

november 2023

Sectorstudie

Transport en Logistiek

Verleg je horizon

Grotere kapitaalbehoefte dwingt sector verder vooruit te kijken



Colofon

Auteurs

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

T. van Noort	06 42 45 74 93
--------------	----------------

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 Maatschappelijke uitdagingen resulteren in stevige kostenstijgingen	6
2.1 Verduurzaming: CO ₂ wordt meer geprijsd	6
2.2 Arbeidsmarkt: structurele krapte	8
2.3 Digitalisering: continue nieuwe en hogere investeringen nodig	9
2.4 Economie: hoge inflatie en rente stuwen de kosten	9
3 Financiering ongekend stevige opgave	12
3.1 Transportsector wordt kapitaalintensiever	12
3.2 Enorme behoefte aan financiering van het benodigd kapitaal	15
3.3 Financierbaarheid van het bedrijf onhoudbaar	15
4 Sector speelt in op uitdagingen	17
4.1 Maatschappelijke uitdagingen vergroten complexiteit en dragen bij aan schaalvergroting	17
4.2 Onvoorspelbaarheid baart ondernemers zorgen	18
4.3 Inspelen op uitdagingen in de praktijk	20
5 Strategische ontwikkelingspaden	27
5.1 Transportsector: verleg je horizon!	27
5.2 Toenemende risico's vragen om actief risicomanagement	28
5.3 Structuurverandering biedt kansen	29
ONDERZOEKSVERANTWOORDING	30

Voorwoord



Machiel Bode
Sector Banker Transport en Logistiek
ING



Thomas van Noort
Manager Business Development
TVM verzekeringen



Ronald Kuipers
Commercieel Directeur Nederland
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 of op een bepaald thema.

De transport- en logistieke sector wordt geconfronteerd met grote kostenstijgingen. Niet alleen is er een hoge inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne, ook stijgen de kosten door de energietransitie, de tekorten op de arbeidsmarkt en de verdergaande digitaliseringsslag. Om deze maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden zijn enorme investeringen nodig. Transport- en logistieke bedrijven komen voor grote financieringsuitdagingen te staan.

Vandaar dat ING en TVM aan Panteia opdracht hebben gegeven om onderzoek te doen naar het handelingsperspectief van de transport- en logistieke sector in het perspectief van de grote maatschappelijke uitdagingen. In deze studie wordt antwoord gegeven op de kernvraag of bedrijven zich zorgen moeten maken over de kostenstijgingen, het bijbehorende financieringsvraagstuk en de uitdagingen die de energietransitie, de arbeidsmarkt en de digitalisering met zich meebrengen.

Wij willen dat dit rapport beleidsmakers aanzet tot het creëren van een gelijk speelveld voor ondernemers om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen om de energietransitie, de digitalisering en voldoende tevreden arbeidskrachten te realiseren.

1 Inleiding

De transport- en logistieke sector heeft te maken met forse lastenverzwaringen. De aanschafprijs van een elektrische trekker-oplegger ligt op zo'n €400.000 en is daarmee drie keer zo duur als een dieselvariant. Ook is voor elektrisch vervoer laadinfrastructuur en voldoende stroom nodig. In een periode van transitie naar zero-emissie (ZE-) vervoer betekent dit enorme investeringskosten. Tevens stijgen de loonkosten hard. De cao-loonsverhoging van het beroepsgoederenvervoer betrof per 1 januari 2023 7,5%, de hoogste in jaren. De investeringskosten voor digitalisering en automatisering nemen eveneens jaarlijks toe. De inflatie is als gevolg van de oorlog in Oekraïne hardnekkig en kwam in 2022 uit op bijna 10%. Bovendien stijgen per 1 december 2023 de Maut-tarieven met 83% voor Euro 6 vrachtauto's: van 19,0 cent naar 34,8 cent per kilometer. Dit komt boven op de verhoging van 1 januari 2023, die ook niet gering was. Daarnaast stijgen de kosten als gevolg van de verplichte CSRD-registratie, de teruggedraaide accijnsverlaging op diesel per 1 juli 2023 en de ophanden zijnde invoering van de vrachtwagenheffing in Nederland.

Deze opeenstapeling aan kostenverhogingen zijn het gevolg van grote maatschappelijke uitdagingen waar de transport- en logistieke sector voor staat. De energietransitie komt eraan, wat belangrijke financiële en organisatorische consequenties heeft. Als gevolg van het personeelstekort mede ontstaan door vergrijzing staat de arbeidsmarkt meer dan ooit onder druk. Maar niet alleen is er een tekort, ook verandert de vraag naar personeel door de toegenomen behoefte aan digitale vaardigheden zoals BI-tooling en de transitie naar zero-emissie. Dit leidt tevens tot ingewikkeldere processen. In de hele transitie en door de continue druk op efficiëntieverbeteringen is ICT essentieel. Naar verwachting zullen digitalisering en automatisering een steeds zwaardere stempel gaan drukken op de sector.

De sector wordt veel kapitaalintensiever en balansposities van bedrijven gaan in korte tijd harder toenemen dan het in de hele bestaanscyclus van het bedrijf heeft gedaan. Transport- en logistieke bedrijven komen voor financieringsuitdagingen te staan. De vraag is of bedrijven zich hier grote zorgen over moeten maken of dat het zich wel oplost. Een belangrijke punt hierbij is of toekomstige kostenstijgingen zijn door te belasten aan klanten. Hierbij speelt de huidige situatie van economische groei (schaarste aan personeel en transportcapaciteit) en het besef van het belang van goede logistiek een belangrijke rol.

