november 2024

Sectorstudie

Transport en Logistiek

De energietransitie dwingt de transportsector tot samenwerking in ecosystemen

Denken in ecosystemen om gezamenlijk de risico's, voortkomend uit de enorme maatschappelijke uitdagingen, te dragen

TVM Panteia ING

Colofon

Auteurs

M. Kindt	Panteia
S. van der Meulen	Panteia

Redactie

E. Slaaf	ING
R. Kuipers	TVM
T. van Noort	TVM

ING Sector Banking

E. Slaaf	06 10 10 58 28

TVM verzekeringen

T. van Noort	06 42 45 74 93

Opmaak

TVM verzekeringen

Disclaimer

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

Inhoudsopgave

Colofon 2

Inhoudsopgave 3

Voorwoord 4

1 Inleiding 5

2 Maatschappelijke ontwikkelingen stellen zwaardere eisen aan transportsector 6

2.1 Gigantische investeringsopgave door verduurzaming, digitalisering en chauffeurstekort 6

2.2 Toegenomen volatiliteit, complexiteit en concurrentie 9

2.3 Veranderende wet- en regelgeving zorgt voor onduidelijkheid en grotere risico's 10

2.4 Steeds lastiger om in te spelen op veelheid aan ontwikkelingen 10

3 Gezamenlijk risico's dragen: denken in ecosystemen 12

3.1 Waardecreatie voor alle betrokkenen is basisprincipe voor het logistieke ecosysteem 12

3.2 Ecosystemen bieden toegevoegde waarde 14

3.3 Vertrouwen belangrijkste randvoorwaarde voor succes van een ecosysteem 14

4 Toepassingen van ecosystemen in de transport en logistieke sector 16

4.1 Inspelen op uitdagingen 16

4.2 Ecosystemen in de praktijk 18

5 Strategische ontwikkelpaden 21

Onderzoeksverantwoording 25

Voorwoord

Erik Slaaf
Sector Banker Transport en Logistiek
ING

Thomas van Noort
Manager Business Development
TVM

Ronald Kuipers
Commercieel Directeur Nederland
TVM

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 of op een bepaald thema.

In de afgelopen jaren is de transport- en logistieke sector geconfronteerd met ongekende maatschappelijke uitdagingen. Klimaatverandering, digitalisering, en een toenemende vraag naar duurzaamheid stellen zwaardere eisen aan de sector dan ooit tevoren. Traditionele bedrijfsmodellen voldoen niet langer; er is behoefte aan samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid om de risico's en investeringen die deze nieuwe tijd vereist, te kunnen dragen.

Deze sectorstudie verkent de cruciale rol van ecosystemen in het toekomstbestendig maken van de transport- en logistieke sector. Ecosystemen bieden bedrijven de mogelijkheid om schaalgrootte te bereiken, zonder de eigen identiteit en flexibiliteit te verliezen. Door gezamenlijk op te treden, kunnen bedrijven binnen deze sector de maatschappelijke druk het hoofd bieden, innovatieve oplossingen ontwikkelen, en beter inspelen op veranderende marktomstandigheden.

Dit rapport biedt een diepgaand inzicht in hoe samenwerking binnen ecosystemen niet alleen een noodzaak is, maar ook een strategische kans om duurzaam succes te waarborgen. We hopen dat deze studie een bron van inspiratie zal zijn voor bedrijven die zich willen voorbereiden op de toekomst.

1 Inleiding

Transport- en logistieke bedrijven zien bij klanten een versnelling in het belang dat wordt gehecht aan duurzaamheid. Sommige klanten gaan zelfs sneller dan de wetgeving. Om aan de wensen en eisen te kunnen voldoen, zijn enorme investeringen nodig in o.a. zero-emissie voertuigen en laadpleinen. Elektrische vrachtvoertuigen hebben immers nog altijd een drievoudige aanschafprijs ten opzichte van dieselvarianten. Ook zijn structureel forse IT-investeringen nodig om aan de complexere planning (vanwege de energietransitie), het inzichtelijk maken van de CO_2-uitstoot (CSRD) en de toegenomen eisen voor IT-security te voldoen. Klanten verwachten namelijk een veilige live-planning, waarbij te zien is hoe laat het voertuig zal aankomen met realtime bijstelling. Tevens stuwen de krappe arbeidsmarkt en de hoge inflatie de kosten verder op. Als gevolg van deze ontwikkelingen schiet de kapitaalintensiteit omhoog en nemen de bedrijfseconomische risico's toe. Daarnaast is er de veranderende wet- en regelgeving en de dreiging van disruptors, bijvoorbeeld grote platforms zoals Amazon, die de toekomst onzeker maken. Daarbovenop zijn de netwerken fijnmaziger geworden en de eisen van klanten groter, wat tot meer complexiteit in de sector heeft geleid. Het is vooral de onvoorspelbaarheid van al deze ontwikkelingen die ondernemers zorgen baart. Goed sturen en waken over de kapitaalgoederen en de bedrijfsprocessen is belangrijker dan ooit.

Veel bedrijven realiseren zich dat het steeds uitdagender wordt om zelfstandig deze toegenomen economische risico's te dragen. Een veel geziene reflex in de sector is schaalvergroting door overnames van en fusies tussen bedrijven. Iets wat zeker tot de mogelijkheden behoort, omdat meerdere ondernemers door gebrek aan bedrijfsopvolging en ruimte voor de benodigde investeringen graag hun bedrijf te koop zetten. Echter naast schaalvergroting is er een nieuwe ontwikkeling: het denken in ecosystemen. Een logistiek ecosysteem verwijst naar een netwerk van verschillende spelers binnen de transport- en logistieke sector die samenwerken, investeren en gegevens delen om waarde te creëren voor alle betrokken partijen. Zo'n ecosysteem gaat verder dan het bedrijf en haar subcontractors. Klanten, leveranciers, financiers en verzekeraars maken daar ook deel vanuit. Binnen het ecosysteem wordt samengewerkt om risico's gezamenlijk af te dekken en innovaties mogelijk te maken.

Het denken in ecosystemen biedt niet alleen voor grote bedrijven, maar ook voor kleine en middelgrote bedrijven een uitkomst. Kleine en middelgrote bedrijven kunnen niet eenvoudig mee in het investeringsgeweld dat nodig is voor de energietransitie. Vandaar dat meer ecosystemen zullen ontstaan, waarin bedrijven binnen en buiten de ketens de samenwerkingsverbanden aanhalen en gezamenlijk naar investeringsmogelijkheden zoeken. Ecosystemen vergen openheid en vertrouwen om samen te kunnen ondernemen. En het kost tijd. Voor veel bedrijven zijn ecosystemen nog een ontdekkingstocht: hoe ver willen ze gaan? Moeten deze bedrijven kiezen voor samen investeren en het inkopen van energie, een gezamenlijk personeelsbeleid of zelfs een gedeeld aandeelhouderschap? Wat is nodig in een ecosysteem en welke rol kan ik als vervoerder daarin nemen? En hoeveel en welke inspanning vraagt het opzetten van of aansluiten bij een ecosysteem? Dit onderzoek, dat Panteia in opdracht van ING en TVM uitvoert, geeft antwoord op deze vragen en biedt daarmee vervoerders meer inzicht in wat ecosystemen voor hen zouden kunnen betekenen. Voor veel bedrijven is het belangrijk om nu na te denken over ecosystemen, om zo tijdig te kunnen anticiperen op alle uitdagingen die op de sector afkomen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven dat de grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de investeringsopgave, de toegenomen volatiliteit en complexiteit en de veranderende wet- en regelgeving andere eisen stellen aan de transportsector. Een goede manier om die veranderende eisen het hoofd te bieden is werken in ecosystemen. Wat ecosystemen precies zijn, wordt in hoofdstuk 3 beschreven. In hoofdstuk 4 komt aan bod hoe bedrijven actief in transport en logistiek omgaan met ecosystemen. In het laatste hoofdstuk worden de strategische ontwikkelpaden beschreven: wat moeten ondernemers doen om in te spelen op de logistieke ecosystemen.

2 Maatschappelijke ontwikkelingen stellen zwaardere eisen aan transportsector

2.1 Gigantische investeringsopgave door verduurzaming, digitalisering, chauffeurstekort en inflatie

2.1.1 Ondanks veranderd politiek landschap zet verduurzaming door

Toenemend zero-emissie vervoer

In het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 is wereldwijd afgesproken om de opwarming van de aarde onder de 2 graden Celsius, en het liefst onder de 1,5 graad, te houden. Om dit te realiseren moeten in alle sectoren de broeikasgassen fors worden teruggebracht. De Europese Commissie heeft als doelstelling een broeikasgasreductie van 55% in 2030 ten opzichte van 1990 in de Europese Klimaatwet opgenomen. Op 14 juli 2021 heeft de Europese Commissie onder de titel 'Fit for 55' een pakket beleidsvoorstellen gepresenteerd om dit doel te realiseren. Het Nederlandse pakket aan maatregelen opgesteld en vastgelegd in het Nederlandse Klimaatakkoord uit 2019 zal nog verder moeten worden uitgebreid. In het Klimaatakkoord is onder meer de ambitie vastgelegd om in 2025 minimaal 30 Nederlandse steden zero-emissie te gaan bevoorraden. Ondanks plannen van het nieuwe kabinet om zero-emissiezones mogelijk uit te stellen, lijkt de landelijke tendens dat ze er wel gewoon komen. De invoering blijft een gemeentelijk besluit en veel gemeentes willen hun steden verduurzamen.

Tijdens de klimaatconferentie van Glasgow in 2021 hebben, op initiatief van Nederland, vijftien landen en tal van bedrijven in de transportsector hun handtekening gezet onder de ambitie dat vanaf 2040 alle nieuwe vrachtauto's en bussen in hun land rijden zonder uitstoot. En vanaf 2050 mag het wegvervoer helemaal geen uitlaatgassen meer uitstoten. Om deze ambitie te realiseren is er het doel gesteld om in 2030 al 30% van de nieuwe zware vrachtvoertuigen uitstootvrij te hebben[1]. Dat komt neer op een jaarlijkse instroom van zo'n 4.500 zero-emissie vrachtvoertuigen. In 2040 moet dit aantal dan verder opgelopen zijn naar 15.000 nieuwe zero-emissie vrachtvoertuigen en in 2050 moeten dan alle ruim 150.000 vrachtauto's in Nederland vervangen zijn door een zero-emissie variant. Bij huidige prijzen zouden de jaarlijkse investeringskosten voor elektrische voertuigen op 7,7 miljard euro uitkomen[2]. Hierdoor gaat het kapitaalrisico van veel bedrijven in de komende jaren omhoog en daarmee daalt het rendement op geïnvesteerd vermogen.

Hogere administratieve lasten

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een onderdeel van de Europese Green Deal en gaat over onderwerpen als milieu, sociale aangelegenheden en ondernemingsbestuur (de EGS-thema's). CSRD ziet niet alleen toe op CO_2-rapportages, maar op duurzaamheid in brede zin. Door deze Europese richtlijn verandert er veel voor transport- en logistieke bedrijven. Ze moeten niet alleen verslag doen over hun eigen activiteiten op duurzaamheidsgebied, maar ook over die van de ketenpartners, zoals hun charters, leveranciers en opdrachtgevers. Hiervoor zullen bedrijven dus gegevens moeten ophalen bij hun transportrelaties met als gevolg dat alle ondernemers, ook diegene die niet rapportageplichtig zijn, er mee te maken zullen krijgen.

Naar verwachting gaat CSRD ervoor zorgen dat bedrijven in een keten meer zullen gaan samenwerken. De informatievoorziening en het behalen van bepaalde doelstellingen (zoals CO_2 reductie) gaat dwars door de keten heen. Om de doelen te bereiken zal er samengewerkt moeten worden, zowel op IT vlak (integreren van processen en systemen) als op strategisch vlak. Dit biedt de uitgelezen kans om de samenwerking naar een hoger niveau te laten groeien.

