederen (kwetsbaar of afwijkend van maat of vorm), worden de behaalde prestaties in een jaar beoordeeld op basis van vijf kritische succesfactoren: 1. medewerkerstevredenheid, 2. klanttevredenheid, 3. betrouwbaarheid, 4. efficiëntieverbeteringen en 5. winstgevendheid. Bewust in die volgorde, het bedrijf gelooft erin dat winstgevendheid een resultaat is van de overige vier factoren. Waar de winstgevendheid in 2020 op een goed niveau lag, stonden juist andere factoren behoorlijk onder druk en dat was de aanleiding om de bakens te verzetten. Het transportvolume groeide in 2020 met 27% zonder dat er acquisitie is gepleegd. Die groei komt dus volledig uit de toegenomen activiteiten van hun bestaande klanten en klanten die zich spontaan bij hen hebben aangemeld. Als gevolg van corona is de vraag naar goederen in de B2C-markt, waar Hoekstra op actief is, geëxplodeerd. De omzetgroei was te fors en te snel, de organisatie kon niet in dit tempo meegroeien waardoor medewerkers veel overuren moesten draaien en de verhouding werk/privé tijdelijk niet meer in balans was. Het bedrijf legt de lat hoog, men streeft naar een betrouwbaarheid van minimaal 99,5 % van de zendingen welke binnen het vooraf afgesproken tijdvak van twee uren kan worden uitgeleverd, uiteraard volledig en schadevrij. Die kon afgelopen jaar een aantal dagen niet worden gehaald en dat was tot die tijd nog niet eerder gebeurd, ook klanten merkten dit op. Voor een organisatie die juist stuurt op medewerkers- en klanttevredenheid en waar de betrouwbaarheid voorwaarde is voor succes was dit een ongewenste situatie. Gelukkig waren er begin 2020 wel een aantal flinke efficiencylagen doorgevoerd door een laadapp en een nieuw klantenportaal en was er net een nieuw crossdock gerealiseerd waardoor de druk iets afnam.

Op de piek van de drukte, in de zomer van 2020, besluit het management dat het anders moest. Doel voor 2021 was om op alle vijf de factoren weer goed te scoren. Halverwege 2021 staan alle vijf factoren weer in het groen. Dat heeft Hoekstra voor elkaar gekregen door een tijdelijke klantenstop in te voeren en voor seizoenklanten een maximaal aantal orders per dag in te stellen. De online bestellingen zorgen voor enorme piekdagen in de week, door dit meer te spreiden over de week is er meer rust. Dat hebben ze natuurlijk niet een week van te voren aan de klanten medegedeeld, maar is al vorig jaar september aangekondigd. Er is gekeken naar samenwerking met andere partijen en met name gestuurd op meer inzicht in de eigen logistieke processen van de opdrachtgevers. . Daarbij helpt Hoekstra klanten aan een andere oplossing door ze bijvoorbeeld met collega's in contact te brengen. Om dit soort stappen te kunnen zetten is het heel belangrijk om goed inzicht te hebben in wat een klant bijdraagt, dus de opbrengst per opdrachtgever in je eigen netwerk. Goede informatietechnologie en daarmee juiste en tijdige data zijn een randvoorwaarde. Door een pakket van maatregelen, de klantenstop, verdere efficiencyverbeteringen door ICT maar ook de inzet van meerdere LZV's en het aantrekken van extra goede gekwalificeerde medewerkers zijn ze weer op alle vijf punten in controle en dat is uiteindelijk waar het bedrijf naar streeft.

Dat neemt niet weg dat twee nieuwe uitdagingen voor de deur staan: 1. Verduurzaming van het wagenpark en 2. Het vinden van voldoende goede medewerkers die passen bij het servicegerichte werk.

Qua duurzaamheid is een van de grootste uitdagingen de elektrificatie, want het bestaande netwerk kan het niet aan. Liander, de netbeheerder in het Noorden, heeft aangegeven dat er tot 2025 zeker geen grote aanpassingen in het netwerk kunnen plaatsvinden. De aanschaf van elektrische voertuigen en oplaadsystemen is daarmee een uitdaging. De invoering van plantaardige diesel zou een goed alternatief kunnen zijn met zo'n 90 % CO2-reductie. Ook hierin zou het bedrijf graag weer bij de koplopers willen horen, ook omdat men de overtuiging heeft dat de sector niet moet wachten tot de overheid dingen oplegt maar zelf zijn verantwoordelijkheid hierin moet nemen.

In tegenstelling tot de elektrificatie van vervoer ligt het personeelstekort wel binnen de beïnvloedingssfeer van Hoekstra. Begin 2020 was Hoekstra nog voorzichtig met het aannemen van mensen vanwege de angst voor het stilvallen van de goederenstromen door corona. Toen bleek dat de vraag juist explosief groeide en ze mensen wilden aannemen, waren goed gekwalificeerde medewerkers moeilijker te vinden. In het Noorden is sowieso al een krimp gaande bij schoolverlaters. Om toch aan de behoefte aan goed opgeleide medewerkers te voldoen, heeft Hoekstra in 2020 samen met de lokale ROC, het UWV, een lokale rijsschool en enkele andere dienstverleners een in-house TOLO-opleiding (Toekomst In Logistiek) opgezet, niet alleen voor jongeren maar ook voor zij-instromers. Dit is een gecertificeerde MBO-opleiding tot logistiek medewerker en distributiechauffeur, ook voor de tweemansdienst die sinds een aantal jaren is opgestart en welke met name ingezet wordt voor meubels en sanitair. Ook is er samen met andere bedrijven een aantal keren een groot Werkfestival georganiseerd op eigen terrein met duizenden bezoekers. Met dit soort initiatieven ziet het bijna 100-jarige familiebedrijf Hoekstra de toekomst weer positief tegemoet.