Een andere belangrijke vraag is wat de grote maatschappelijke uitdagingen gaan brengen. Deze maatschappelijke uitdagingen voeden de onzekerheid en veel transport- en logistieke bedrijven worstelen met vragen zoals wanneer en op welke manier moet ik investeren in zero-emissie vervoer, hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich en welke invloed heeft dat op mijn organisatie? Andere relevante vragen zijn wat gaat het politieke klimaat doen nu het kabinet is gevallen en welke route moet ik volgen nu nieuwe technologieën breed beschikbaar komen? Dit onderzoek, dat Panteia in opdracht van ING en TVM uitvoert, gaat in op de kostenverhogingen, de maatschappelijke uitdagingen die daar ten grondslag aan liggen, de manier waarop koplopers in de sector inspelen op deze wezenlijke vragen en hoe daar het beste mee kan worden omgegaan.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de kostenverzwarende maatschappelijke uitdagingen beschreven. Hoe deze kostenverhogingen en investeringen worden gefinancierd wordt beschreven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de gevolgen van de maatschappelijke uitdagingen voor de transport- en logistieke bedrijven en hoe de sector hier in de praktijk mee omgaat. In het laatste hoofdstuk staat beschreven wat de strategische ontwikkelpaden zijn voor bedrijven om de maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden.

2 Maatschappelijke uitdagingen resulteren in stevige kostenstijgingen

De transport- en logistieke sector staat voor een aantal belangrijke maatschappelijke uitdagingen op het gebied van verduurzaming, arbeidsmarkt en digitalisering. Deze uitdagingen leiden naar verwachting tot structureel hogere kosten. Daarnaast heeft Nederland met een ongewoon hoge inflatie te maken. Maar niet alleen op deze hoofdthema's zijn kostenstijgingen te verwachten. Op alle terreinen worden transport- en logistieke bedrijven geconfronteerd met lastenverzwaringen.

2.1 Verduurzaming: CO₂ wordt meer betaald

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.

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 het doel gesteld om in 2030 al 30% van de nieuwe zware vrachtvoertuigen uitstootvrij te hebben. Aangezien jaarlijks ongeveer 14.000 nieuwe vrachtauto's (trekkers en bakwagens groter dan 3.500 kg) geregistreerd worden, betekent het doel van 30% in 2030 een jaarlijkse instroom van 4.200 zero-emissie vrachtvoertuigen. In 2040 moet dit aantal verder opgelopen zijn naar 14.000 nieuwe zero-emissie vrachtvoertuigen en in 2050 moeten alle bijna 150.000 vrachtauto's in Nederland vervangen zijn door een zero-emissie variant.

Vrachtwagenheffing: hoe schoner, zuiniger en lichter het voertuig, hoe lager de heffing

Vanaf 2026 krijgt de transport- en logistieke sector in Nederland ook te maken met tolkosten. Nederland voert vanaf 2026 de vrachtwagenheffing in. Binnenlandse en buitenlandse vrachtauto's met een toegestane maximummassa van 3.500 kilogram of meer betalen dan een heffing per gereden kilometer. De heffing geldt op Nederlandse snelwegen en op potentiële sluiproutes: gemeentelijke en provinciale wegen die een chauffeur zou kunnen gebruiken om de heffing te ontlopen. De precieze hoogte van de heffing hangt af van de milieukeurmerken en het gewicht van een vrachtauto. Over het algemeen geldt: hoe schoner, zuiniger en lichter het voertuig, hoe lager de heffing. Vooralsnog is het idee om Euro-6 en zero-emissie in dezelfde tariefklasse te plaatsen, maar ook Nederland overweegt in navolging van Duitsland een differentiatie in tarief te gaan toepassen. Het gemiddelde tarief per kilometer zal ongeveer 16,7 eurocent (prijsspeil 2023) bedragen. Positief is dat de netto-opbrengst van de heffing terugvloeit naar de vervoerssector om te gebruiken voor verduurzaming en innovatie: de zogenoemde terugsluis.

Beperkte milieuvoordelen van Euro 7 en te duur

De Europese brancheorganisatie ACEA waarschuwt dat strengere Europese regels voor de uitstoot van verontreinigende stoffen door voertuigen kunnen leiden tot aanzienlijke prijsstijgingen voor personenauto's, bestelauto's, vrachtauto's en bussen. De kostenstijgingen van de voorgestelde Euro 7-plannen van de Europese Commissie zullen waarschijnlijk veel hoger zijn dan de schattingen van de EC, met mogelijke kosten per vrachtauto van ongeveer 12.000 euro in plaats van maximaal 2.800 euro. ACEA benadrukt dat deze schattingen alleen de directe productiekosten omvatten en dat kopers uiteindelijk te maken zullen krijgen met nog hogere kosten. De Europese auto-industrie heeft al de strengste normen ter wereld met de huidige Euro 6-regels, en ACEA is van mening dat het voorgestelde Euro 7-voorstel te duur is en slechts beperkte milieuvoordelen heeft. De Euro 7-norm zou vanaf 1 juli 2025 van kracht worden voor nieuwe voertuigen, met als doel een vermindering van 35% in CO₂-uitstoot tegen 2035.