De CSRD wordt stapsgewijs ingevoerd. Sinds 1 januari 2024 geldt deze verplichting voor grote ondernemingen die al verplicht rapporteren op basis van het Besluit Bekendmaking Niet Financiële informatie. Vanaf 2025 geldt dit voor alle grote bedrijven (meer dan 250 medewerkers, €40 miljoen omzet en/of €20 miljoen op de balans) en vanaf 2026 voor beursgenoteerde mkb-ondernemingen.

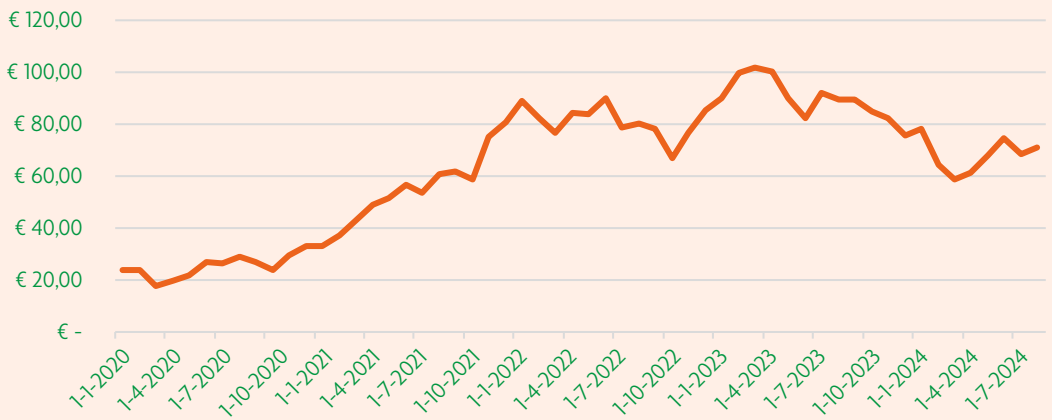
1 Naast de ambitie om in 2030 30% van de nieuw verkochte vrachtvoertuigen uitstootvrij te hebben, is er de VECTO regeling. Fabrikanten moeten ervoor zorgen dat de gemiddelde CO2-uitstoot van alle nieuwe vrachtauto's vanaf 2030 45% lager is dan het niveau van 2019.

2 De gemiddelde levensduur van een voertuig is 7 jaar en van een laadpaal 10 jaar. De jaarlijkse investering van €7,7 miljard is berekend door de totale investeringskosten van alle voertuigen en laadpalen over deze afschrijvingstermijnen af te schrijven.

Meer sturen op CO_2

Inwoners van de EU moeten vanaf 2027 gaan betalen voor hun CO_2-uitstoot. Dit betekent dat vanaf boekjaar 2024 bedrijven hun milieu-impact in hun jaarverslag moeten opnemen. Hiervoor zijn transparante en uniforme data van de hele keten nodig. Ook bedrijven van buiten de EU moeten voor hun CO_2-uitstoot betalen op het moment dat zij hun producten in de EU invoeren. Dit staat bekend als Carbon Border Adjustment Mechanisme (CBAM). Door de invoering van Emissions Trading System (ETS), een handel in emissierechten om broeikasgassen uit te stoten, worden transportbedrijven extra gemotiveerd om efficiënter te beladen en te rijden. Niet alleen verlagen ze de kosten, maar kunnen zodoende ook profiteren van de verkoop van hun emissierechten. De prijs van CO_2 is in de afgelopen drie jaar meer dan verdrievoudigd (zie figuur 1).

figuur 1 Ontwikkeling gemiddelde CO_2 prijs per maand op basis van EU ETS (1-1-2020 tot 1-8-2024)



Bron: Panteia op basis van tradingeconomics.com

CSRD, CBAM en ETS leggen nog meer druk op bedrijven actief in transport en logistiek, omdat goed inzicht in de logistieke stromen wordt gevraagd.

2.1.2 Arbeidsmarkt in transitie

Huidige arbeidsmarkt vereist meer focus op het boeien en binden van de medewerkers

Bedrijven vragen andere kwaliteiten en competenties van medewerkers en gaan steeds meer met specialisten werken. Zo worden de functie-eisen voor kantoorpersoneel hoger: men is op zoek naar hbo-niveau. Ook doorstroming van bijvoorbeeld chauffeur naar transportplanner wordt steeds ongebruikelijker. Dat betekent een andere loopbaanontwikkeling. Maar ook in de kwaliteiten die van chauffeurs gevraagd wordt, verandert er het één en ander door de energietransitie. Zeker in de huidige transitiefase is energiebeheersing als verantwoordelijkheid toegevoegd aan het takenpakket. Ondanks dat bedrijven graag zien dat het opladen van het voertuig wordt ingepland, komt het in deze beginfase geregeld voor dat de chauffeur hierin de keuzes moet maken. De praktijk blijkt soms weerbarstiger dan de planning. Goede training en opleiding vormt de basis om deze kwaliteiten verder te ontwikkelen.

Een ander punt dat steeds meer aandacht krijgt van transport- en logistieke bedrijven, is een goede balans tussen werk en privé. De 'nieuwe chauffeur' wil 's avonds thuis zijn en heeft het liefst ook nog een doordeweekse dag vrij. Het gaat om routes opzetten rondom mensen. Dit vraagt andere concepten: chauffeurs werken 40 uur in vier dagen of twee chauffeurs zorgen ervoor dat één vrachtauto een hoge wekelijkse inzetbaarheid heeft. Ook zelfroosteren, de ontwikkeling waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om meer invloed uit te oefenen op de eigen werktijden is in opkomst. Dit geeft extra uitdagingen bij planningsvraagstukken en daarvoor is vergaande digitalisering een randvoorwaarde. Daarnaast is het belangrijk dat er gezien de vergrijzing een ouderenbeleid is. Vandaar dat steeds meer bedrijven inzetten op duurzame inzetbaarheid van het personeel. Dit is erop gericht om mensen tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden, waarbij de focus ligt op goede arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen. Binnen het bedrijf is dus oog voor het welbevinden van de medewerkers en de ontwikkeling daarvan. Loopbaantrajecten zijn onderdeel van het personeelsbeleid.

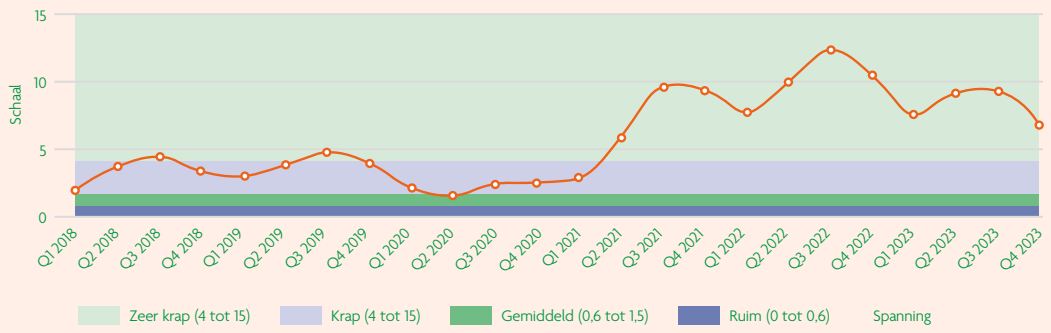
Door arbeidsmarktuitdagingen zoals vergrijzing en veranderende eisen van werknemers wordt de komende jaren het boeien en binden van personeel noodzakelijk. Goed werknemerschap helpt bij het boeien en binden en het werven van nieuwe mensen. Dit boeien en binden van mensen zit niet alleen in loon, maar ook in secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding, opleidingsmogelijkheden en flexibele werktijden. Maar het gaat verder dan het bieden van goede arbeidsvoorwaarden. Het is belangrijk dat het personeel het naar zijn zin heeft. Veel chauffeurs vinden het belangrijk om in goed materieel te rijden. Maar ook goede communicatie en mensen betrekken bij beslissingen is essentieel. Dat vraagt natuurlijk weer bepaalde vaardigheden van het (midden-)management, waar bedrijven op inspelen door ander personeel te werven.

Krappe arbeidsmarkt, hoog ziekteverzuim en stijgende loonkosten vormen grote uitdagingen

Naast de concurrentie voor het verkrijgen van geschikt personeel tussen transportbedrijven in de sector, concurreert de sector ook met andere sectoren voor personeel. Dat blijkt uit de cijfers. Veel transportbedrijven hebben moeite om hun openstaande vacatures te vullen. Begin 2024 waren er volgens het sectorinstituut ruim 7.000 openstaande vacatures voor chauffeurs en ruim 14 duizend voor logistiek medewerkers. Het aantal openstaande vacatures is in vergelijking met een jaar eerder licht afgenomen, maar nog altijd zeer hoog. Dit personeelstekort in de transport en logistiek komt door de grote behoefte aan chauffeurs door de groeiende vraag naar transportcapaciteit, de hoge uitstroom vanwege vergrijzing (voornamelijk onder chauffeurs) en de lagere focus op instroom ten tijde van corona. De transportvraag groeit vanwege de aangetrokken economie en de toegenomen belevering rechtstreeks aan consumenten.

De krapte op de arbeidsmarkt is ook te zien op de spanningsindicator van vrachtautochauffeurs. De spanningsindicator wordt door het UWV berekend door het aantal openstaande vacatures te delen door het aantal personen dat op hetzelfde moment korter dan 6 maanden WW ontvangt. Die indicator stond in Q3 2022 hoger dan ooit en liet vervolgens een licht dalende trend zien. Desondanks toont de indicator waardes die nog altijd veel hoger zijn dan voor corona (zie figuur 2). En ook toen was er al een aanzienlijk chauffeurstekort.

figuur 2 Spanningsindicator



Bron: UWV

Naast de krapte op de arbeidsmarkt hadden transportbedrijven het afgelopen jaar te maken met een hoog ziekteverzuim. Bedrijven geven aan dat het ziekteverzuim in 2024 weliswaar is afgenomen, maar nog altijd erg hoog is. Dit hoge ziekteverzuim kan worden verklaard door COVID-19 klachten, werkstress en de hoge werkdruk mede als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Vanwege het hoge ziekteverzuim moesten werkgevers meer uitzendkrachten inhuren en meer vrachten aan onderaannemers uitbesteden.

Als gevolg van de krapte aa0rsoneel en de hoge inflatie zijn de loonkosten per 1 januari 2023 met 7,5% toegenomen, per 1 januari 2024 met 4% en per 1 juli 2024 met nog eens 2%. Tevens staat in de cao dat de loonkosten per 1 januari 2025 met nog eens 4% groeien. De cao verhogingen in het goederenvervoer over de weg leiden in 2024 tot een kostenverhoging van €0,7 miljard voor de sector.

2.1.3 Digitalisering: investeringen verschuiven van boordcomputer naar AI

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 aankopen (e-commerce) en virtueel handelen samen met 3D-printing en augmented reality de traditionele (retail)markten en de daaraan verbonden transportmarkten 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. Zo is in de muziekindustrie de verkoop van cd’s verschoven naar streamingsdiensten of is in de energiesector een transitie gaande van grote elektriciteitscentrales naar eigen opwekking via zonnepanelen. Ook binnen transportbedrijven is een vergelijkbare ontwikkeling gaande: van investeren in boordcomputers, tablets en Transport Management Systemen naar maandelijks betalen voor dit soort diensten (Software as a Service).

In veel bedrijven is de productiviteit door de grote technologische mogelijkheden verder gestegen. Digitalisering is cruciaal voor de enorme groei in e-commerce. Door de elektronische vrachtbrief, het digitaal factureren en de transportmanagementsystemen is ook de administratieve afhandeling van transport versneld. Als planners en administratief personeel beschikking hebben over de juiste tools en informatie kunnen de taken ook vanaf huis worden uitgevoerd. Het thuiswerken heeft daarmee een verdere versnelling gegeven aan digitalisering, omdat de documenten niet op kantoor nodig zijn, maar bij de gebruikers ongeacht hun werklocatie.