4.2 Case 2: Jan de Rijk benut AI voor efficiency winst

Factsheet Jan de Rijk

- Opgericht in 1971
- Ruim 800 trucks en 1350 mensen werkzaam
- Omzet circa €230 miljoen
- Leverancier van Europese transport-, distributiediensten en bijbehorende contractlogistiek en supply chain managementoplossingen



Digitalisering en informatie- en communicatietechnologie (ICT) hebben bij Jan de Rijk Logistics de volledige aandacht. Jan de Rijk Logistics is een toonaangevende leverancier van transport-, distributiediensten en bijbehorende contractlogistiek en supply chain managementoplossingen in Europa. Inmiddels ontvangt Jan de Rijk alle orders digitaal. Er is dan ook het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het digitaliseren van alle connecties met klanten en leveranciers. Dit heeft tot veel efficiëntiewinst en transparantie geleid.

Jan de Rijk is inmiddels toe aan de volgende stap in het digitaliseringsproces. Zo wil Jan de Rijk met behulp van Artificial Intelligence (AI) transportvraag en -aanbod voorspellen. Door de eerdere digitaliseringsslag, heeft het bedrijf veel digitale data in huis over logistieke stromen, geplaatste orders, ritten en planningsactiviteiten. Deze data wil het bedrijf koppelen aan weersvoorspellingen en congestiegegevens om de interne planning nog beter te maken. AI gaat echter verder. Door toepassing van AI is het mogelijke op basis van data te voorspellen waar capaciteit nodig gaat zijn; zelfs voordat de orders geplaatst zijn. Bij de planning van een voertuig, wordt er dan ook rekening gehouden met de mogelijke toekomstige orders. Hierdoor kan het vervoer nog efficiënter worden ingericht en kunnen kosten en capaciteit – niet onbelangrijk in deze krappe markt – worden bespaard.

Jan de Rijk Logistics heeft dan ook hoge verwachtingen van de mogelijkheden van AI. Jan de Rijk heeft recent 20 medewerkers uit verschillende afdelingen aangewezen om AI toepassing nog verder uit te werken. Deze groep heeft de opdracht gekregen om na te denken over de mogelijkheden van AI binnen hun afdeling en werkzaamheden. Ter ondersteuning hebben alle medewerkers vooraf een cursus gekregen over wat AI inhoudt en welke toepassingsmogelijkheden er nu al in Europa zijn. Vervolgens

hebben de verschillende teams gebrainstormd en ideeën gegenereerd voor AI binnen hun functiegebied. Dit voorbeeld laat goed zien hoe bestaande kennis binnen het eigen bedrijf effectief met AI te combineren is om de organisatie vooruit te helpen. De voorspellingen zien er goed uit.

4.3 Case 3: Vredeveld benut de kracht van data in de nieuwe werkelijkheid

Factsheet Vredeveld

- Grootste bulkvervoerder van Noord- en Oost-Nederland
- 90 trucks en 180 trailers



Vredeveld zag de transport- en logistieke markten na de economische crisis van 2009 steeds sneller veranderen. Klanten willen steeds meer ontzorgd worden en optimalisatie van de processen is vanuit duurzaamheidsgedachte en kostenminimalisatie belangrijker dan ooit. Als gevolg van de digitaliseringsslag die sinds begin van deze eeuw haar intrede heeft gedaan met de komst van boordcomputers, tracking & tracing en elektronisch factureren, zijn de mogelijkheden voor supply chain optimalisaties enorm toegenomen. Vandaar dat Vredeveld al in de vorige crisis is gaan nadenken over een nieuwe strategie. Dat heeft geresulteerd in de oprichting van Vredeveld Logistic Solutions (VLS) in 2018, een non-asset based business unit van waaruit alle aspecten van de supply chains van klanten worden georganiseerd. Binnen VLS zijn logistieke experts dag en nacht bezig de beste oplossing voor de logistieke uitdagingen van klanten te verzorgen. Daarbij kunnen ze gebruik maken van de diensten van de zusterorganisatie Vredeveld Transport die de assets beheert, maar dat hoeft niet. Vredeveld Logistic Solutions kent een neutrale rol, waarbij niemand bevoordeeld wordt. De klant en haar logistieke uitdaging zijn leidend. Vanwege haar rol beschikt VLS over gevoelige informatie, waarmee ze logischerwijs zuiver moet omgaan. Vandaar dat VLS organisatorisch ook een volledig aparte entiteit is met eigen IT-oplossingen binnen de Vredeveld Groep en als zodanig opereert.