Bron: ING sectorupdate transport

Inwoners van de EU moeten vanaf 2027 gaan betalen voor hun CO₂-uitstoot. Dit betekent dat vanaf boekjaar 2024 bedrijven hun milieu-impact in hun jaarverslag dienen op te nemen. Dit staat beschreven in de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hiervoor zijn transparante en uniforme data van de hele keten nodig. Ook bedrijven van buiten de EU moeten voor hun CO₂-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 transport- en logistieke bedrijven 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 CO₂ is in de afgelopen drie jaar meer dan verdrievoudigd (zie figuur 1).

figuur 1 Ontwikkeling CO₂ prijs op eerste van de maand op basis van EU ETS (1-1-2020 tot 1-10-2023)



Bron: Tradingeconomics.com

Stijging toltarieven, emissievrije vrachtauto's vrijgesteld

Per 1 januari 2023 zijn de toltarieven in Duitsland toegenomen. Hoe schoner het voertuig hoe lager de kostenstijging. Zo is het tarief van een Euro-6 truck met 0,7 cent gestegen naar 19 cent per kilometer, terwijl een Euro-3 truck de kostenstijging met 7,8 cent zag oplopen. Desondanks stelt dit weinig voor met de aankondiging van de stijging van de toltarieven per 1 december 2023. Euro-6 voertuigen gaan bijna 85% meer betalen: 34,8 eurocent per kilometer in plaats van 19 cent nu. Ook LNG- en CNG-voertuigen, die tot nu toe altijd waren gevrijwaard voor Maut gaan per 1 januari 2024 hetzelfde tarief als dieselveertuigen betalen. Enkel emissievrije vrachtauto's worden tot eind 2025 vrijgesteld van tolheffing. Daarna wordt 25% van het reguliere toltarief voor de infrastructuurkosten plus de kosten voor geluidsbelasting en luchtvervuiling geheven.

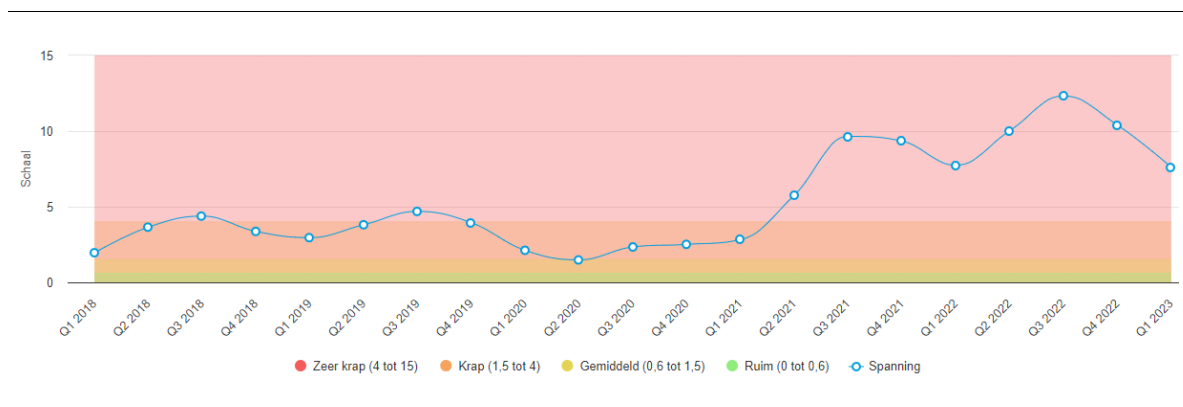
Ook in België zijn de toltarieven voor alle vrachtoertuigen toegenomen: tussen 1 januari 2022 en 1 juli 2023 met ongeveer 15% in Vlaanderen en Brussel. In Wallonië lag dit voor een euro-6 truck met +27% zelfs nog wat hoger.

2.2 Arbeidsmarkt: structurele krapte

Veel transport- en logistieke bedrijven hebben moeite om hun openstaande vacatures te vullen. In het eerste kwartaal van 2023 waren er volgens het sectorinstituut ongeveer 8.000 openstaande vacatures voor chauffeurs en bijna 18 duizend voor logistiek medewerkers. Het aantal vacatures is vergelijkbaar met een jaar eerder. Dit personeelstekort in de transport en logistiek komt door de grote behoefte aan chauffeurs als gevolg van de grote vraag naar transportcapaciteit, de toegenomen uitstroom vanwege vergrijzing (voornamelijk onder chauffeurs) en minder focus op instroom als gevolg van corona. De vraag naar transportcapaciteit is tot halverwege 2023 gestegen vanwege de aangetrokken economie en de toegenomen beleving rechtstreeks aan consumenten. Inmiddels is de behoefte aan transportcapaciteit gestabiliseerd als gevolg van de pas op de plaats van de Nederlandse economie, maar zal weer terugkeren bij een aantrekkende economie.

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 laat sindsdien een dalende trend zien (zie figuur 2).

figuur 2 Spanningsindicator van vrachtautochauffeurs (openstaande vacatures gedeeld door aantal personen dat op hetzelfde moment korter dan 6 maanden WW ontvangt)



Bron: UWV

Naast de krapte op de arbeidsmarkt hadden transport- en logistieke bedrijven in 2022 te maken met een hoog ziekteverzuim. Bedrijven geven aan dat het ziekteverzuim ook in 2023 nog 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 aan personeel en de hoge inflatie zijn de loonkosten per 1 januari 2023 met 7,5% toegenomen. Daarnaast hebben werknemers in januari 2023 een eenmalige uitkering van €250,- gekregen.

Nederlandse transport- en logistieke bedrijven zoeken steeds meer personeel buiten de landsgrenzen. Doordat andere landen in West-Europa met dezelfde krapte te maken hebben, werven ze steeds vaker personeel in Oost-Europa. De tekorten die inmiddels ook in Oost-Europa ontstaan, worden opgevangen met mensen uit Azië. Vanwege aangescherpt beleid vanuit het Mobility Package investeren transportbedrijven ook meer in buitenlandse huisvesting om de aangetrokken chauffeurs in onder te brengen. Het aantrekken van nieuwe doelgroepen verhoogt de opleidings- en wervingskosten.