Als gevolg van de digitaliseringsslag die 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. Inmiddels zijn er al transportbedrijven toe aan de volgende stap in het digitaliseringsproces: met behulp van Artificial Intelligence (AI) transportvraag en -aanbod voorspellen. Door de eerdere digitaliseringsslag hebben deze bedrijven veel digitale data in huis over logistieke stromen, geplaatste orders, ritten en planningsactiviteiten. Deze data willen de bedrijven koppelen aan weersvoorspellingen en congestiegegevens om de interne planning nog beter te maken. De mogelijkheden van AI gaan echter verder. Door toepassing van AI is op basis van data te voorspellen waar capaciteit nodig gaat zijn; zelfs voordat de orders geplaatst zijn. Bij de planning van een voertuig kan zodoende rekening gehouden worden met de mogelijke toekomstige orders. Hierdoor kan het vervoer nog efficiënter worden ingericht en kunnen kosten en capaciteit worden bespaard.

Transport- en logistieke bedrijven investeren jaarlijks naar schatting voor €1,1 miljard in IT. Alleen transport- en logistieke bedrijven van formaat hebben de financiële mogelijkheden om voldoende geld vrij te maken voor digitalisering. Doordat schaalgrootte nodig is, heeft er een consolidatieslag in de markt plaatsgevonden. De markt vraagt om continue efficiëntie, waarvoor innovatie noodzakelijk is. Hiervoor nemen bedrijven dataexperts of logistic engineers in dienst. Ook dat is alleen mogelijk bij voldoende schaalgrootte.

2.1.4 Hoge inflatie, rente en overhead stuwen de kosten

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne werden in Nederland in 2022 de gemiddelde consumentenprijzen bijna 10% hoger. In 2023 is de inflatie (3,8%) weliswaar teruggelopen, maar nog altijd hoger dan gemiddeld in de afgelopen tien jaar. In 2024 is de prijsstijging nog iets gedaald, maar ligt nog altijd relatief hoog en loopt het de laatste maanden weer op: in januari 2024 was de prijsstijging 3,2% in vergelijking met dezelfde periode een jaar eerder, in maart was dit 3,1%, in mei 2,7% en in juli 3,7%. Om de hoge inflatie te bedwingen heeft de Europees Centrale Bank (ECB) de rente verhoogd. Sinds juli 2022 is de rente al acht keer verhoogd naar een recordhoogte in het tweede kwartaal van 2024 van 4%.

Als gevolg van de hoge inflatie en gestegen rente wordt de transport- en logistieke sector geconfronteerd met kostenstijgingen over de gehele linie. Dat uit zich in sterk gestegen loonkosten en hogere brandstofprijzen, maar ook kosten voor bijvoorbeeld het wagenpark. Zowel de aanschaf- en rentekosten voor nieuw materieel als de kosten voor reparatie & onderhoud (garagepersoneel, onderdelen, banden) zijn fors gestegen.

Als gevolg van deze hoge inflatie heeft het kabinet op 1 april 2022 de accijns op diesel verlaagd met 11 eurocent per liter. Sinds 1 juli 2023 is deze accijnsverlaging op diesel gedeeltelijk teruggedraaid. De accijnzen zijn met 9,9 eurocent gestegen. De aangekondigde afbouw van de accijnsverlaging per 1 januari 2024 is in september 2023 door het demissionaire kabinet teruggedraaid. Hierdoor zijn de dieselprijzen niet verhoogd en geldt deze situatie naar verwachting tot zeker 1 januari 2025.

Er is steeds meer overhead nodig om alle ontwikkelingen het hoofd te bieden. Transport- en logistieke bedrijven investeren intensief in digitalisering. Doordat er veel verschillende pakketten zijn en omdat een standaard ontbreekt, moet er iedere keer maatwerk oplossingen gemaakt worden. Bedrijven doen dit steeds vaker met eigen IT-ers. Transport- en logistieke bedrijven concurreren al lang niet meer alleen met de cao-beroepsgoederenvervoer voor hun indirect personeel. Zij concurreren met de cao-ICT. In die sector liggen de lonen hoger, wat tot hogere overheadskosten leidt. Daarbij rekruteren transport- en logistieke bedrijven dus buiten de sector.

2.1 Toegenomen volatiliteit, complexiteit en concurrentie

De afgelopen jaren is er een ongekende volatiliteit in vraag naar transportcapaciteit. Deze situatie is ontstaan door een verstoorde wereldhandel, grilligheid van de transportstromen en het tekort aan grondstoffen en halffabricaten ten tijde van corona, maar duurt – mede door de oorlog in Oekraïne en de onrusten in het Midden-Oosten – nog altijd voort. Deze geopolitieke grimmigheid is geen eendagsvlieg. De tijd waarin Nederland kon rekenen op een gunstige internationaal speelveld, is voorbij. Naast de huidige oorlogen in Oekraïne en in Israël en Gaza, zijn er ook bloedige conflicten in Jemen, Syrië, Libië, Ethiopië, Soedan en Myanmar. Tevens lopen de internationale spanning rondom Taiwan en de Rode Zee op.

Naast de grote volatiliteit is de complexiteit in het transport ook groter geworden door de striktere tijdsvensters waarin chauffeurs bij hun laad- of losadres moeten zijn. Ook is de klant veeleisender geworden, de concurrentie heviger en vindt er disruptie door branchevreemde partijen plaats. Effectieve en gemakkelijke matching van vraag en aanbod is relevant in versnipperde markten, waar vraag en aanbod elkaar niet gemakkelijk weten te vinden. De markt voor maaltijdbezorging is een uitgelezen voorbeeld, maar ook transport en logistiek is een versnipperde markt: er is een groot aantal bedrijven actief op de markt, veelal kleinere bedrijven. Op dit matchingsprobleem tussen vraag en aanbod spelen disruptors zoals Amazon, Coolblue en Picnic handig in door met hun platform-netwerk, waarin zij zelf de centrale spil vormen, partijen bij elkaar te brengen. Op deze wijze trekken de disruptors binnen het logistieke speelveld steeds meer regie naar zich toe en weten ze ook steeds meer partijen aan zich te binden. In relatief korte tijd hebben deze disruptors een groot marktaandeel weten te realiseren.

2.3 Veranderende wet- en regelgeving zorgt voor onduidelijkheid en grotere risico's

Zowel in Europa als in Nederland gaat nieuwe wet- en regelgeving de transport- en logistieke sector beïnvloeden. Zo is er het Mobility Package: het pakket van Europese wet- en regelgeving voor de transportsector. Het doel van het pakket is het gelijktrekken van regels in EU-lidstaten, een eerlijker Europees speelveld en het verbeteren van sociale omstandigheden voor chauffeurs. Het Mobility package is eind juli 2020 gepubliceerd en op 20 augustus 2020 ingegaan. In de jaren erna zijn regels ingevoerd met betrekking tot de (smart) tachograaf, detachering, vestigingseis, cabotage en vergunningsplicht en staan nog een aantal nieuwe regels op de planning.

In Nederland zorgde het coalitieakkoord aanvankelijk voor onduidelijkheid over de AanZET-subsidie voor elektrische vrachtauto's. Inmiddels heeft de demissionaire minister duidelijkheid geschapen door te verzekeren dat de subsidie behouden blijft[3].

In veel markten, zoals het bouwvervoer, de sierteelt en containertrucking gaat transport in de komende vijf jaar misschien wel meer veranderen dan in de afgelopen decennia. Dat heeft te maken met de veranderende wetgeving die eraan komt. In 2026 zal de vrachtwagenheffing worden ingevoerd en in 2028 komt daar de CO_2-beprijzing bij. De vrachtwagenheffing gaat gelden voor binnenlandse en buitenlandse vrachtauto's van meer dan 3,5 ton. Dit zal er toe leiden dat vervoer over de weg veel duurder zal worden. In markten waar de marges al onder druk staan, zal deze wet- en regelgeving hard aankomen.

2.4 Steeds lastiger om in te spelen op veelheid aan ontwikkelingen

Een veel gevolgde strategie van transportbedrijven om de enorme uitdagingen op het gebied van verduurzaming, arbeidsmarkt en digitalisering aan te kunnen en in te spelen op de toegenomen volatiliteit en de veranderende wet- en regelgeving is een vorm van schaalvergroting. Grote ondernemingen zijn in staat om de noodzakelijke investeringen te doen in bijvoorbeeld elektrische voertuigen en ICT-systemen. Ze hebben de financiële ruimte om overhead, bijvoorbeeld IT-specialisten en medewerkers voor CSRD-rapportages, te kunnen dragen. Tevens hebben grote bedrijven meer marktmacht, wat ze in staat stelt om op strategisch en tactisch niveau mee te denken met hun opdrachtgevers. Ook kunnen ze kosten drukken vanwege hun volume en netwerk.

Steeds meer bedrijven in transport en logistiek zijn er van doordrongen dat een bepaalde schaalgrootte cruciaal is om te overleven. Alleen kleine en grote bedrijven hebben bestaansrecht. Vandaar dat veel middelgrote bedrijven kiezen voor fusies en overnames om tot schaalgrootte te komen. Daarnaast zijn er bedrijven die bewust kiezen om niet mee te gaan in de energietransitie. Ze doen niet meer de noodzakelijke investeringen. Zij kiezen ervoor om – nu het nog kan – nog enkele jaren te doen wat ze deden en daarna mede uit gebrek aan bedrijfsopvolging hun bedrijf te beëindigen. Deze bedrijven zien in dat er wat moet veranderen maar kunnen of willen niet meer mee.

Bij veel bedrijven ligt er een continue spanning bij strategische beslissingen op verdergaande schaalvergroting versus 'voldoende klein' blijven. Medewerkers willen veelal niet werken in een groot bedrijf, ondernemers willen eigen identiteit behouden en klanten willen persoonlijke aandacht dat vanuit een niet al te groot bedrijf vaak beter gefaciliteerd wordt. Ook innovaties komen veelal uit kleinere teams. In grote bedrijven hebben innovaties vaak moeite om aan het oppervlakte te komen.

Schaalvergroting door fusies en overnames is niet heilig. Vandaar dat er ook nieuwe schaalvergrotingsstrategieën ontstaan waarmee transportbedrijven zich wapenen tegen de enorme uitdagingen waarvoor de sector staat: samenwerken in ecosystemen. Veelal ontstaat deze samenwerkingsvorm door te gaan samenwerken met andere transportbedrijven (horizontale samenwerking) en zo volume te krijgen en ontwikkelt dit door naar samenwerking met ketenpartners (verticale samenwerking) om ook (schaal)voordelen in de supply chain te benutten. Dit samenwerken in ecosystemen geeft de voordelen van schaalgrootte, maar behoudt de eigen identiteit, familiegevoel en flexibiliteit.

De noodzaak tot ecosystemen is in gefragmenteerde markten veel groter dan in markten met hoge toetredingsdrempels. In markten met een hoge consolidatiegraad is vaak meer financiële ruimte om de uitdagingen alleen aan te gaan. In sommige markten, zoals de pakkettenmarkt, zijn slechts een beperkt aantal spelers en mogen de partijen niet eens samenwerken vanuit concurrentieoogpunt. De dynamiek verschilt per deelmarkt.