Binnen Vredeveld Logistic Solutions worden de supply chains van verschillende klanten over elkaar heen gelegd en wordt binnen het netwerk gezocht naar de meest optimale combinaties. Hiermee worden lege kilometers bespaard en worden kostenvoordelen gerealiseerd. VLS houdt de supply chains continu in de gaten (Control Tower) en zoekt naar oplossingen bij calamiteiten. Hiermee ontzorgt VLS de klant volledig, waarbij ze naast het transport ook de totale financiële afwikkeling organiseren en logistieke managementinformatie verzorgen via dashboarding. Soms gaat het ontzorgen zelfs zover dat mensen van VLS fysiek bij de gate van de klant zitten en de volledige aan- en afmelding en verlading overnemen.

Al deze activiteiten levert VLS veel logistieke data op. Deze data gebruikt VLS om echte meerwaarde voor klanten te bieden via logistieke consultancy en optimaliseert daarmee supply chain en on-site operations.

Een ander belangrijk onderwerp is veiligheid. In het bulkvervoer en de bouwlogistiek worden de regels strenger. Verladings eisen dat vervoerders van de veiligheidsinstructies op de hoogte zijn. Het borgen hiervan is al jarenlang een groot probleem. Veelal komen meerdere keren per jaar dure veiligheidsexperts of kwaliteitsmanagers de verschillende transportbedrijven waarmee ze zaken doen, doorlichten of controleren ze steekproefsgewijs de kennis van de veiligheidsinstructies bij chauffeurs. Dit is een intensief en tijdrovend traject. VLS heeft de technische mogelijkheden om dit over te nemen. Voordat een chauffeur een terrein van de klant oprijdt, wordt hij van de juiste instructies voorzien. Hiermee borgt VLS dat chauffeurs van de specifieke veiligheidsinstructies bij de klant op de hoogte zijn.

Dat de transformatie Vredeveld geen windeieren heeft gebracht, blijkt wel uit het feit hoe goed ze de coronacrisis zijn doorgelopen. Waar veel concurrenten de grote fluctuaties in de markt niet aankunnen, profiteert Vredeveld van zijn control tower in combinatie met de eigen assets. Capaciteitsproblemen zijn mede door de optimalisatieslagen gereduceerd. Met de oprichting van Vredeveld Logistic Solutions heeft het bedrijf tijdig ingespeeld op de veranderende marktomstandigheden en is het volledig klaar voor de toekomst!

4.4 Case 4: Schaalvergroting voor Kooiker Logistiek essentieel voor investeringen in IT en Duurzaamheid

Factsheet Kooiker

- Opgericht in 1918, hoofdvestiging Grou
- Actief in transport, distributie en warehousing
- Sinds overname van Brant Visser 280 medewerkers en ruim €37 miljoen omzet



De afgelopen jaren is Kooiker Logistiek, een logistiek dienstverlener actief in transport, distributie en warehousing meegegroeid met hun belangrijkste klant Friesland Campina. De omzetgroei van Kooiker kwam voor een belangrijk deel door de toegenomen activiteiten voor deze klant. Dat had echter ook een keerzijde. De afhankelijkheid voor Kooiker van Friesland Campina is groter geworden: in 2020 was Friesland Campina zelfs verantwoordelijk voor bijna de helft van de totale omzet. Aangezien dat een niet gewenste situatie was voor alle partijen, is Kooiker gaan nadenken over een aanpassing van de strategie. Na gesprekken met management en andere stakeholders heeft de directie gekozen voor sterke groei als strategie. Vrij snel hierna kwam een overnamekans op hun pad, die Kooiker met beide handen heeft aangegrepen. Per 1 januari 2021 heeft Kooiker Brant Visser uit Heerenveen overgenomen. Hiermee heeft het bedrijf nu 280 medewerkers in dienst en een omzet van ruim €37 miljoen.

Schaalvergroting en de toenemende eisen in transport en logistiek vormen de belangrijkste redenen voor deze overname. Klanten vragen in toenemende mate het totaal plaatje en proberen het aantal dienstverleners waarvan ze gebruik maken, te beperken. Daarnaast verandert de wereld. Digitalisering, verduurzaming en transparantie zijn trends waar snel en adequaat op moet worden ingespeeld. Om te kunnen investeren in portals, datawarehouses, dashboards met KPI's, alternatieve brandstoffen en personeelsbestand is schaalgrootte noodzakelijk. Alleen bedrijven van formaat hebben de financiële mogelijkheden om voldoende geld vrij te maken voor dit soort zaken. Tevens vraagt de markt om continue efficiëntie, waarvoor innovatie noodzakelijk is. Hiervoor zullen bedrijven dataexperts of logistic engineers in dienst moeten nemen. Ook dat is alleen mogelijk bij voldoende schaalgrootte.

Momenteel staat Kooiker voor de grootste uitdaging: het integreren van beide bedrijven tot één organisatie. Sommige zaken zijn direct op te pakken, zoals gezamenlijk inkopen, één overkoepelend personeelsbeleid en gecoördineerde commerciële activiteiten. Andere zaken zoals het integreren van het financieel pakket, het TMS, het WMS, de boordcomputers en de salarisadministratie zijn lastiger, omdat abonnementen een jaar (of langer) doorlopen of verschillende leveranciers en versies worden gebruikt. Echter gezien de stappen die in de afgelopen maanden zijn gezet, ziet de directie deze verandering positief tegemoet. En sinds de overname is Kooiker Logistiek goed voorbereid op de toekomstige ontwikkelingen binnen de logistieke sector.