Als gevolg van Europese wetgeving, beschreven in het Mobility Package moeten vrachtauto's eens in de acht weken terug naar het land van herkomst, wat tot hogere kosten en inefficiënter transport leidt. Vooralsnog wordt op deze verplichting weinig gehandhaafd, maar als de smart tacho 2 verplicht wordt (per 31 december 2024 voor de meeste voertuigen), worden grenspassages automatisch geregistreerd en kunnen controlerende instanties op afstand de gegevens inzien.

2.3 Digitalisering: continu nieuwe en hogere investeringen nodig

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 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 muziek- en filmindustrie de verkoop van cd's en video's verschoven naar streamingsdiensten en is in de energiesector een transitie gaande van grote elektriciteitscentrales naar eigen opwekking via zonnepanelen. Ook binnen transport- en logistieke bedrijven 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).

Zonder digitalisering zouden de economische gevolgen van de coronapandemie 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 transport- en logistieke bedrijven kunnen doorwerken tijdens de lockdowns. De (meeste) taken van planners en administratief personeel zijn ook vanaf huis uit te voeren. Ze moesten echter wel de beschikking hebben over de juiste tools en informatie. Het thuiswerken heeft daarmee ook een verdere versnelling gegeven aan digitalisering. Documenten zijn niet altijd op kantoor nodig, maar bij de gebruikers, die soms vanuit huis werken. Vandaar dat alle documenten, voor zover dat nog niet het geval was, digitaal nodig zijn. Digitalisering is de drijvende kracht.

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 ook de mogelijkheden voor supply chain optimalisaties enorm toegenomen.

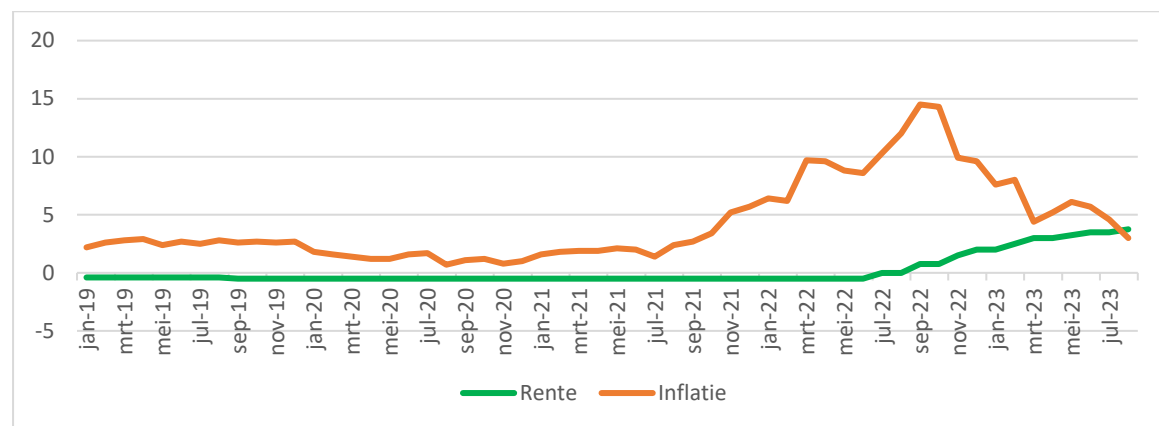
Aangezien er veel verschillende softwarepakketten zijn en omdat een standaard ontbreekt, moeten bij transport- en logistieke bedrijven iedere keer maatwerkoplossingen worden ontwikkeld. Dit vraagt forse investeringen in IT. Niet alleen op het gebied van software, ook nemen transport- en logistieke bedrijven steeds vaker eigen IT'ers in dienst. Daarbij vragen de duurzaamheidsrapportages die nodig zijn vanwege de CSRD-wetgeving ook meer aandacht. Digitalisering is essentieel om deze rapportages van de juiste informatie te voorzien en om de (duurzaamheids)performance te verbeteren moeten bedrijven actief op alle processen sturen. Hiervoor is managementinformatie cruciaal.

Alleen transport- en logistieke bedrijven van formaat hebben de financiële mogelijkheden om voldoende geld vrij te maken voor digitalisering en het in dienst nemen van eigen dataexperts en logistic engineers.

2.4 Economie: hoge inflatie en rente stuwen de kosten

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne werden in Nederland in 2022 de gemiddelde consumentenprijzen 9,9% hoger. In 2023 is deze prijsstijging wel iets gedaald, maar ligt nog altijd hoog: in januari 2023 was de prijsstijging 7,6% in vergelijking met dezelfde periode een jaar eerder, in maart was dit 4,4%, in mei 6,1% en in juli 4,6%. Om de hoge inflatie te bedwingen verhoogt de Europees Centrale Bank (ECB) de rente. Sinds juli 2022 is de rente al met 4 procentpunten gestegen (zie figuur 3).

figuur 3 Ontwikkeling inflatie en rente



Bron: [Economie zwak en inflatie hoog: wat doe je dan met de rente? \(nos.nl\)](#)

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 (zie tabel 1).

tabel 1 Ontwikkeling prijspeil van de belangrijkste kostenposten voor het binnenlandse goederenvervoer

Belangrijkste kostenposten	Ontwikkeling prijspeil 2022
Rente	+37,1%
Brandstof	+35,7%
Banden	+23,8%
Afschrijving	+18,8%
Verzekering	+16,6%
Algemene kosten	+9,9%
Loon	+6,7%
Reparatie en onderhoud	+5,1%

Bron: *Panteia*

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. Naar verwachting zal per 1 januari 2024 ook het resterende deel van de accijnsverlaging van 2022 teniet worden gedaan, al is dit momenteel nog onderdeel van discussie in de Tweede Kamer. Als de plannen doorgaan zal de accijns op diesel met nog eens 5,6 eurocent stijgen. Deze twee verhogingen zijn meer dan de 11 eurocent verlaging. Dat heeft met de inflatiecorrectie te maken die in januari 2023 niet is doorgevoerd, maar die alsnog is opgenomen in de verhoging van 1 juli 2023.