3 https://open.overheid.nl/documenten/dpc-9a5caddca56d0559ded55807d88367896542bbb6/pdf

Hoofdpunten hfst 2: maatschappelijke ontwikkelingen stellen eisen aan transportsector

- Maatschappelijke uitdagingen leiden tot een gigantische investeringsopgave
- Transport en logistieke veranderen door toegenomen volatiliteit, complexiteit en concurrentie vanuit disruptors
- Veranderende wet- en regelgeving zorgen voor onduidelijkheid waardoor risico's voor transport- en logistieke bedrijven toenemen
- Steeds lastiger om in te spelen op veelheid aan ontwikkelingen
- Investeringsopgave en toegenomen risico's alleen samen te dragen: schaalvergroting of denken in ecosystemen.
- Samenwerking in ecosystemen biedt in tegenstelling tot schaalvergroting door overnames en fusies voordelen zoals behoud van identiteit, familiegevoel en flexibiliteit

3 Gezamenlijk risico's dragen: denken in ecosystemen

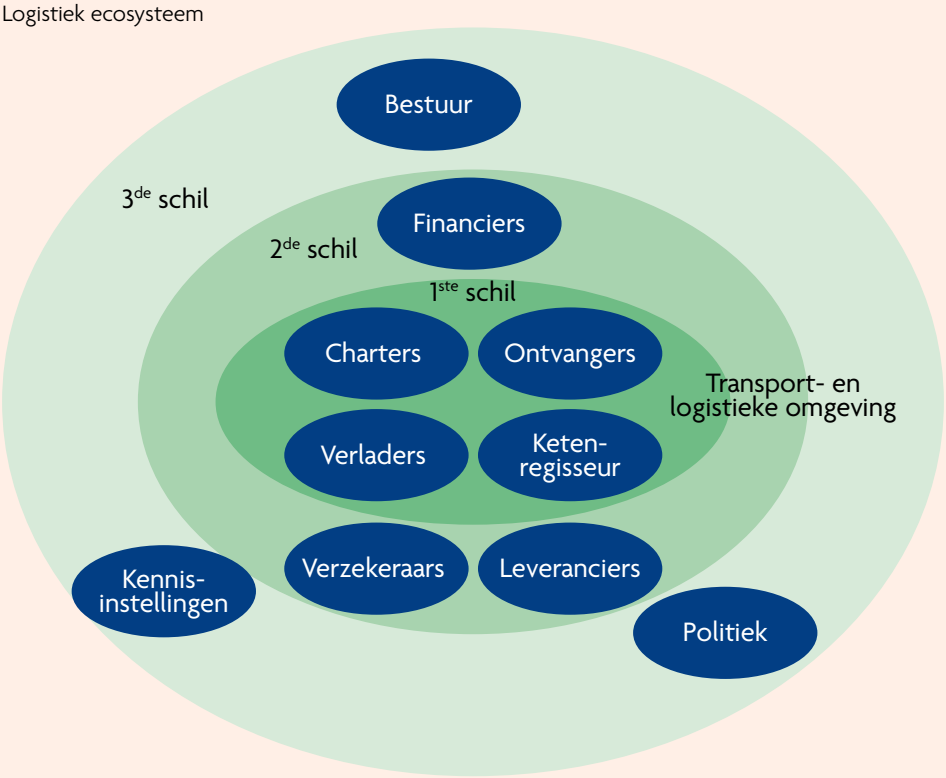
Samenwerking in ecosystemen kan dan weliswaar nodig zijn, omdat het de voordelen van schaalgrootte biedt en tegelijkertijd de eigen identiteit, familiegevoel en flexibiliteit behoudt, maar wat zijn ecosystemen eigenlijk?

3.1 Waardecreatie voor alle betrokkenen is basisprincipe voor het logistieke ecosysteem

In de natuur is een ecosysteem een natuurlijk systeem dat bestaat uit de biologische interacties tussen alle organismen die in een bepaald gebied voorkomen en de wisselwerking tussen deze organismen en hun omgeving. Het logistieke ecosysteem is goed met dit natuurlijke ecosysteem te vergelijken, alleen gaat het nu om bedrijven in plaats van organismen. Een ecosysteem in dit verband verwijst naar een netwerk van verschillende spelers binnen de transport- en logistieke sector (logistiek dienstverleners, transporteurs, verladers, leveranciers, financiers, verzekeraars, opdrachtgevers, ontvangers en overheden) die samenwerken, investeren en gegevens delen om waarde te creëren voor alle betrokken partijen. Samenwerken in ecosystemen gaat dus verder dan enkel schaalvergroting door horizontale samenwerking. Ook verticale samenwerking, dus met andere ketenpartners is onderdeel van het ecosysteem.

Er zijn verschillende dimensies (schillen) bij een ecosysteem. In de eerste schil zitten de bedrijven waarmee transportbedrijven of logistieke dienstverleners direct en continu contact hebben in het werk dat zij doen. De tweede cirkel vormen bedrijven die daar net even buiten staan, maar die nodig zijn voor het werk dat zij doen (leveranciers, banken, verzekeraars), de derde schil betreffen partijen die ze in bepaalde gevallen nodig hebben en waarvan het helpt als ze die goed kennen.

figuur 3 Logistiek ecosysteem



Bron: Panteia

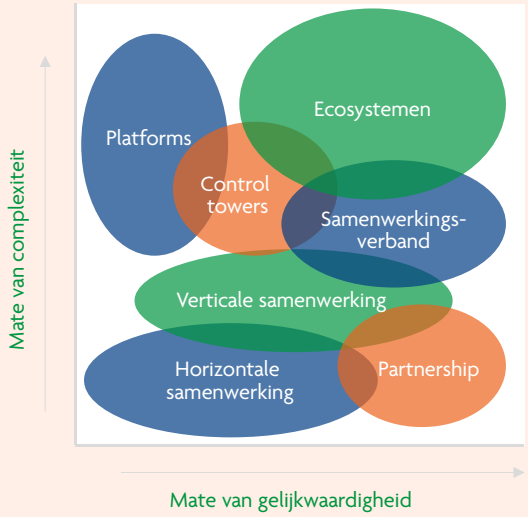
Het idee van een ecosysteem is om gezamenlijk toegang te hebben tot een reeks van logistieke capaciteiten (zoals mensen, middelen en systemen) met een dusdanige omvang waar iedereen voordeel van heeft in termen van logistieke prestaties, kosten en het afdekken van risico's. Sommige ondernemers noemen een ecosysteem ook wel een community of metasysteem. De gedachte hierachter is vergelijkbaar: het gaat om verschillende partijen die samen optrekken om zich weerbaarder te maken tegen de uitdagende marktomstandigheden en kennis en ideeën uitwisselen om naar een gezamenlijk doel te werken.

Met een ecosysteem wordt geen samenwerking 2.0 bedoeld, het gaat veel verder. In een omgeving waarin de transport- en logistieke sector evolueert van transportbedrijven naar logistieke dienstverleners, ketenregisseurs, platformen en control towers gaat het om de situatie die daarbinnen ontstaat wanneer dit soort partijen gaan samenwerken. Het gaat om gezamenlijk investeren en gegevens delen, zowel onderling als met andere ketenpartners (leveranciers, opdrachtgevers, financiers, kennisinstellingen, overheden) om volume, netwerk en marktmacht te creëren en zich zo te wapenen tegen concurrerende ecosystemen, marktleiders en disruptors.

Een ecosysteem gaat dus ook veel verder dan een control tower. Een control tower is een organisatie die over diverse partijen in een supply chain heen kijkt, en wordt aangedreven door processen en technologieën die de logistieke uitvoering, continue verbeteringsinitiatieven en besluitvormingsprocessen door de gehele supply chain faciliteren. Een control tower wordt voornamelijk gebruikt om processen te optimaliseren, terwijl ecosystemen de samenwerking tussen partijen verbeteren om niet alleen processen te optimaliseren, maar ook te besparen op middelen en kosten (bijvoorbeeld door gezamenlijk te investeren in assets).

Partijen in een ecosysteem hebben allemaal hun eigen rol en functie. Zonder elkaar is overleven lastig, terwijl met elkaar de overlevingskansen exponentieel toenemen. Vandaar dat partijen elkaar ook helpen. Ecosystemen kennen in tegenstelling tot platforms een grote onderlinge afhankelijkheid en gelijkwaardigheid, waardoor partijen binnen het ecosysteem voor elkaar zorgen. Een samenwerkingsverband en partnership kennen diezelfde gelijkwaardigheid, alleen is de samenwerking in een ecosysteem veelal complexer en diepgaander. In een partnership werken veelal twee transportbedrijven intensief samen en in de meeste samenwerkingsverbanden besluit een groep van transportbedrijven samen te gaan werken om een groter netwerk en volume te creëren. In een ecosysteem werken niet alleen transporteurs, logistieke dienstverleners en ketenregisseurs met elkaar samen, ook ketenpartners (zoals verladers en ontvangers), toeleveranciers (OEM's, energiebedrijf, laadpaalleverancier), intermediaire organisaties (banken, verzekeringsmaatschappijen, kennisinstellingen) en overheden zijn verbonden. Naast verschillende ketenpartijen gaat het in een ecosysteem ook om langdurige relaties en samenwerking op alle mogelijke gebieden: dat maakt het meer complex. Ecosystemen kennen dus een grote mate van gelijkwaardigheid en complexiteit (zie figuur 4).

figuur 4 Soorten samenwerking afgezet op basis van complexiteit en gelijkwaardigheid



Bron: Panteia

Er bestaat niet één soort logistiek ecosysteem. Er zijn verschillende logistieke ecosystemen, die elkaar onderling beconcurreren. Naast logistieke ecosystemen zijn er ook ecosystemen nauw verwant aan de logistieke sector, zoals logistieke IT-ecosystemen. Hierin werken de boordcomputerleverancier, de navigatiespecialisten, de kaartenbouwers en de computerfabrikanten nauw samen. In het energie ecosysteem zitten partijen zoals de energieleveranciers, de netbeheerders, de producenten, de verbruikers, de installateurs en de laadpaalleveranciers.

Ook is het belangrijk in wat voor markt een bedrijf actief is. In volumemarkten is meer schaalgrootte nodig en ligt er dus meer druk om tot een ecosysteem en daarmee volume te komen. In een nichemarkt kunnen ondernemers met een kleinere omvang al meer voor elkaar krijgen.

3.2 Ecosystemen bieden toegevoegde waarde

In paragraaf 2.4 staat beschreven dat ecosystemen ten opzichte van fusies en overnames voordelen kennen in de vorm van meer flexibiliteit, het behouden van de eigen identiteit, betere binding van chauffeurs en meer tevreden klanten. Het voordeel van het behouden van de eigen identiteit is dat door de naamsbekendheid klanten het bedrijf makkelijker kunnen vinden en potentieel nieuwe chauffeurs het bedrijf eerder kennen. Zeker bij familiebedrijven in landelijke gebieden speelt dit sterk.

Bedrijven actief in de transport- en logistieke sector die verbonden zijn aan een ecosysteem bieden ook andere voordelen in vergelijking met bedrijven die alleen opereren.

Continuïteit

De belangrijkste reden dat ecosystemen ontstaan is dat ondernemers steeds meer beseffen dat het alleen steeds moeilijker wordt om in te spelen op de enorme uitdagingen die op de sector afkomen. In de Europese transportmarkt zijn er veel berichten van (kleine) transportbedrijven die steeds meer moeite hebben met de toenemende kosten, de energietransitie en de gevolgen van het Mobility Package. Ze kiezen er voor om ermee te stoppen, voordat ze vanuit een faillissement verplicht zijn om hun bedrijf te beëindigen. Deze tendens is omkeerbaar door in te zetten op ecosystemen. Gezamenlijk zijn de uitdagingen veelal wel aan te gaan.

Efficiëntieverbeteringen

Door gegevens en middelen te delen tussen verschillende spelers in het ecosysteem worden processen gestroomlijnd en inefficiënties weggenomen. Dit leidt tot kortere doorlooptijden, lagere kosten en een betere algehele prestatie. De basis hiervan vormt de algemene gedachte achter schaalvergroting: meer volume leidt tot een beter dekkend netwerk en lagere kosten per eenheid.

Duurzaamheid

Gezamenlijk zero-emissievoertuigen inkopen, het optimaliseren van de transport- en logistieke processen en met elkaar de CSRD-rapportages organiseren draagt binnen een ecosysteem ook bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen, zoals het verminderen van CO_2-uitstoot en het minimaliseren van verspilling.

Innovatie

Innovaties ontstaan sneller in kleine teams. Ecosystemen stimuleren samenwerking en co-creatie tussen de verschillende transportbedrijven en ketenpartners. Dit leidt sneller tot innovatieve oplossingen die het ecosysteem en daarmee de sector vooruit helpen en bieden een concurrentievoordeel.

Klantenbinding

Door middel van samenwerking binnen een ecosysteem kunnen bedrijven beter inspelen op de behoeften van klanten. Dit leidt tot een verbeterde klanttevredenheid en loyaliteit.