4.5 Case 5: Seacon zet in op lange termijn partnerships, wat basis legt om data te delen

Factsheet Seacon

- Opgericht in 1985.
- Circa 700 personeelsleden in Nederland.
- Non-asset organisatie: Seacon heeft geen eigen transportmiddelen.
- Actief in containerstromen, ketenregie, warehousing en VAL.
- Hoofdkantoor gevestigd in Venlo (Limburg). Nog vier vestigingen in Nederland, ook locaties in Duitsland, Hongarije, Italië en India.



Seacon is in basis een logistiek dienstverlener en ketenregisseur. In 1985 hielp Seacon haar klanten door de fysieke supply chain te optimaliseren. Seacon bracht de haven landinwaarts. Duurzaam transport

door intermodaal vervoer zorgde ervoor dat Venlo een van de grootste logistieke hotspots van Europa werd.

Seacon kiest qua activiteiten expliciet om een non-asset organisatie te zijn; voor het transport zijn lange termijn partnerships opgebouwd met onderaannemers. Zo blijft het bedrijf weg uit transportactiviteiten en kan Seacon zich volledig richten op de core business: logistiek. Hierbij hoort warehousing, intermodale ketenregie en overslag, VAL, VAS en de coördinatie van distributie.

De klant staat centraal in de bedrijfsvoering bij Seacon Logistics. Klanten hebben steeds meer uitdagingen in hun supply chains. Niet alleen corona is een verstorende factor, maar pieken in de vraag, congestie in havens en een tekort aan containers dragen bij aan een complexe supply chain. Seacon Logistics begrijpt deze uitdagingen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn flexibele en betrouwbare supply chains nodig. Dit vraagt meer dan alleen het vervoeren van A naar B. Dit vraagt continue regie over de logistiek. Hierbij staat data steeds meer centraal in de bedrijfsvoering van Seacon Logistics. In een Control Tower concept gaat het in de kern om twee zaken. Het eerste is inzicht krijgen en delen in de logistieke keten. Hoe verloopt het transport? Het tweede aspect is acteren op basis van deze data. Hoe kun je ingrijpen in het proces om logistieke diensten efficiënter of meer betrouwbaar uit te voeren.

Seacon blinkt uit in het omzetten van data uit eigen bedrijfsactiviteiten en die van partners naar sturingsinformatie in een interne control tower, waar alle datastromen worden gecentraliseerd. De data wordt vervolgens indirect vermarkt, op een manier die wordt bepaald in samenspraak met de klant. Zo kan de klant de control-toweroplossing van Seacon 'huren' (op basis van SaaS), om toegang te krijgen tot realtime ketenoverzichten, levertijden en dashboards. Seacon noemt dat "Logistics-as-a-Service". Ook worden datapakketten en adviezen die Seacon's control tower genereert nu aangeboden als dienst aan de klant, zodat deze zicht heeft op de supply chain of zelf intern kan optimaliseren. Het spreekt voor zich dat deze activiteiten complementair zijn met het regisseren en monitoren van de ketens in kwestie. Zo heeft data geleid tot ingrijpende innovatie op het business model: naast regisseur vervult Seacon nu ook de rol van data-provider.

Om succesvol data te vermarkten heeft Seacon automatische datakoppelingen nodig met alle ketenpartners. Het bedrijf legt zich al jaren toe op lange termijn partnerships met onderaannemers en klanten, en blijft weg van (korte termijn) tenders. Dat nam een groot deel van de belemmeringen weg waarop samenwerkingsverbanden voor datadeling normaliter stuiten; het vertrouwen bestond al door jarenlange samenwerking. Door data van verschillende externe partijen te bundelen in één control tower kon Seacon de rol van dataplatform aannemen.

5 Strategische ontwikkelingspaden: kansen voor bedrijven

In crisistijd kan een ondernemer zich echt onderscheiden van de concurrenten en de grootste stappen vooruit zetten. Dat komt doordat in een crisis veel nieuwe kansen ontstaan. Om die kansen te kunnen verzilveren moet een bedrijf zijn processen op orde hebben. Aangezien corona vrij onverwachts en met veel impact is ingeslagen, zijn bedrijven direct met procesverbetering en kostenbesparing aan de slag gegaan. Maar inmiddels zijn we al meer dan anderhalf jaar bekend met corona en is de paniekstand er wel af. Sterker nog, de economie herstelt zich snel en de meeste seinen kleuren weer groen. Dat heeft al geleid tot een sterk toegenomen vraag naar transport.

Uit gesprekken met ondernemers blijkt dat de Nederlandse transport- en logistieke sector voor vijf grote uitdagingen staat, in volgorde van impact voor de sector: 1. het chauffeurstekort, 2. verduurzaming en elektrificatie, 3. de toegenomen volatiliteit, 4. de toegenomen klantwensen, concurrentie en disruptie en 5. het mobility package waarbij het specifiek gaat om de verplichting dat een voertuig eens in de acht weken terug moet naar standplaats in lidstaat van vestiging. Het feit dat deze uitdagingen allemaal samenvallen, maakt dat de uitvoering van transport en logistiek steeds complexer wordt en de risico's toenemen. Alleen maar blijven focussen op efficiencyverbetering is dan ook niet meer voldoende. Transport en logistiek moeten op een andere wijze gewaardeerd worden in termen van prijsstelling. Het is aan de sector om dat op het netvlies van opdrachtgevers te krijgen.