Overhead blijft groeien

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.

Hoofdpunten hfst 2: maatschappelijke uitdagingen resulteren in stevige kostenstijgingen

- De maatschappelijke uitdagingen maken transport en logistiek duurder
- De maatschappelijke uitdagingen leiden tot meer overhead
- De maatschappelijke uitdagingen vragen andere competenties
- Het sturen op CO₂-reductie wordt belangrijker
- De krapte op de arbeidsmarkt lokt ongewenste omstandigheden uit

3 Financiering ongekend stevige opgave

De in hoofdstuk 2 beschreven lastenverzwaringen hebben gemeen dat ze allemaal tot hogere lasten leiden voor transport- en logistieke bedrijven, maar verschillen ook aanzienlijk van elkaar. Sommige lastenverzwaringen betreffen investeringen, andere kostenstijgingen. Voor een investering is kapitaal nodig en vaak zijn investeringen, zeker in het begin, lastig door te rekenen aan klanten. Dit in tegenstelling tot kostenstijgingen die vaak in het tarief kunnen worden doorgerekend en waar dus omzet tegenover staat. Ook maakt het verschil of een investering of kostenstijging eenmalig is, of juist ieder jaar terugkomt. Een loonkostenstijging verhoogt de loonkosten structureel, want ook in het jaar na de loonkostenstijging moeten de hogere loonkosten (soms zelfs met een nieuwe verhoging) worden betaald. Een structurele kostenstijging heeft dus veel meer impact op een bedrijf dan een eenmalige kostenstijging. Ook een kostenstijging die moeilijk kan worden doorbelast heeft veel impact op een bedrijf. Zo'n kostenstijging heeft veelal een negatief effect op het rendement. In tabel 2 is per soort lastenverzwaring aangegeven of het een investering of kostenstijging betreft, of het structureel impact heeft en of het al dan niet eenvoudig is door te belasten aan klanten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de transitie naar zero-emissie veel impact heeft op de transport- en logistieke bedrijven, omdat het structureel is en – zeker in de transitiefase wanneer er nog relatief goedkoop op diesel vervoerd kan worden – moeilijk is door te belasten.

tabel 2 Soorten lastenverzwaringen

Soort lastenverzwaring	Investering of kostenstijging	Structureel	Door-belastbaar	Opmerking
Transitie naar zero-emissie	Investering	x		Eerst ZE-voertuigen aanschaffen. Later ZE-vervangen
Hogere toltarieven	Kostenstijging		x	Toltarieven kunnen fluctueren
Vrachtwagenheffing NL	Kostenstijging	x	x	Vrachtwagenheffing verhoogt de kosten structureel
Loonsverhoging	Kostenstijging	x	x	Loonsverhoging verhoogt de loonkosten structureel
Mobility Package (MP)	Kostenstijging			Zolang MP geldt moeten kosten worden gemaakt om het te organiseren
Hogere kosten voor werving & selectie en training & opleiding	Kostenstijging			Deze kosten zijn moeilijk door te belasten
Eenmalige uitkering	Kostenstijging		x	Eenmalig, dus niet structureel
Digitalisering	Investering			Betreft een (eenmalige) investering. Komende jaren zijn andere investeringen nodig
Inflatie	Kostenstijging	x	x	Inflatie verhoogt de kosten structureel doordat in NL zelden sprake is van deflatie
Teruggedraaide accijnsverlaging	Kostenstijging		x	Komende tijd moet accijns weer gewoon worden betaald

Bron: Panteia

De investeringen zullen door de transport- en logistieke bedrijven moeten worden opgehoest. Hiervoor is financiering nodig.

3.1 Transportsector wordt kapitaalintensiever

De maatschappelijke uitdagingen van de energietransitie, de veranderende arbeidsmarkt, de nieuwe technologie en de inflatie hebben een groot effect op de transport- en logistieke sector, doordat ze leiden

tot enorme investeringen en kostenverhogingen. Om alle vrachtvoertuigen om te zetten van diesel naar elektrisch is de transportsector naar schatting €33,6 miljard extra kwijt (zie tabel 3). Dit komt neer op ongeveer €200.000 extra kosten per voertuig (boven 3.500 kg). Het betreft zowel de investering in het duurdere voertuig als de aanschaf van laadinfra. De €33,6 miljard komt bovenop de €20,6 miljard die de sector 'gewoonlijk' kwijt zou zijn als alle vrachtvoertuigen worden vervangen voor een dieselvariant. De totale investeringskosten voor het aanschaffen van al deze elektrische vrachtvoertuigen ligt dus op €54,2 miljard. Ondanks dat er veel verwacht wordt van de prestaties van elektrische vrachtvoertuigen omdat ze bedrijfseconomisch verantwoord ingezet zullen worden, zullen ze niet het eeuwige leven hebben. Op termijn zullen ze dus ook gewoon moeten worden afgeschreven en dus ook moeten worden vervangen. Dus transport- en logistieke bedrijven zullen de komende decennia structureel met hogere investeringskosten voor hun wagenpark te maken krijgen, die zij zullen moeten doorberekenen.