Hoewel ecosystemen veel potentieel bieden, zijn er ook uitdagingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het waarborgen van gegevensbeveiliging en privacy van persoonsgegevens binnen het ecosysteem, het beheren van verschillende belangen en het creëren van een cultuur van samenwerking. Ook is het voor veel ondernemers lastig afscheid te nemen van IT-systemen waar veel geld in is geïnvesteerd en over te stappen op een IT-systeem dat in het ecosysteem wordt gebruikt, maar waarvan de kennis bij de ondernemer ontbreekt. Een ander risico vormt de situatie als een partner uit het ecosysteem stapt. Naast het gat dat ontstaat, heeft men misschien ook wel zijn eigen concurrentie geschapen.

3.3 Vertrouwen belangrijkste randvoorwaarde voor succes van een ecosysteem

Dé randvoorwaarde voor het ontstaan van ecosystemen betreft data en IT. Zonder informatiesystemen waarin transportbedrijven onderling en met ketenpartners data uitwisselen is vergaande samenwerking binnen ecosystemen onmogelijk.

Daarnaast is vertrouwen de belangrijkste randvoorwaarde voor samenwerking. Het gaat om wederzijds vertrouwen tussen de verschillende ketenpartners. Elkaar vertrouwen geven betaalt zich terug, doordat het leidt tot inspiratie en uitdaging tot vernieuwing. Ondermijning van vertrouwen maakt de samenwerking in het ecosysteem kapot. Basis voor vertrouwen zijn transparantie, lange termijn contracten en duidelijke afspraken. Wanneer het eigenaarschap of management wijzigt binnen een bedrijf, bestaat er een kans dat de nieuwe ondernemer of manager het op zijn eigen manier wil proberen. Lange termijn afspraken met een duidelijke focus helpen dit voorkomen.

Gelijkwaardigheid binnen het ecosysteem is een ander belangrijke voorwaarde. Dat betekent niet dat alle partijen dezelfde omvang moeten hebben, het gaat er om dat de partners op dezelfde manier worden behandeld en inspraak hebben. Die ondernemer die voor eigen winstbejag gaat en die alles net even wat beter voor zichzelf regelt, gaat bij de anderen irriteren en vormt geen vruchtbare bodem voor het ecosysteem.

Een gezamenlijke behoefte is veelal de drijfveer voor een samenwerking. De gezamenlijke behoefte binnen een ecosysteem vormt veelal de enorme uitdagingen, zoals de energietransitie, de digitalisering en de toegenomen volatiliteit, waarvoor de sector staat. Door samen te werken is de nodige schaal te realiseren om in te kunnen spelen op deze uitdagingen. Samenwerking leidt tot een gezamenlijk voordeel. Eén plus één is als het ware drie. Dat betekent wel vaak dat het voor individuele ondernemers op korte termijn wat kost, maar op lange termijn een groter voordeel wordt behaald. Basis van de samenwerking is dat partijen elkaar iets gunnen, maar ook eventuele pijn samen delen. Het creëren van een wij-gevoel vormt ook onderdeel van een succesvolle samenwerking.

Bij samenwerking in een ecosysteem moet er een goede match zijn. Het moet aansluiten bij de kerncompetenties. Ecosystemen werken beter als het business model van de verschillende partijen bij elkaar past. Daarbij vervult elke partij binnen een ecosysteem een unieke rol. Het benutten van elkaars kennis en kwaliteiten vormt de meerwaarde. Bedrijven die bijvoorbeeld koploper zijn in de energietransitie kunnen hun partners helpen bij de aanschaf van elektrische voertuigen. Een unieke rol die steeds belangrijker wordt is “het lijntje naar de politiek”. Hiermee wordt elkaars netwerk optimaal gebruikt voor het gezamenlijke belang van het ecosysteem.

Goed ondernemerschap vormt ook randvoorwaarde voor een succesvol ecosysteem. Daarbij hoort kansen grijpen, risico’s durven nemen en proactief handelen. Investeringen in geld, maar ook in tijd zijn nodig om het te doen slagen. Ook aanpassingsvermogen, flexibiliteit en openminded helpen de samenwerking binnen het ecosysteem vooruit.

Hoofdpunten hfst 3: Ecosystemen nader belicht

- Een logistiek ecosysteem verwijst naar een netwerk van verschillende spelers binnen de transport- en logistieke sector die samenwerken, investeren en gegevens delen om waarde te creëren voor alle betrokken partijen
- Het idee van een ecosysteem is om gezamenlijk toegang te hebben tot een reeks van logistieke capaciteiten met een dusdanige omvang waar iedereen voordeel van heeft in termen van logistieke prestaties en kosten
- Ecosystemen kennen een grote onderlinge afhankelijkheid en gelijkwaardigheid, waardoor partijen binnen het ecosysteem voor elkaar zorgen
- Ecosystemen bieden voordelen zoals continuïteit, efficiëntieverbeteringen, duurzaamheid, innovatie en klantenbinding
- Dé randvoorwaarde voor het ontstaan van ecosystemen betreft data en IT. Ook vertrouwen is cruciaal.

4 Toepassingen van ecosystemen in de transport en logistieke sector

In voorgaande hoofdstukken is geconstateerd dat bedrijven actief in transport en logistiek zich moeten aanpassen aan nieuwe eisen op het gebied van verduurzaming en op de huidige arbeidsmarkt, moeten blijven investeren in nieuwe technologie en mee zullen moeten in de veranderende wet- en regelgeving. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat dit niet meer alleen gaat. Men zoekt de samenwerking op en steeds vaker met meerdere partijen en andere stakeholders. Het denken in ecosystemen is geboren.

4.1 Inspelen op uitdagingen

Het denken in ecosystemen staat nog echt in de kinderschoenen. Een aantal koplopers is serieus bezig met vergaande samenwerking met verschillende stakeholders in de keten om de voordelen van elkaars netwerk, kennis en kapitaal te benutten en om gezamenlijk vuist te kunnen maken tegen concurrenten. Zij zien de meerwaarde, terwijl het ook hard werken is om alle partijen aan elkaar te binden en te blijven binden. Daarnaast is er een grote groep volgers en achterblijvers die nog helemaal niet denkt in ecosystemen. Deze bedrijven maken zich wel zorgen over de grote maatschappelijke uitdagingen die op de sector afkomen, maar zien ecosystemen nog niet direct als oplossing. Pas als koplopers met deze bedrijven in gesprek gaan, beginnen ze de meerwaarde van ecosystemen te zien en komen ze ook zelf in actie.

> "Samenwerken is het nieuwe concurreren" – *Mischa Vredeveld van Vredeveld Group*

Structuurverandering in transport- en logistieke sector

Het denken in ecosystemen, de ingeslagen weg van schaalvergroting en de moeizame positie van het midden- en kleinbedrijf gaan de sectorstructuur veranderen. Bedrijven die de toenemende complexiteit moeilijk kunnen bijhouden, de noodzakelijke investeringen niet nemen of simpelweg geen bedrijfsopvolging hebben, zullen – vroeg of laat – hun bedrijf moeten beëindigen. Dit leidt langzaam tot een structuurverandering van de sector: de grote bedrijven worden groter en kleine bedrijven worden nog afhankelijker van de grotere bedrijven.

Betrekken van kleine bedrijven die belangrijke schakel vormen

Als gevolg van de maatschappelijke uitdagingen hebben vooral kleine transportbedrijven het lastig. Deze bedrijven hebben veelal weinig vet op de botten en er zijn geen stille reserves. Voor deze bedrijven is het bijna niet haalbaar om elektrische voertuigen aan te schaffen vanwege de fors hogere investeringskosten. Ook de regels uit het Mobility Package zoals de verplichte terugkeer van het voertuig eens in de acht weken naar het land van vestiging, de detacheringsregels waarbij buitenlandse chauffeurs recht hebben op cao-loon als ze bijvoorbeeld cabotage of derdelandenvervoer uitvoeren in Nederland en de 'cooling off' periode van vier dagen na maximaal drie cabotageritten drijven de kosten op. Tel daar de hoge loon-, rente- en onderhoudskosten bij op en het is begrijpelijk waarom kleine charters grote moeite hebben om te overleven.

Kleine transportbedrijven vormen binnen ecosystemen een cruciale schakel om transporten te vervoeren. Ze vormen voor grote bedrijven de flexibele schil. Doordat chauffeurs graag bij een klein bedrijf willen werken waar ze persoonlijke aandacht krijgen, kennen kleine bedrijven weinig moeite om chauffeurs te vinden en te binden. Hierdoor kunnen ze transportcapaciteit bieden. Het belang van kleine transportbedrijven wordt door de grote bedrijven dan ook steeds meer opgemerkt en doordat kleine bedrijven het lastig hebben om te overleven, omdat ze mee moeten in de energietransitie, hun CO_2-uitstoot moeten rapporteren en hun veiligheid en privacy moeten verbeteren, worden ze steeds vaker door grote bedrijven geholpen. Die hulp wordt gegeven in financiële bijdrages aan voertuigen (of gunstigere leningsvoorwaarden), goedkopere aanschaf tweedehands materieel, gunstige onderhoudscontracten, dieselkaarten, kennis van bijvoorbeeld kostprijscalculaties en IT-systemen.

In gesprek met klanten, leveranciers en charters

De ernst van de uitdagingen is inmiddels breed bekend. Vandaar dat meerdere bedrijven met de gedachte spelen om stakeholders samen te brengen en met elkaar in gesprek te gaan om te bezien welke mogelijkheden er bestaan om samen op te trekken. Een goed format hiervoor is om

tijdens een workshop of seminar de top tien van klanten uit te nodigen en dan in discussie te gaan met de top tien van leveranciers en charters. Tijdens dit soort bijeenkomsten kan dan worden gediscussieerd over relevante vragen, zoals hoe gaan wij de komende tien jaar onze goederen duurzaam bij de ontvangers krijgen en hoe gaan we hierbij om met (cyber)security, privacy en veranderende wetgeving?

> Ketenregisseurs (4PL) hebben zelf geen vrachtauto's, maar zijn wel verantwoordelijk voor transport. Hierdoor hebben zij een ketenverantwoordelijkheid om de CO2-uitstoot terug te dringen. Doordat ze veelal gebruik maken van veel verschillende charters, zullen ze met al die bedrijven in gesprek moeten om de CO2-uitstoot terug te dringen. Ondanks hun marktmacht is het lastig om al deze partijen in beweging te brengen. Vaak creëren ketenregisseurs wel mogelijkheden voor hun charters om hun CO2-uitstoot aan te pakken. Bijvoorbeeld door garant te staan krijgen charters toegang tot goedkopere leningen om zo ZE-voertuigen mogelijk te maken.

Verduurzamingsopgave aanleiding voor samenwerking

Verduurzaming noopt tot samenwerking en maakt samenwerking mogelijk die tot voor kort nooit mogelijk bleek. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze de hoge investeringskosten of de uitgebreide eisen voor verduurzamingsrapportages (CSRD) niet alleen kunnen dragen. De huidige generatie binnen familiebedrijven werken nu met collega's samen waarbij hun vaders in het verleden elkaar nog letterlijk de tent uitvochten.

> "Door verduurzaming gaan we elkaar inzage geven in elkaars data" – *Dirk-Jan van Schaik van Millenaar en van Schaik Transport*

Verschillen per regio

Er bestaan verschillen per regio over hoe makkelijk samenwerking van de grond komt. Bedrijven geven bijvoorbeeld aan dat samenwerken in het noordoosten van Nederland makkelijker van de grond komt dan in de Randstad. Dat komt mogelijk door een verschil in cultuur: in het noordoosten is men vanwege de lagere bevolkingsdichtheid meer gewend om elkaar te helpen.

Deelmarktverschillen

De mate van samenwerkingsbereidheid verschilt ook sterk per deelmarkt. Dat heeft te maken met de wisselende dynamiek per deelmarkt. In een markt met een hoge consolidatiegraad is de noodzaak tot samenwerking lager. Bijvoorbeeld in de pakkettenmarkt wordt niet samengewerkt. Dat is niet onlogisch omdat daar twee spelers een marktaandeel van 90% hebben en zij zelfs van de ACM niet mogen samenwerken. In het bouwvervoer is de samenwerkingsbereidheid juist heel hoog. In deze markt zorgt de problematiek rond PFAS al jaren voor allerlei beperkingen. Hier beginnen vooral de grote bouwbedrijven ecosystemen op te zetten waarbij bedrijven actief in het bouwvervoer worden meegenomen.