tabel 1 Samenhang tussen grootste uitdagingen in de transport- en logistieke sector, de kansen en de daarbij horende randvoorwaarden

Rang	Uitdagingen	Kansen	Randvoorwaarden
1	Chauffeurs- /capaciteitstekort	Duurzame groei, optimalisatie, intermodaal, werving en selectie, opleiding, imagoverbetering	Goede cao, arbeidsomstandigheden
2	Verduurzaming/ elektrificatie	Optimalisatie, inzet ZET's, stadshubs, intermodaal	IT, kennis en kunde, beschikbaarheid & betaalbaarheid en betrouwbaarheid ZET's, financiële slagkracht, schaalgrootte
3	Toegenomen volatiliteit in goederenstromen en marktomstandigheden,	Met inzicht inspelen op veranderingen	IT (data), flexibiliteit, netwerk, kennis en kunde, financiële slagkracht, schaalgrootte, control towers
4	Toegenomen klantwensen, concurrentie en disruptie	Inspelen op klantwensen, klantintegratie, klantselectie, optimalisatie, eigen platform	IT, kennis en kunde, ketenmacht, schaalgrootte, netwerk, control towers
5	Mobility package: voertuig periodiek terug naar standplaats	Herziening standplaats, periodiek voertuigen naar standplaats	Zo laag mogelijke kosten en uitstoot

Bron: Panteia

Speel in op capaciteitstekort: zet de mens centraal en focus op duurzame groei

Corona heeft sommige deelmarkten hard geraakt, terwijl andere juist profiteerden van verschoven behoeftes. In de deelmarkten die hard geraakt zijn, hebben transportbedrijven afscheid genomen van een deel van hun chauffeurs. Niet alle chauffeurs zijn bij andere bedrijven uit de sector aan de slag gegaan. Een deel van de chauffeurs is structureel uit de sector verdwenen. Ook door vergrijzing hebben chauffeurs de sector verlaten, terwijl op de instroom (opleiding, werving en selectie) in het afgelopen jaar minder focus heeft gelegen. Daarbij komt dat aan de vraagzijde de behoefte aan chauffeurs enorm is toegenomen door de groeiende vraag naar transportcapaciteit vanwege de aangetrokken economie en de toegenomen beleving rechtstreeks aan consumenten. Het gevolg is een ongekend chauffeurstekort.

Het inspelen op het chauffeurstekort is bij ieder gesprek met ondernemers uit de sector genoemd als hoogste prioriteit. Ondernemers geven aan dat ze veel sterker hadden kunnen groeien als ze meer transportcapaciteit voor handen hadden. Ook bij charters is geen vrije capaciteit meer te vinden. Vandaar dat bedrijven er alles aan doen om mensen binnen te halen. Sommige bedrijven loven een beloning uit aan hun medewerkers als een chauffeur in dienst wordt gebracht, andere proberen met parttime mogelijkheden meer mensen geïnteresseerd te krijgen voor het beroep. Ook wordt vol ingezet op opleiding, al dan niet in samenwerking met de gemeente, een opleidingsinstituut of de brancheorganisatie. Feit is dat er wat moet gebeuren. **Een moderne vorm van werkgeverschap waarbij ook deeltijd mogelijk is, is noodzakelijk om meer mensen structureel aan het bedrijf te binden!** Door goed te luisteren naar chauffeurs valt inzicht te krijgen waarop moet worden ingezet. De mens moet weer centraal staan.

Tevens zal moeten worden ingespeeld op imagoverbetering. Dit moet natuurlijk sectorbreed. Een imagocampagne is onvermijdelijk. **Het beroep moet weer aantrekkelijk worden voor een grotere groep mensen.** Enkel salarisverhoging is onvoldoende. Ook moet naar de secundaire arbeidsvoorwaarden worden gekeken. Het beroep moet minder zwaar worden gemaakt en er moet worden ingezet op het verbeteren van de werkomstandigheden.

Investerings in technologie dragen bij aan het beter uitvoeren en managen van ingewikkelde processen. Ook vanuit duurzaam werkgeverschap is investeren in technologie interessant. Het houdt het werk op de vloer aantrekkelijk en motiveert en stimuleert personeel om met opleiding en scholing de meest vooraanstaande technieken te kunnen toepassen. Ze dragen bij aan een imagoverbetering van het eigen bedrijf en van de sector.

Gezien het capaciteitstekort zullen bedrijven ook kritisch naar hun klantenportefeuille moeten kijken. Focus moet liggen op duurzame groei. **Van klanten die niet bijdragen aan rendement of netwerk moet afscheid worden genomen!** Dit is hiervoor het perfecte moment, echter alleen mogelijk met goed inzicht op de processen. Data en IT moeten op orde zijn en daarbij moet dataveiligheid niet worden vergeten. Ook meer werken op de spotmarkt is momenteel interessant, omdat de marges vanwege de hogere tarieven hier gunstiger zijn.

“Never waste a good crisis” – *Winston Churchill*

Door processen verder te optimaliseren is bestaande capaciteit beter te benutten en valt de impact van het chauffeurstekort te verminderen. Deze optimalisatie zou niet alleen moeten plaats vinden binnen de eigen organisatie, maar juist ook op sectorniveau. De gemiddelde benuttingsgraad (beladingsgraad * beladen kilometers) ligt in het wegvervoer nog altijd onder 50%. Dit vraagt een heel nieuw eco-systeem waarin ladingstromen, transportcapaciteit en ladingpakketten onderling worden uitgewisseld. IT schept de mogelijkheden voor dit soort slimmere uitvoering en is ook nog eens gunstig in termen van kosten en verduurzaming. Een andere mogelijkheid om in te spelen op het capaciteitstekort is meer intermodaal vervoeren.