Tot 2030 €3,3 miljard nodig voor verduurzaming

Vanaf 2030 stopt de overgangsregeling voor het bevoorraden van zero-emissiezones met dieselveertuigen en zullen alle vervoersbewegingen met zero-emissie voertuigen moeten worden uitgevoerd. Naar verwachting zullen er in 2030 ruim 11 duizend zero-emissie vrachtauto's (boven de 3.500 kg) nodig zijn om het toenemende aantal zero-emissiezones te bevoorraden. De kosten van deze 11 duizend ZE-voertuigen inclusief de benodigde laadinfrastructuur schat Panteia op €3,3 miljard.

Bron: Panteia, Ingroeipad Zero Emissie Trucks (2021)

De afgesloten cao met de 7,5% loonsverhoging, die per 1 januari 2023 is ingegaan, leidt naar schatting tot een kostenverzwaring van ruim €1 miljard. Dit komt dus bovenop de €12,9 miljard loonkosten die sowieso al betaald moesten worden in 2022. Opleidingen en wervingscampagnes, waar door de krapte op de arbeidsmarkt meer in geïnvesteerd moet worden, zijn in deze cijfers niet eens meegerekend.

Ook digitalisering is een structurele kostenpost waar bedrijven in transport en logistiek jaarlijks mee te maken hebben. Een gemiddeld bedrijf in transport en logistiek besteedt 2% van de omzet aan informatietechnologie (IT). Wanneer bedrijven in transport en logistiek dit algemene beeld volgen, dan wordt bij een geschatte jaaromzet van de sector van €55 miljard jaarlijks ongeveer €1,1 miljard uitgegeven aan IT.

In 2022 kwam de inflatie uit op 9,9%. Bij een geschatte jaaromzet van de transport- en logistieke sector van €55 miljard heeft dit tot een kostenstijging (exclusief loonkostenontwikkeling) van €4,3 miljard geleid.

tabel 3 Meerkosten van de maatschappelijke uitdagingen

<i>Maatschappelijke uitdagingen</i>	<i>Meerkosten (in miljard euro)</i>
Elektrificatie	€33,6 ¹
Digitalisering	€1,1 ²
Arbeidsmarkt	€1,0 ³
Inflatie	€4,3 ⁴

Bron: Panteia

De energietransitie is gezien de benodigde investeringen de grootste uitdaging waar de sector voor staat. Ondanks dat er veel onzekerheden zijn (bijvoorbeeld over de beperkte netcapaciteit en

¹ Dit cijfer betreft de meerkosten om het complete wagenpark van 164.000 dieselveertuigen en 51.000 diesel bestelauto's te vervangen voor elektrische voertuigen plus de investeringskosten om de elektrische voertuigen te voorzien van oplaadinfrastructuur op de transportbedrijven. Dit bedrag komt dus bovenop de €20,6 miljard dat de sector 'gewoonlijk' kwijt zou zijn als alle vrachtvoertuigen worden vervangen voor een dieselvariant.

² Uitgangspunt is dat 2% van de jaarlijkse omzet aan IT wordt uitgegeven. Dit cijfer betreft dus de jaarlijkse investeringskosten van transportbedrijven in IT.

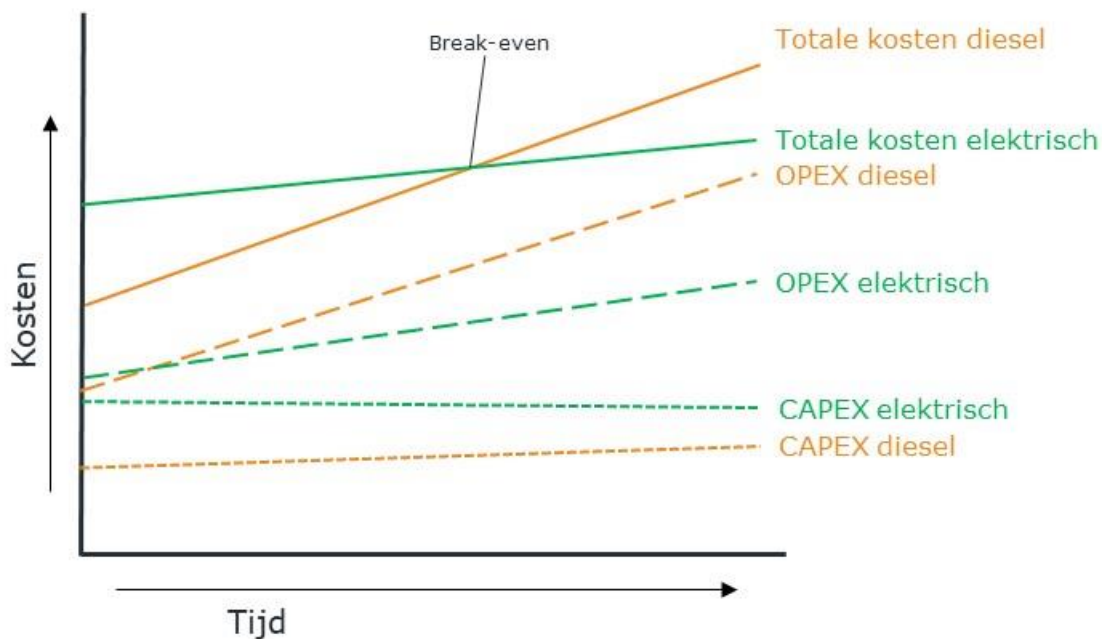
³ De meerkosten van de loonsverhoging van 7,5% en de eenmalige vergoeding van €250 in 2023 ten opzichte van een jaar eerder. Uitgangspunten zijn 293 duizend werkzame personen en een gemiddeld bruto jaarloon van ongeveer €44.000.