Geven en nemen

Om tot een intensieve samenwerking te komen worden afspraken gemaakt tussen verschillende partijen. In de praktijk blijkt tijdens de opstartfase dat het altijd anders loopt dan vooraf gedacht. Als men bij zo'n proces van A naar B wil komen, is het handig om te realiseren dat je nooit bij B uitkomt, maar altijd in C. Tijdens het proces vallen er bijvoorbeeld partijen af of komen er nieuwe bij. Hierdoor moeten verwachtingen worden bijgesteld of aanpassingen worden gedaan die in het originele plan niet nodig waren. Het is altijd geven en nemen.

AI in opkomst

AI is ook een onderwerp dat zich goed leent voor ecosystemen. Er zijn bedrijven die AI zo interessant vinden dat ze een AI-manager hebben aangenomen. Waar bedrijven voorheen nauwelijks reacties kregen op vacatures is dat bij dit soort functies wel anders. Veel jongeren met een IT achtergrond zijn graag bereid om als AI-manager bij transportbedrijven aan de slag te gaan.

Samenwerken met overheden

Bedrijven actief in transport en logistiek geven aan dat samenwerken met overheden het meest weerbarstige is, terwijl dat vaak wel echt nodig is. Op lokaal niveau snappen de ambtenaren vaak wel wat ondernemers nodig hebben, maar ontbreekt het hen aan kennis of lopen ze vast in procedures om echt van betekenis te zijn. Op nationaal niveau zijn ambtenaren gebonden aan Europese regelgeving en is het nog lastiger om veranderingen te realiseren waar bedrijven actief in transport en logistiek ook direct wat aan hebben. Vaak is de intentie wel goed. En daarmee begint het: de innerlijke houding moet gericht zijn op het creëren van toegevoegde waarde.

Verschillende partijen nodig om risico's af te dekken

Financiers hebben een belangrijke rol binnen het ecosysteem. In veel ecosystemen zijn financieringsconstructies nodig om alle partijen mee te krijgen, bijvoorbeeld in de energietransitie. Wanneer meerdere partijen gaan samenwerken en de risico's verdelen is er veel mogelijk.

4.2 Ecosystemen in de praktijk

Transport- en logistieke bedrijven spelen in op de investeringsopgave door te denken in ecosystemen. Hoe zij dat doen, wordt aan de hand van enkele praktijkcases inzichtelijk gemaakt.

Case 1: Ewals Cargo Care zet sterk in op een community

Factsheet Ewals Cargo Care

- Opgericht in 1906
- Hoofdkantoor in Tegelen, 29 vestigingen in 14 landen
- Actief in o.a. automotive, consumer goods, paper & packaging, industrie en chemie
- Meer dan 700 eigen vrachtauto's, 4.400 megatrailers, beschikking over 1.350 trucks van partners en 2.550 werknemers

Ewals Cargo Care (ECC) heeft een strategie in de vorm van een programma onder de naam 'We care, connect, move'. Hiermee speelt het bedrijf in op de uitdagende dynamiek binnen de logistieke sector. Dit programma bestaat uit drie pijlers, die samen de kernwaarden van ECC weerspiegelen.

CARE gaat over zorg voor mensen en hun welzijn. ECC streeft ernaar om betekenisvol werk te bieden aan al haar medewerkers. Het programma 'Home Away from Home' is speciaal ontwikkeld om chauffeurs beter te ondersteunen en aan ECC te binden. Dankzij de sterke reputatie slaagt ECC erin om, zelfs in tijden van arbeidsmarktkrapte, nieuw talent aan te trekken. Het bedrijf investeert continu in haar mensen, zodat zij hun werk met plezier en op hoog niveau kunnen uitvoeren. Flexibiliteit staat centraal, altijd in balans met wederzijds begrip en duidelijke communicatie.

CONNECT is de tweede pijler, en draait om het versterken van de community. ECC bouwt langdurige relaties op met alle stakeholders, waaronder chauffeurs en leveranciers zoals carriers. Zo biedt ECC bijvoorbeeld de chauffeurs van haar carriers toegang tot de interne opleidingsprogramma's. Deze pijler sluit naadloos aan op de visie van ECC op ecosystemen: samen sterker groeien door verbinding en samenwerking.

MOVE, de derde pijler, is gericht op het verplaatsen van goederen en het waarborgen van capaciteit. Dankzij het uitgebreide Europese netwerk kan ECC betrouwbare oplossingen bieden, zelfs in complexe logistieke situaties. Recentelijk heeft ECC haar netwerk versterkt met een belangrijke Spaanse partner. Door slimme samenwerking kan ECC lading efficiënt tussen Spanje en Noordwest-Europa transporteren, waardoor klanten nog beter bediend kunnen worden.

Binnen dit netwerk spelen carriers een cruciale rol. ECC zet zich volledig in om hen aan zich te binden en ondersteunt hen bij hun groei. Zo biedt het bedrijf carriers toegang tot hun systemen en stelt het hen in staat gebruikte trucks van hoge kwaliteit te kopen door middel van huur-koopconstructies. Daarnaast zijn er meerdere constructie met voordelen, zoals de toegang tot ECC's brandstofkaarten en gemaakte tolafspraken, wat resulteert in lagere operationele kosten. Ook met de bandenleverancier is afgesproken dat de carriers voor ECC van groot belang zijn. Carriers voelen zich ook echt gewaardeerd, omdat ze beter behandeld worden. Dit is een win-winsituatie omdat de leveranciers van o.a. banden en brandstof op ECC kan terugvallen indien nodig. Het is voor ECC bovendien makkelijker om één bedrijf met tien auto's aan te sturen dan twee bedrijven met elk vijf voertuigen. Uiteindelijk is het doel dat carriers floreren, want als zij groeien, wordt het netwerk van ECC sterker en efficiënter.

ECC ondersteunt carriers niet alleen bij operationele vraagstukken, maar ook bij het inzichtelijk maken van kosten en het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Of het nu gaat om brandstofbesparingen of het implementeren van nieuwe technologieën, ECC staat klaar om hen te begeleiden. Als carriers bijvoorbeeld te maken hebben met hoge kosten per kilometer, helpt ECC hen om te achterhalen waar die kosten vandaan komen door naar de bedrijfsvoering te kijken. Zo kan inzichtelijk worden dat carriers langs de snelweg in Frankrijk tanken, waar de dieselprijs het hoogst is in Europa. Zij krijgen dan advies om vooral in Spanje en België te tanken. Door samen te werken aan kostenverlaging en duurzame oplossingen, zorgt ECC ervoor dat zowel de carriers als het eigen personeel een stabiele toekomst tegemoet gaan.

Naast carriers maken diverse andere stakeholders, zoals leveranciers, garagebedrijven, ferrydiensten en overheden, ook deel uit van de community. Naast de externe community is er ook een grote interne community, zoals die van de internationale chauffeurs. In Venlo heeft ECC een speciale parkeerplaats gecreëerd, inclusief onderhoudsfaciliteiten en extra voorzieningen, zodat chauffeurs zich thuis voelen onderweg ('Home Away from Home'). Deze aanpak zorgt voor wederzijds respect en versterkt de samenwerking binnen het ecosysteem.

Bij ECC draait het niet alleen om het verplaatsen van goederen, maar om het bouwen van sterke, duurzame relaties binnen een robuust ecosysteem. Samen werkt ECC aan een slimmere, efficiëntere en duurzamere toekomst.

Case 2: Van den Bosch

Factsheet Van den Bosch

- Opgericht in 1964
- Hoofdkantoor in Erp en nog 12 locaties verspreid over Europa, Afrika en het Midden-Oosten
- Actief in droge chemicaliën, droge voedingsproducten, natte chemicaliën en natte voedingsproducten
- Circa 750 medewerkers en 250 miljoen euro omzet

Van den Bosch heeft het belang van ecosystemen al een aantal jaar geleden onderkend. In hun uitgave van Game Changer (2022) wordt benoemd dat ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, waardoor het voor bedrijven steeds lastiger is om deze zelfstandig te beheersen. Het besef dat het steeds meer een concurrentiestrijd wordt tussen groepen bedrijven werd toen al benoemd. Uit gesprekken die Van den Bosch met opdrachtgevers heeft gevoerd, wordt duidelijk dat de klant bereid is onderdeel te worden van zo'n ecosysteem, maar moet deze systemen ook te allen tijde kunnen verlaten. De klant wil zich niet gebonden voelen en wil de mogelijkheid hebben om te kunnen switchen tussen ecosystemen als dat nodig is. Ze willen dit ondanks het besef dat het vanwege de hoge switchingskosten steeds moeilijker wordt om uit een goed werkend ecosysteem te stappen. Omdat Van den Bosch al langer actief is met de vorming van een ecosysteem, zien ze dit ook steeds verder toenemen met andere soort stakeholders. Waar eerst de focus lag op ketenpartners is het nu ook uitgebreid met kennispartners vanuit de nabijgelegen Brainportregio. Wel is het zo dat Van den Bosch kiest voor duidelijke strategische partners in intermodaal vervoer. Als zo'n partner bijvoorbeeld te weinig retourlading heeft op een treinverbinding, halen ze de dienstverlening eruit. Dit was voor Van den Bosch aanleiding om samen te kijken hoe ze een dergelijke onbalans kunnen voorkomen om een betrouwbare dienstverlening te garanderen. Dat lukte door andere railoperators te betrekken. In dit voorbeeld is de drijvende kracht betrouwbare dienstverlening en risicomanagement. Een ander voorbeeld is gerelateerd aan CSRD. Van den Bosch heeft op dit onderwerp de nodige expertise opgebouwd. Die kennis wordt gedeeld met subcontractors, die daarvan profiteren. Voor Van den Bosch levert dit van de subcontractors commitment op. Dat commitment zorgt ervoor dat subcontractors eerder geneigd zijn investeringen te doen in lichtgewicht equipment en in connectivity. Dit is gunstig voor het ontzorgen van de klanten van Van den Bosch.

Tot slot heeft Van den Bosch een mooie samenwerking met een truckfabrikant. Deze fabrikant maakt het voor subcontractors van Van den Bosch mogelijk om tegen gunstigere voorwaarden voertuigen te financieren. Dit was vanwege de kleine marge lastig via een financier te organiseren, maar is nu dus wel mogelijk via een truckleverancier. Het risico voor de leverancier is lager doordat ze naast de verkoop ook de service als activiteit mogen uitvoeren. Dit laatste is een voorbeeld van een ecosysteem waarin meerdere bedrijven samenwerken en voordeel hebben.

De komende jaren gaat Van den Bosch met nieuwe partners inzetten op een ecosysteem rondom Artificiële Intelligentie (AI). Dat wordt een verbinding tussen bedrijven en kennisinstellingen. Kortom: Van den Bosch gelooft heilig in de kracht van samenwerken in ecosystemen. Bedenk wel, dit is niet zomaar op te bouwen. Vertrouwen, een gedeelde visie en een gunfactor zijn belangrijke elementen om tot samenwerken in ecosystemen te komen. Dat vraagt tijd en leiderschap.

Case 3: Tielbeke

Factsheet Tielbeke

- Familiebedrijf dat is opgericht in 1958
- Hoofdkantoor staat in Lemelerveld
- Meer dan 200 vrachtauto's, 500 werknemers en 25.000 m^2 warehousing

"Tielbeke verbindt": dit is de wijze waarop Tielbeke Transport zichzelf profileert. Vanuit het principe van verbinden zoekt Tielbeke continu partners om als organisatie te blijven ontwikkelen. Als familiebedrijf wil het bedrijf voldoende klein blijven om het familiegevoel te behouden. Dat zorgt voor voldoende aanwas van nieuwe medewerkers, die niet in een te groot bedrijf willen werken en het borgt de persoonlijke aandacht die klanten vragen. Tegelijkertijd is er de noodzaak om vanwege de snel veranderende markt schaalgrootte te realiseren. Dit geeft een continue spanning tussen schaalgrootte en "voldoende klein" blijven.