Verduurzaming hoofdthema binnen transport en logistiek: doe ervaring op met elektrificatie
Duurzaamheid is een van de belangrijkste thema's in de komende jaren. Met de komst van de zero-emissiezones is verduurzaming niet enkel meer iets voor de koplopers in de transport- en logistieke sector, maar komen bedrijven er sectorbreed mee in aanraking. Niet alleen klanten en medewerkers vinden het belangrijk, ook vanuit de overheid komt er steeds meer druk op duurzaam en verantwoord ondernemen. Transportbedrijven die dagelijks steden in rijden zullen bekend moeten zijn met regelgeving in deze zero-emissiezones en hierop tijdig inspelen. **Wachten tot 2030 met een transitie strategie naar zero-emissie trucks is te laat.** Door nu al ervaring met dit soort voertuigen op te bouwen kunnen transportbedrijven wennen aan de andere inzetpatronen en eigenschappen en hiermee hun planning optimaliseren. Hiervoor is financiële slagkracht en dus schaal nodig. Deze ervaring is cruciaal om continuïteit in transport te waarborgen.

Beschikbaarheid, betaalbaarheid en betrouwbaarheid vormen de belangrijkste voorwaarden om zero-emissie trucks in te zetten. Zeker in het 'heavy duty' segment staat de sector voor een grote uitdaging, omdat de voertuigen nauwelijks beschikbaar zijn en als ze er wel zijn veel kosten. Ook zijn er uitdagingen met de beschikbaarheid van laadinfra, het aansluiten op het energienetwerk en het inkopen van energie. Dit besef begint ook langzaam door te dringen bij beleidsmakers en opdrachtgevers. Maar verduurzaming gaat verder dan enkel elektrificatie. Overslag op een hub aan de rand van de stad en van daaruit met kleinere elektrische voertuigen de binnenstad in zal een logistiek model vormen waar meer partijen op gaan inzetten. Naar verwachting zal er een run komen op geschikte logistieke ruimte rond stadskernen. Daar zijn Jumbo, AH en Picnic al volop mee bezig.

Ook intermodaal vervoer en procesoptimalisatie worden als mogelijkheden voor verduurzaming gezien. Wat tijdens corona is opgevallen, is dat opdrachtgevers snel intermodaal vervoer links laten liggen als wegvervoer een paar cent goedkoper wordt. Doordat de vraag tijdens de eerste weken van corona tijdelijk wegviel, daalden de tarieven op de spotmarkt. Het milieuvriendelijke karakter van intermodaal vervoer hield de overstap niet tegen. Inmiddels is er geen wegtransportcapaciteit meer te krijgen en is intermodaal vervoer weer in trek. Iets soortgelijks is nu ook in het wegvervoer te zien: bij drukte wordt het vervoer minder milieuvriendelijk. Bedrijven willen sneller hun voertuig terug hebben en gaan minder op zoek naar dat minder rendabele retourritje. In fijnmazige distributie gaat de wens tot procesoptimalisatie in de komende jaren bij zowel politiek als maatschappij de boventoon voeren. Als andere regelgeving komt waarbinnen winkels bevoorradt mogen worden zal consolidatie van transportstromen plaatsvinden.

Toegenomen volatiliteit vereist IT, schaal, flexibiliteit en netwerk

Voor corona was er een geaccepteerde onbalans in de wereldwijde transportstromen met een bijpassende prijs en serviceniveau. Na Chinees nieuwjaar (25 januari 2020) startte de productie niet op. Daardoor ontstond een enorm tekort en werden sommige bestellingen niet meer geleverd. Westerse productiebedrijven, die afhankelijk waren van de Aziatische import, merkten dat ze daardoor zelf in de problemen kwamen. Hierdoor gingen ze meer bestellen dan noodzakelijk met de hoop toch een deel van de bestelling geleverd te krijgen. Andere bedrijven stapten af van het Just-In-Time principe en legden grotere veiligheidsvoorraden aan. Ook consumenten bestelden veel meer goederen dan normaal. Tegelijkertijd gingen rederijen afschalen en stonden laadmiddelen (containers) op de verkeerde locatie. Toen uiteindelijk de productie weer opstartte, was er een enorme fluctuatie in vraag en een groot tekort aan transportcapaciteit met een enorme prijsinflatie en betrouwbaarheidsdaling ten gevolg. En deze situatie van grote volatiliteit door een verstoorde wereldhandel, grilligheid van de transportstromen en het gebrek aan grondstoffen en halffabricaten duurt nog altijd voort.