⁴ De inflatie was in 2022 volgens het CPB 9,9%. De geschatte jaaromzet was €55 miljard. Geschatte gemiddelde marge is 3%, dus totale kosten zijn €53 miljard. 9,9% van 53 = 5,3 miljard euro. De verhoging van de loonkosten van €1 miljard moet hier nog vanaf om dubbelstellingen te voorkomen.

oplaadvoorzieningen) die de investeringsbereidheid beïnvloeden, zou het wel eens sneller kunnen gaan dan men nu denkt. Dat komt doordat ZE-vervoer niet alleen een hoge kostenpost is, er kan ook geld mee bespaard, of zelfs verdiend worden. In de markt zijn sommige klanten, zoals overheden of multinationals bereid om voor ZE-vervoer extra te betalen. In stedelijke distributie wordt – onder druk van de naderende zero-emissiezones – het belang van ZE-vervoer onderkend en ook in markten zoals de bouw is vanwege de stikstofproblematiek ZE-vervoer essentieel en daarmee lucratief. Daarnaast worden door wetgeving financiële voordelen, zoals een lager Maut-tarief of de AanZET-subsidie bij de aanschaf van een ZE-voertuig, geboden voor ZE-vervoer. Daar tegenover staat dat traditioneel vervoer met een verbrandingsmotor juist zwaarder wordt belast (CO₂-taks, accijnzen, etc.). Tevens kunnen early adopters op zonnige dagen heel goedkoop stroom inkopen of krijgen zelfs in het meest gunstige scenario geld toe om energie van het net af te nemen. Dit is gunstig voor hun kostprijs. Dit alles geeft een boost aan de transitie en die daardoor steeds zichtbaarder wordt.

In figuur 4 is een vergelijking gemaakt van de ontwikkeling van de CAPEX en OPEX van diesel- en elektrische vrachtauto's. De CAPEX, de investeringsuitgaven, van diesel is momenteel relatief laag, maar zal naar verwachting de komende jaren langzaam hoger worden. De CAPEX van elektrisch vervoer is momenteel een stuk hoger dan die van diesel, maar zal door innovaties en massaproductie op gelijk niveau blijven. Naar verwachting zal het verschil in de komende jaren afnemen. De OPEX, de operationele kosten, van zowel elektrisch als diesel liggen momenteel op vergelijkbaar niveau. De verwachting is echter dat de OPEX van diesel door alle belastende maatregelen snel duurder gaat worden. Ook de OPEX van elektrisch vervoer gaat de komende jaren stijgen doordat alle kosten toenemen, maar naar verwachting minder snel dan bij diesel. Hierdoor komt het break-evenpoint, waarbij de hogere kosten van de CAPEX van elektrisch vervoer opwegen tegen het voordeel van de OPEX, snel dichterbij. Deze ontwikkeling onderschrijft het belang van het hebben van kapitaal of investeringsruimte om (op termijn) de duurdere elektrische voertuigen aan te schaffen om uiteindelijk kosten te besparen.

figuur 4 Vergelijking van de ontwikkeling van de CAPEX en OPEX van diesel- en elektrisch vrachtauto's



Bron: Panteia

'Je moet de CAPEX voor elektrisch vervoer kunnen dragen, want anders word je op termijn 'gepakt' door de OPEX van diesel' – Ewout Van Wijk van E. van Wijk Logistics

3.2 Enorme behoefte aan financiering van het benodigd kapitaal

Transport & logistiek wordt dus steeds kapitaalintensiever. Dit vraagt meer financiering. Een deel van de hogere investeringslasten van elektrische vrachtvoertuigen wordt door subsidies en belastingvoordelen gedekt. Helaas staat de 30 miljoen aanschafsubsidie, die voor 2023 beschikbaar is gesteld, in schril contrast met de miljarden aan meerkosten die nodig zijn voor elektrisch vervoer. De aanschafsubsidieregeling voor Zero-Emissie Trucks (AanZET) werd in april 2023 binnen 9 uur ruim 2 keer overtekend. De Milieu Investeringsaftrek (MIA) is een fiscale regeling waarmee tot 45% van het investeringsbedrag in mindering kan worden gebracht op de winst. Mogelijk gaat de terugsluis, de opbrengst van de vrachtwagenheffing die weer in de transport- en logistieke sector wordt geïnvesteerd om deze duurzamer te maken, vanaf 2026 meer financiële middelen bieden voor de transitie. De terugsluis wordt momenteel geraamd op 200 tot 250 miljoen euro per jaar.

Gezien de grote benodigde bedragen is er sprake van spronginvesteringen, waarbij de financiering niet uit eigen middelen op te brengen is. Veel ondernemers verwachten een belangrijk deel van de financiering voor aanschaf van elektrische voertuigen uit een bancaire lening of uit leasing te halen. Een bancaire lening is een belangrijke financieringsmogelijkheid, maar in de sector zal het niet alle bedrijven lukken om het bij een bank gefinancierd te krijgen. Een andere mogelijkheid is het leasen van de elektrische voertuigen. Door activa te leasen kunnen transport- en logistieke bedrijven een hoger bedrag financieren en de betalingen over een langere periode spreiden. Dit leasen van de voertuigen kan traditioneel via een onafhankelijke leasemaatschappij of bij de zogenaamde captives via de leverancier (Dealers/OEM'er).