Vanuit het principe van verbinden is Tielbeke altijd op zoek naar wederkerigheid. Dat geldt voor medewerkers en het bedrijf, maar ook voor partners en klanten. Een klant die alleen om de transactie vraagt, kijkt enkel naar prijs. Dat geeft onvoldoende vertrouwen in een duurzame relatie en daarmee de duurzame ontwikkeling van het bedrijf. In de samenwerkingen van Tielbeke geldt dat die zijn opgebouwd vanuit een gezamenlijk vertrouwen en een wederkerige behoefte. Daarin wordt niet gekeken naar het voordeel voor de één of de ander. Ze ondernemen met een verre horizon en met respect voor elkaars business en de bereidheid elkaar wat te gunnen. Een samenwerking start vaak om van A naar B te komen.

Vaak blijkt gaandeweg dat op C uitgekomen wordt, omdat dit meer waarde creëert voor beide partijen en een mooier eindresultaat geeft. Het punt B is daarmee slechts een uitgangspunt, niet per se het eindpunt.

Een mooi voorbeeld hiervan is het laadplein in Zwolle dat Tielbeke samen met NIJWA heeft gerealiseerd. Dit initiatief zijn ze gestart met drie partijen, maar hebben het uiteindelijk maar met twee volbracht. Het idee was een besloten laadplein, maar is een open laadplein geworden. Hieruit blijkt dat partners tijdens zo'n samenwerking met geven en nemen een beter resultaat behalen voor beide partijen. Het gaat in dit soort samenwerkingen echt ook om ondernemen: flexibel zijn en durven om weloverwogen risico's te nemen. Vooraf is niet bekend hoe het uitpakt, maar ze hebben het wel gedaan op basis van gezonde basis van vertrouwen. Tielbeke heeft hiervan geleerd dat op het gebied van toekomstbestendige stroomvoorziening, grote en ingrijpende stappen moeten worden gezet. Daar zijn ze nu aan het zoeken wie voor hen de juiste partners zijn. Dergelijke samenwerkingen zoekt Tielbeke op meerdere fronten. Vanuit de optiek van arbeidsmarkt en opleiding zoekt Tielbeke ook meer de samenwerking met scholen. Deze voorbeelden zijn onderdelen van een ecosysteem te noemen. Het bevorderen van een economisch ecosysteem waar Tielbeke onderdeel van uitmaakt, is de filosofie van waaruit gewerkt wordt.

Hoofdpunten hfst 4: Toepassingen van ecoystemen in de transport- en logistieke sector

- Het denken in ecosystemen staat nog echt in de kinderschoenen
- Het denken in ecosystemen, de ingeslagen weg van schaalvergroting en de moeizame positie van het midden- en kleinbedrijf gaan de sectorstructuur veranderen
- Grote bedrijven hebben kleine bedrijven nodig en helpen hen inspelen op de veranderende markt
- Verschillende partijen zijn nodig om risico's af te dekken. Bedrijven gaan in gesprek met klanten, leveranciers, charters, collega's en overheden
- In samenwerkingen is het geven en nemen
- Er bestaan grote verschillen per regio en deelmarkt over hoe makkelijk een samenwerking van de grond komt

5 Strategische ontwikkelpaden

De onzekere toekomst, de grote maatschappelijke uitdagingen en de toegenomen concurrentie vragen schaalgrootte en financiële slagkracht. Er zijn voor bedrijven in transport- en logistiek meerdere manieren om voldoende schaalgrootte te krijgen: via autonome groei, door middel van fusies en overnames of door de samenwerking op te zoeken en zich te verbinden in ecosystemen. Het verbinden in ecosystemen heeft als voordeel dat de eigen identiteit, het familiegevoel en de flexibiliteit behouden blijven. Door het denken in ecosystemen binnen de organisatie centraal te zetten wordt gezamenlijk ingespeeld op de enorme investeringsbehoefte die de huidige tijd vraagt. Samen kom je verder dan alleen.

> Samenwerken in ecosystemen is noodzakelijk om snel in te spelen op de toenemende duurzaamheidseisen. Bijvoorbeeld in de grond-, weg- en waterbouw is leeg terugrijden standaard. Het contaminatie probleem (grijze asfalt kan niet in een truck waarmee eerst rode asfalt is vervoerd) hindert efficiënte inzet. Alle partijen in de keten zijn nodig om hierin verandering te brengen door bijvoorbeeld te zoeken naar standaardisatie waarbij op termijn afspraken gemaakt kunnen worden over met welke goederen er op bepaalde dagen gereden wordt. Dit zou het vervoer een stuk efficiënter maken.

Bedrijven in transport en logistiek die samenwerken in ecosystemen blijven vanwege hun geringe omvang flexibeler dan bedrijven die schaalvergroting hebben gekozen als oplossing om zich te wapenen in deze uitdagende tijd. In een markt die continu in beweging is, is wendbaarheid een groot goed.

Multiplier effect

Samenwerking creëert een multiplier effect. Dit effect komt naar voren als bedrijven streven naar een gezamenlijk doel. De multiplier werkt beter als dit doel niet per se winst maken is, maar juist gericht is op het maken van (maatschappelijke) impact. Een bedrijf kan bijvoorbeeld een elektrische vrachtauto aanschaffen en inzetten, waarmee hij CO_2-reductie realiseert. Maar als een groep van bedrijven in een ecosysteem inzet op de transitie, kunnen meer voertuigen worden aangeschaft (het financiële risico wordt door meer partijen gedragen) en worden ze efficiënter ingezet (meer volume, uitgebreider netwerk en grotere toegankelijkheid van stroom omdat laadvoorzieningen ook in het ecosysteem zijn opgepakt). Hierdoor wordt dus meer CO_2 gereduceerd. Samenwerken helpt ook om klanten beter te bedienen. Als binnen het ecosysteem IT-specialisten, banken en verzekeraars zijn aangesloten, kunnen klanten bijvoorbeeld betere informatie krijgen over de status van hun goederen en eenvoudiger betalen. Ook zorgt samenwerking voor meer innovatie. Sommige nieuwe proposities zijn alleen niet altijd waar te maken, terwijl het samen wel te realiseren is. Ook maakt samenwerking de 'customer journey', de reis die de klant maakt, beter toegespitst op de wensen van de klant. De klant wenst niet alleen dat de goederen van A naar B worden gebracht, maar wil het ook met garanties van tijdigheid en juiste hoeveelheid, bij voorkeur duurzaam en tegen lage kosten. Door data onderling te delen komt het multiplier effect eveneens tot zijn recht. Dit vormt het verdienmodel voor veel disruptors. In het ecosysteem leidt het delen van data ook tot grote voordelen voor de aangesloten partijen.

> "We maken geen strategieplan voor 10 jaar. De wereld verandert te snel, we kijken maximaal 4 jaar vooruit" – Peter Vinke van Neele-Vat

Stappenplan om te komen tot een succesvolle samenwerking binnen het ecosysteem

Hét stappenplan om tot succesvolle samenwerking te komen bestaat niet. Elke markt, bedrijf en ondernemer is uniek. Wel zijn er een aantal stappen te benoemen die bedrijven die tot een succesvolle samenwerking willen komen, doorlopen.

1. Organisatie klaar maken voor samenwerking

Voordat een organisatie kan inspelen op de veranderende marktomstandigheden door in te zetten op samenwerking binnen ecosystemen, moet het bedrijf klaar zijn voor de samenwerking. Samenwerking binnen ecosystemen komt makkelijker van de grond als de uitgangspositie van het bedrijf een goede stabiele basis is. Een ondernemer moet de kracht van het bedrijf kennen en weten waar het geld verdiend wordt. Een ondernemer maakt makkelijker tijd vrij voor het opzetten van de samenwerking als het bedrijf goed loopt. Zaak is dus om de bedrijfsvoering op orde te hebben: duidelijke processen en goede ICT-ondersteuning. Daarbij is investeren in en het opzetten van samenwerking vanuit een bedrijf met een gezonde financiële basis en duidelijke strategie eenvoudiger zowel intern (bij de mensen) als extern (bij een bank) te verkopen.

Doordat veel bedrijven in de transport- en logistieke sector een grote ballast hebben (legacy), is het reageren op ontwikkelingen moeilijker realiseerbaar. Voordat bedrijven dus volop kunnen inzetten op samenwerking, zullen ze moeten flexibiliseren. Non-assets based bedrijven hebben bijvoorbeeld een groter aanpassingsvermogen. Bedrijven moeten klaar gemaakt worden voor de samenwerking.

Naast een **stabiele basis** en **flexibiliteit** is de **juiste mindset** een derde vereiste voor een bedrijf om een samenwerking binnen het ecosysteem op te zetten. Het hele bedrijf moet open staan voor de samenwerking. Er is behoefte aan een sterke samenwerkingscultuur. De 'oude' visie over de bestaande bedrijfsstructuren moet opzij gezet kunnen worden en plaats maken voor ideeën over samenwerking en innovatie. Dit alles begint met passie bij de ondernemer, die door zijn enthousiasme de rest van de organisatie in beweging zet.

2. Partners zoeken

Het is hard werken in een ecosysteem. Samenwerking ontstaat meestal niet van zelf. Bedrijven zullen proactief op zoek moeten naar samenwerking binnen een ecosysteem. Vaak is er een initiatiefnemer nodig die proactief partijen benaderd. Het vinden van de juiste partners vormt een van de uitdagingen. Door met mensen te praten tijdens netwerkbijeenkomsten of op de koffie te gaan bij collega's, klanten en leveranciers worden mogelijk de eerste zaadjes om te komen tot een samenwerking geplant. In dit geval geldt dat het netwerk van de ondernemer veel belangrijker is dan de kennis die hij heeft.

> Logistiek dienstverlener Tielbeke en truckdealerbedrijf NIJWA hebben gezamenlijk een laadstation voor elektrische bedrijfs- en vrachtauto's in Zwolle gerealiseerd. Deze samenwerking begon doordat beide partijen behoefte hadden aan veel stroom om alle voertuigen in de nabije toekomst op te laden. In plaats van elkaar te gaan beconcurreren om wie de grote elektriciteitsaansluiting kan krijgen, hebben deze bedrijven de handen in één geslagen. Vanuit die behoefte zijn ze naar oplossingen gaan zoeken zonder te kijken naar het voordeel voor de één of ander. Als partijen zo kunnen kijken, wordt de rest veel meer een praktische uitwerking.

Door de opkomst van digitale netwerken en communicatiemiddelen zijn meer mensen, bedrijven en bedrijfstakken met elkaar verbonden. Door te zoeken naar combinaties met branchevreemde partijen (horizontale en verticale integratie) is een ecosysteem verder uit te breiden. Ga eens met de IT-leverancier om de tafel zitten en kijk waar beide partijen mogelijkheden zien voor nieuwe businessstructuren.

Elke speler binnen het ecosysteem heeft zijn eigen unieke rol. Het benutten van elkaars kennis en kwaliteiten vormt de meerwaarde. Bedrijven die bijvoorbeeld koploper zijn in duurzaamheid kunnen hun partners helpen bij het maken van de CSRD-rapportages. Bedrijven die dit inbrengen in een ecosysteem, krijgen er weer commitment voor terug.

Een van de belangrijkste randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking binnen ecosystemen is vertrouwen. De beste manieren om vertrouwen te krijgen is door elkaars taal te spreken, zich persoonlijk met de andere leiders te verbinden, uitgebreid contact, te starten met het oproepen van positieve beelden, te focussen op de lange termijn, transparant te zijn en ervoor te zorgen dat iedereen mee kan doen. Het is dus belangrijk om sterk in te zetten op het verbeteren van de randvoorwaarden van de samenwerking. Het delen van successen binnen het ecosysteem om een wij-gevoel te creëren is een voorbeeld.

3. Opzetten, uitbreiden en verankeren van de samenwerking

Samenwerking begint veelal op microschaal. De kunst is om die samenwerking op te schalen (meer samen doen) en uit te breiden (samenwerken met meer partijen). Voor veel bedrijven is samenwerking iets dat ze er bij doen. Maar de samenwerking moet in de kern van de organisatie worden geplaatst. Alleen dan worden de randvoorwaarden geschapen die nodig zijn om tot een ecosysteem te komen.