Naast de grote volatiliteit en de verschoven transportstromen is de complexiteit in het transport ook groter geworden door de striktere tijdsvensters waarin chauffeurs bij hun laad- of losadres moeten zijn. Al deze ontwikkelingen vereisen inzicht, waarbij geldt: hoe eerder hoe beter. **Bedrijven moeten volle bak inzetten op IT om nog eerder betrouwbare data beschikbaar te krijgen.** Er liggen kansen voor bedrijven met goede IT functionaliteiten om het datacenter voor de klant te worden. Dit versterkt de klantenbinding. Ook is het cruciaal om op dagbasis resultaten te kunnen zien om eerder inefficiënties weg te werken en sneller te kunnen anticiperen op veranderingen. **Dat vraagt wederom financiële slagkracht en schaal.** Veelal grote bedrijven hebben meer mogelijkheden om IT-specialisten in dienst te nemen. Kleine en middelgrote bedrijven, die het financieel niet zelf kunnen dragen, moeten in toenemende mate samenwerking opzoeken of zich aansluiten bij een platform. Alleen is het niet meer te doen. Andere manieren om voldoende schaalgrootte te krijgen is via autonome groei of zoeken naar fusies en overnames. Houdt bij een agressieve groeistrategie door middel van overnames rekening met het feit dat het integreren van ICT-systemen heel ingrijpend is. Dit raakt alle afdelingen en processen en vraagt veel tijd en afstemming binnen de organisatie. Natuurlijk zijn er ook niches waar kleinere bedrijven bestaansrecht hebben, maar ook zij moeten blijven investeren in IT.

Naast financiële slagkracht zijn ook tegenwicht aan klanten bieden, een dekkend (Europees) netwerk en de mogelijkheden tot het opzetten van control towers, die in volatiele markten hun waarde hebben bewezen, redenen om schaalgrootte te hebben. **Schaalgrootte mag echter niet ten koste gaan van de wendbaarheid van een organisatie.** Juist door de grote vraagschommelingen in de markten is flexibiliteit belangrijker dan ooit. Hierbij moet de juiste balans gevonden worden tussen voldoende schaal en niet te groot worden waardoor de wendbaarheid verloren gaat. De vele bedrijfsovernames zorgen voor meerdere IT-systemen binnen een bedrijf. Zaak is IT tijdig aan te pakken en voor één systeem te kiezen.

Nu de complexiteit over de hele breedte van transport en logistiek is toegenomen, is het hebben van een dekkend netwerk een grote meerwaarde. Mede gezien het capaciteitstekort in de sector is er ruimte om bij de werving van nieuwe klanten kritischer te kijken. **Ga op zoek naar volume dat goed aansluit op het netwerk.** Dit leidt bijna automatisch tot een beter rendement. Sowieso is het in deze markt goed om dichterbij de klant te zitten. Zoek de klant vaker op, zodat eerder verschuivende transportstromen of vraagschommelingen in beeld komen. Dit komt de efficiëntie ten goede.

Speel in op veeleisende klant, onderzoek mogelijkheden tot samenwerking en platformisering
Naast de toegenomen complexiteit is de klant veeleisender geworden, de concurrentie heviger en vindt er disruptie door branchevreemde partijen plaats. Dat vraagt van bedrijven actief in transport en logistiek om nog meer te levellen met de klant en klanten nog beter te faciliteren. Het opzoeken van de leverancier van de klant helpt om de klant nog beter te begrijpen. Goede data biedt de kans om nog dieper in de organisatie van de klant te integreren. Inzichtelijk maken waar een klant besparingsmogelijkheden heeft, opent deuren. **Control towers en platformen horen bij het toekomstbestendig maken van een transportbedrijf.** Als jij het niet doet, doet een andere partij het wel. Natuurlijk zijn er ook klanten die niet willen dat een dienstverlener in hun systemen gaat wroeten. Dat is dus weer erg afhankelijk van de ketenmacht.

Niet denken in macht, maar in kracht

Sinds corona zijn opdrachtgevers bezig zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en volgen daarbij grofweg drie strategieën. De eerste is flexibiliteit om product-mix aan te passen aan veranderende vraag van de consument. De tweede is door te focussen op artikelen, categorieën en kanalen met een hoge marge. En de derde strategie is artikelen op voorraad hebben, door het innemen van voorraadposities. Daarbij gaat het om extra voorraad te houden om geen 'Nee' te hoeven verkopen. Deze strategieën bieden logistiek dienstverleners veel kansen. Zaak is om goed in te spelen op deze nieuwe klantenwensen door intensief contact en overleg. Opdrachtgevers die minder presteerden tijdens de crisis hadden niet ingezet op een van deze strategieën. Deze bedrijven moesten dan ook vaak bestellingen afzeggen wat ook doorsloeg op hun logistiek dienstverleners.

Naar verwachting zullen asset based bedrijven minder last van disruptieve platformen hebben dan expediteurs. Disruptie komt vooral van buiten de sector. Alibaba gaat steeds meer zelf het achterland vervoer regelen en rechtstreeks containers naar de ontvangers brengen. Amazon neemt zelfs de hele supply chain over. Dit doen deze partijen niet om geld te verdienen, maar omdat ze de data nodig hebben voor hun core business. In markten dichterbij de consument gaat platformisering sneller dan eerder in de logistieke keten.

Door corona is het online segment geëxplodeerd met als gevolg nog meer bestelauto's die de stad in gaan. Qua efficiëntie is hier nog veel te winnen. De verwachting is dat deze problematiek sneller is op te pakken via de as van samenwerking dan via schaalvergroting. Sowieso zoeken steeds meer partijen de samenwerking op. **Veel kansen komen door samenwerking eerder binnen bereik.** Overtuiging (er in geloven), vertrouwen, flexibiliteit en de wil om ten koste van (bijna) alles er een succes van te maken zijn randvoorwaarden voor samenwerking.

Laatste woord nog niet gezegd over het mobility package

Uit gesprekken met ondernemers uit de sector blijkt dat de verplichting dat een voertuig eens in de acht weken terug moet naar standplaats in lidstaat van vestiging de grootste impact gaat hebben. Transportbedrijven zoeken momenteel naar de beste mogelijkheid om aan deze verplichting te voldoen. Een optie is om de standplaats naar Duitsland of Nederland te verplaatsen. Alleen leidt dit tot een explosie van kosten. Een andere optie is om een voertuig leeg op- en neer te laten rijden. Dat leidt ook tot hogere kosten, maar is voordeliger dan de eerste optie. Een derde mogelijkheid is om het voertuig op de trein te zetten en weer per spoor terug te laten komen. Brengt ook extra kosten met zich mee en leidt tot extra onzekerheid vanwege de onzekere verbindingen. Een voertuig is dan al snel een week niet beschikbaar. Een vierde optie en de financieel meest aantrekkelijke is om met een trekker met twee trucks op een trailer naar land van de standplaats te rijden. Bij de grens de gps van alle trekkers aanzetten en dan direct weer terug. In termen van duurzaamheid is dit natuurlijk ongewenst. De gevolgen van deze maatregel zijn inmiddels bij de Europese Commissie gemeld. Het is nu afwachten of er nog wijzigingen komen.

Ter afsluiting: het roer moet om! De toenemende complexiteit vraagt naast een voortdurende focus op efficiencyverbetering om een hogere waardering van transport en logistiek!

De markten trekken momenteel, sinds het verder versoepelen van de coronamaatregelen, snel aan. Bij veel transportbedrijven kraakt en piept het door de sterk toegenomen bedrijvigheid. Tegelijkertijd nemen kosten toe als gevolg van schaarste op de markt. Zo is er als gevolg van een tekort aan chauffeurs en magazijnmedewerkers sprake van versnelde loonontwikkeling en hogere inschaling van instromers. Daarnaast stijgen de kosten voor aanschaf van materieel en verpakkingsmateriaal explosief. Hierdoor blijft er druk op de marges in de sector staan. Tegelijkertijd proberen bedrijven door voortdurend efficiencyverbetering te realiseren de logistieke performance op een hoog niveau te houden. In het spanningsveld van hoge performance met lage marges moeten bedrijven zich ook verder ontwikkelen en professionaliseren, in het bijzonder op het gebied van ICT. De combinatie van al deze eisen, de volatiliteit in de markt en onbalans in goederenstromen maakt transport en logistiek steeds complexer. Ondernemers proberen dit te ondervangen door via schaalvergroting het hoofd te bieden aan al deze eisen op basis van economies of scale. Feit is dat bedrijven het vaak niet meer alleen kunnen. Er ontstaat steeds meer een netwerkeconomie waarin samengewerkt moet worden op gebied van ICT, personeel en materieel.

Groeikansen liggen in de business-to-consumer markten en in opslagactiviteiten. Bedrijven kunnen nu snel groeien, mits ze voldoende capaciteit weten te organiseren. Maar in snelle groei schuilt ook een groot gevaar, wanneer de organisatie deze groei niet kan bijbenen. Dat vraagt van bedrijven dat ze scherpe keuzes maken in strategie, positionering en organisatie.

De grootste kans ligt niet zozeer in het vinden van de juiste product-markt combinatie, maar in het creëren van een ander imago rondom transport en logistiek. Transport en logistiek worden nu teveel gezien als een kostenpost. Ze moeten zo efficiënt mogelijk georganiseerd worden. En hoewel de transport- en logistieke sector als gevolg van innovaties en toegenomen gebruik van ICT en data ook steeds weer in staat is efficiencycyclagen te maken, moet het roer om. Het moet veel meer gaan om toegevoegde waarde en een bijpassende waardering van die dienstverlening. Nu er schaarste is in de markt, lijkt het een goed moment om die cultuuromslag in te zetten en tot een realistischere waardering van transport en logistiek te komen!

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

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

Interviews

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

E. Ros	Bakker Logistiek
J. van de Rijdt	Ewals Cargo Care
C. Lycklama à Nijeholt	Hoekstra Sneek
F. Westdijk	Jan de Rijk Logistics
R. Visser	Kooiker Logistiek
M. Mulder	LV Shipping & Transport
B. Bouwhuis	Nijhof-Wassink
R. Daandels	Van den Bosch
S. van de Logt	Seacon Logistics
P. de Vries	Snel Shared Logistics
A. Verhoeks	Tielbeke
A. Tulner	Van der Werff Logistics
M. Vredeveld	Transportbedrijf Vredeveld
F. Molema	Transportbedrijf Vredeveld
G. Wezenberg	Wezenberg Groep
R. Verkley	Wezenberg Groep

Begeleidingsgroep

M.C. Bode	ING
R. Kuipers	TVM verzekeringen
T. van Noort	TVM verzekeringen




Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING


M.C. Bode

 06 54227730

 machiel.bode@ing.nl

TVM verzekeringen


R. Kuipers

 06 50261546

 rkuipers@tvm.nl


Panteia

M.R.J. Kindt

 079 3222415

 m.kindt@panteia.nl

S.J. van der Meulen

 079 3222351

 s.van.der.meulen@panteia.nl