> "We zijn opgeschoven van 'we werken samen' naar 'samenwerken'" – Mark van der Drift van Cornelissen Group

Figuur 3 (in paragraaf 3.1) laat zien dat een ecosysteem bestaat uit veel verschillende partijen die soms heel dichtbij of soms wat verder van de logistieke dienstverlener af staan. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt naar schil, waarbij in de eerste schil bedrijven zitten waarmee een logistiek dienstverlener direct en continu contact heeft in het werk dat hij doet. Het heeft pas zin om met de tweede cirkel in gesprek te gaan op een ecosysteem onderwerp als het niveau van samenwerken en vertrouwen in de eerste cirkel voldoende goed is. Anders word je als het ware teruggeworpen.

Als een bedrijf eenmaal succesvol heeft ingespeeld op de veranderende marktomstandigheden door de samenwerking in ecosystemen op te zoeken, blijft het zaak de resultaten continu te monitoren. De grote hoeveelheid data uit alle systemen van de verschillende partijen helpt hierbij.

Ook is het belangrijk om de risico's en de eventuele pijn samen te delen. Als er eens iets mis gaat, zul je er ook als partner moeten staan. Veel vervoerders gebruiken hun charters als flexibele schil en geven ze geen werk als de markt inzakt. Binnen een ecosysteem is dit geen goede strategie. Juist door de pijn te verdelen is de kans groter dat de partijen, die binnen een ecosysteem allemaal een cruciale rol vervullen, overeind blijven.

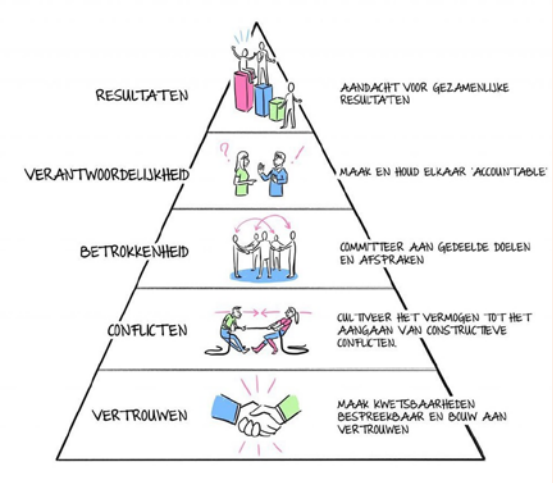
Valkuilen samenwerken volgens Lencioni

Samenwerken kent verschillende valkuilen. Succesvolle samenwerking is volgens Lencioni gericht op vijf factoren:

1. Onderling vertrouwen; zonder vertrouwen valt de samenwerking uit elkaar
2. Het aangaan van constructieve conflicten; samenwerkingspartners die durven met elkaar in discussie te treden, creëren een gezonde dynamiek
3. Sterke betrokkenheid; hierdoor ontstaat een klimaat van duidelijkheid en steun tussen de samenwerkingspartners
4. Het nemen van verantwoordelijkheid; iedereen binnen de samenwerking heeft een eigen verantwoordelijkheid op het vlak van gedrag, houding en resultaten. Door mensen hierop te durven aanspreken bevordert de prestaties
5. Het richten op gezamenlijke resultaten; als de focus van de samenwerkingspartners gericht is op resultaat, dan profiteert iedereen samen van het succes

Ondernemers actief in ecosystemen moeten aandacht hebben voor deze factoren om de samenwerking te laten slagen.

figuur 5 Piramide van Lencioni



Bron: Lencioni; de 5 frustraties van teamwork

Rollen veranderen

Binnen een ecosysteem verandert niet alleen de rol van een bank of verzekeraar, maar ook die van een truckleverancier. Transportbedrijven willen de investeringsagenda en de plannen van deze leverancier weten. Als die leveranciers die plannen niet (willen) geven, kunnen transportbedrijven ook geen lange termijn samenwerking met ze aangaan, omdat ze dan hun investeringen in het materieel niet kunnen verantwoorden. De ontwikkelingen in het materieel gaan namelijk hard: de capaciteit van de batterijen en daarmee de actieradius neemt snel toe. Voor transportbedrijven is het dus erg belangrijk om te weten wat eraan komt en zo de juiste afweging te kunnen maken of ze nu voertuigen aanschaffen of de investering juist nog even uitstellen.

Ecosystemen concurreren met andere ecosystemen

Waar er nu vooral concurrentie tussen bedrijven is, zal er in de toekomst concurrentie plaatsvinden tussen ecosystemen. Belangrijk is dat partijen mee moeten kunnen in een ecosysteem, maar ook moeten kunnen switchen naar andere ecosystemen indien die beter passen. Partijen binnen het ecosysteem moeten ervoor zorgen dat de switchingskosten zo hoog mogelijk zijn. Zodat het voor partijen niet eenvoudig is om over te stappen.

Contracten krijgen een langere horizon

De kans is groter dat een verlader gaat meebetalen met de transitie van zijn transporteur als ze samenwerken in een ecosysteem. Een verlader die gaat meebetalen met de transitie, zijn bedrijfsprocessen afstemt en IT-systemen integreert met de transporteur, zal niet meer elk jaar willen tenderen. Afscheid nemen van deze transporteur zou immers desinvesteringen met zich mee brengen. Dit geeft de transporteur een andere positie aan de onderhandelingstafel.

Horizontale en verticale samenwerking binnen ecosystemen bieden nieuwe kansen

Transportbedrijven worden door schaalgrootte (horizontale samenwerking) interessanter voor vrachtautofabrikanten en IT-softwareontwikkelaars. Deze leveranciers zijn ook afhankelijk van hoe snel ze bottlenecks kunnen tackelen in de ontwikkeling van nieuwe producten. En nieuwe producten testen deze leveranciers graag binnen ketens. Deze samenwerking in een ecosysteem is voor alle partijen belangrijk. Een transporteur krijgt inspraak in de ontwikkeling van voertuigen en mogelijk ook korting bij aanschaf.

Ook voor scholen zijn ecosystemen interessanter door de bredere dekking. De meeste leerlingen kunnen dan stagelopen bij een transportbedrijf uit het ecosysteem bij hun in de buurt, terwijl de school maar één contactpersoon hoeft te hebben.

Bij verladers en transporteurs die samenwerken in een ecosysteem zullen IT-integratie en het gebruik van A.I. leiden tot efficiënter transport en daarmee CO_2-reducties. Hoe meer data hoe beter de planning kan worden gemaakt. Deze data in combinatie met de CSRD-regelgeving gaan ervoor zorgen dat verladers eerder geneigd zijn om aanpassingen in de routes en levertijden toe te staan.

Bovenstaande voorbeelden tonen aan waartoe samenwerking in ecosystemen kan leiden. Wanneer de samenwerking diepgaander wordt en ook de keten in gaat (verticale samenwerking), wordt het echt interessant.

Ter afsluiting

Samenwerking binnen een ecosysteem zal de komende jaren steeds vaker te zien zijn. Dat komt doordat de voordelen van schaalvergroting gelden, maar de eigen identiteit, familiegevoel en flexibiliteit van de individuele partners behouden blijft. Desondanks zijn ecosystemen nu nog een relatief onbekende term in de transport- en logistieke sector en vinden veel bedrijven het lastig om tot dit soort lange termijn samenwerkingen te komen. Investeer in de relatie! Toon daarbij lef die gericht moet zijn op langdurige samenwerking. Ook een verbeterde communicatie, gericht op inhoud en het gezamenlijk formuleren van doelstellingen zal de samenwerking binnen het ecosysteem versterken. De weg naar succesvolle ecosystemen is lang en vergt geduld: het groeit door de jaren heen. Belangrijk is om de gesprekken met de partners de juiste focus te geven: gericht op de ontwikkelingen in de waardeketen en het betrekken van de juiste partners.

Ecosystemen kennen meerdere uitdagingen en randvoorwaarden. Niettemin lijkt de trend naar meer samenwerking en digitalisering binnen de transport- en logistieksector in Nederland de weg vrij te maken voor de opkomst van ecosystemen als een belangrijke strategie voor de toekomst. Bedrijven actief in de transport- en logistieke sector kunnen niet stil blijven staan. Men zal mee moeten in de transitie, afwachten is geen optie!

Hoofdpunten hfst 5: Strategische ontwikkelpaden

- Schaalgrootte en financiële slagkracht zijn essentieel vanwege de maatschappelijke uitdagingen en toegenomen concurrentie. Dit kan worden bereikt door autonome groei, fusies, overnames of samenwerking in ecosystemen
- Samenwerking binnen ecosystemen creëert een multiplier effect dat leidt tot grotere maatschappelijke impact, betere klantbediening en meer innovatie door het bundelen van krachten
- Bedrijven die samenwerken in ecosystemen blijven flexibeler dan grote bedrijven, wat een groot voordeel is in een voortdurend veranderende markt
- Een stabiele basis, flexibiliteit en de juiste mindset zijn noodzakelijk om succesvol samen te werken binnen een ecosysteem.
- Proactief op zoek gaan naar de juiste partners is cruciaal. Vertrouwen, wederzijds begrip, en het benutten van elkaars kwaliteiten zijn belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking
- Samenwerking moet in de kern van de organisatie worden geplaatst, en het is belangrijk om resultaten continu te monitoren en risico's samen te delen
- Succesvolle samenwerking hangt af van onderling vertrouwen, het aangaan van constructieve conflicten, sterke betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen, en focus op gezamenlijke resultaten
- Ecosystemen zullen in de toekomst ook met elkaar concurreren
- Wanneer de samenwerking binnen ecosystemen diepgaander wordt en ook de keten in gaat (verticale samenwerking), wordt het echt interessant.
- Samenwerking binnen ecosystemen wordt steeds belangrijker in de transport- en logistieksector. Bedrijven moeten actief meedoen aan deze transitie, want afwachten is geen optie.

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:

A. Verhoeks	Tielbeke
B. Ewals	Ewals Cargo Care
D.J. van Schaik	Millenaar & Van Schaik
E. Mulders	Simacan
J. Prins	Bakker Logistiek
R. van Agterveld	Bakker Logistiek
M. van der Drift	Cornelissen Group
M. Vredeveld	Vredeveld Group
F. Molema	Vredeveld Group
P. de Rooy	De Rooy Transport
P. Vinke	Neele-Vat
R. Daandels	Van den Bosch
S. Wijngaards	Jan de Rijk Logistics
W. van Benten	DHL

Begeleidingsgroep

E. Slaaf	ING
R. Kuipers	TVM
T. van Noort	TVM

Geraadpleegde publicaties

Ministerie van I&W, *Vierde voortgangsbrief invoering vrachtwagenheffing* (2024)

WRR, *Nederland in een gefragmenterende wereldorde* (2024)

Trans.eu, *Transport- en logistiekmarkt in Europa* (2024)

ING, TVM & Panteia, *Verleg je horizon; grotere kapitaalbehoefte dwingt sector verder vooruit te kijken* (2023)

Lencioni, *De 5 frustraties van teamwork* (2009)

https://tradingeconomics.com/commodity/carbon

https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/spanningsindicator

https://www.tln.nl/actueel/tabellen-cao-beroepsgoederenvervoer-per-1-januari-2024-beschikbaar

https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/28/inflatie-stijgt-naar-3-2-procent-in-juni

https://www.anwb.nl/verkeer/nieuws/nederland/2023/juli/brandstofaccijns-omhoog-1-juli-2023

https://open.overheid.nl/documenten/dpc-9a5caddca56d0559ded55807d88367896542bbb6/pdf

https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goederenvervoer/vrachtwagenheffing

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING

E. Slaaf
06 10 10 58 28
erik.slaaf@ing.com

TVM

R. Kuipers
06 50 26 15 46
rkuipers@tvm.nl

T. van Noort
06 42 45 74 93
t.vannoort@tvm.nl

Panteia

M.R.J. Kindt
079 32 22 415
m.kindt@panteia.nl

S.J. van der Meulen
079 322 23 51
s.van.der.meulen@panteia.nl

2024V02