3.3 Financierbaarheid van het bedrijf onhoudbaar

Bij de beoordeling van een financieringsaanvraag (banklening) kijken financiële instellingen naar verschillende financiële ratio's. Zo geeft de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) financiers het inzicht of een bedrijf voldoende vrije kasstroom heeft om aan de rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. De leverage-ratio – ook wel senior netto schuld gedeeld door EBITDA⁵ genoemd – wordt vooral gebruikt voor de inschatting van het langere termijn kredietrisico. De solvabiliteitsratio is de verhouding van het eigen vermogen van de onderneming ten opzichte van het totale vermogen. Deze verhouding geeft aan of een onderneming de schulden op lange termijn kan voldoen. Het resultaat voor belasting in % netto-omzet, gecorrigeerd voor rente eigen vermogen geeft het netto-overschot weer. Het netto-overschot vormt de feitelijke beloning voor het dragen van het ondernemersrisico.

De gemiddelde zichtbare solvabiliteit in de transport- en logistieke sector ligt op 28,5%⁶. Bij deze ratio blijven buiten de balans blijkende verplichtingen buiten beeld, de operationel leases zijn daarvan een voorbeeld. Wanneer 10% van de dieselveertuigen uit het wagenpark vervangen wordt door een elektrische variant daalt de solvabiliteit naar 26,5% bij verder gelijkblijvende omstandigheden. Bij 100% vervanging daalt de solvabiliteit zelfs naar 17,3%. Rekeninghoudend met off-balance verplichtingen van bijvoorbeeld operational lease zal de werkelijke solvabiliteit daar ver onder kunnen liggen. Het netto-overschot in de sector daalt van 4,2% naar 3,0% bij een vervanging van 10% van de dieselveertuigen. Dat komt doordat de hogere jaarlijkse afschrijvingskosten drukken op het resultaat. Dit loopt op naar een resultaat van -8,1% bij 100% vervanging van het wagenpark (zie tabel 4).

⁵ De EBITDA staat voor Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization. Het is een maatstaf voor de brutowinst van een bedrijf, zonder aftrek van rente, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op leningen en goodwill.

⁶ Op basis van Panteia-cijfers. Panteia haalt jaarlijks bij veel transport- en logistieke bedrijven alle financiële gegevens op.

tabel 4 Ontwikkeling solvabiliteit en netto-overschot bij vervanging wagenpark voor elektrisch vervoer

<i>Scenario</i>	<i>Aandeel elektrisch wagenpark</i>	<i>Solvabiliteit</i>	<i>Netto-overschot</i>
0	0%	28,1%	4,2%
1	10%	26,5%	3,0%
2	30%	23,7%	0,5%
3	60%	20,4%	-3,2%
4	100%	17,3%	-8,1%

Bron: Panteia

Wanneer in de toekomst de hogere afschrijvingskosten voor zero-emissie vervoer ook zijn door te belasten aan klanten zal dit negatieve resultaat enigszins verbeteren, maar de verwachting is dat het netto-overschot niet zomaar weer op het niveau van voor de transitie komt. De solvabiliteit zal niet direct verbeteren als kosten kunnen worden doorbelast aan klanten. Pas als het eigen vermogen toeneemt, zal de solvabiliteit verbeteren.

Als een transportbedrijf honderd dieseltrucks moet omruilen voor een elektrische variant, komt de balans van het bedrijf er heel anders uit te zien. Bij dieselveertuigen is de waarde op de balans (exclusief afschrijvingen) ongeveer €13 miljoen, terwijl dit bij elektrische voertuigen €40 miljoen is. Bij veel bedrijven is die waarde van €13 miljoen tijdens de gehele bestaanscyclus van het bedrijf opgebouwd. Vanwege de transitie moet deze verdrievoudiging van de waarde op de balans in korte tijd georganiseerd worden.

Als bedrijven de duurdere elektrische voertuigen vaker zullen gaan leasen bij de voertuigleveranciers dreigt er een gevaar voor vooral de kleinere bedrijven. Deze leveranciers kijken minder met een bancaire bril naar de ratio's, waardoor bij dit soort bedrijven de kosten snel te zwaar drukken op het resultaat.

4 Sector speelt in op uitdagingen

In voorgaande hoofdstukken is geconstateerd dat transportondernemers zich moeten aanpassen aan nieuwe eisen op het gebied van verduurzaming, moeten blijven investeren in nieuwe technologie en zich moeten aanpassen aan de behoeften van de huidige arbeidsmarkt. Dit resulteert in forse kostenstijgingen en flinke investeringen in de komende jaren. Hoe kijken transportondernemers tegen deze ontwikkelingen aan en hoe organiseren zij zich hierop? Dat antwoord wordt in dit hoofdstuk beschreven.

4.1 Maatschappelijke uitdagingen vergroten complexiteit en dragen bij aan schaalvergroting

Transport wordt duurder, maar is nog relatief goedkoop

De kostenverhogingen van de afgelopen periode zijn permanent en hebben het algemene kostenniveau in de sector structureel verhoogd. Veel transport- en logistieke bedrijven hebben de kostenstijgingen kunnen doorbelasten aan hun klanten: transport is duurder geworden. Door de excessen tijdens en vlak na de coronacrisis, zoals de grote vraagschommelingen door het hamsteren, maar ook de lock-downs is het belang van goede transport en logistiek sterker op het netvlies van verladers gekomen. Vandaar dat klanten eerder bereid zijn te betalen voor de kostenstijgingen en dus hebben transport- en logistieke bedrijven de kostenverhogingen veelal kunnen opnemen in hun tarieven. Dit gold voornamelijk voor transport- en logistieke bedrijven die goede relaties hebben met hun klanten.

Grote onderlinge samenhang tussen uitdagingen vraagt inzet op alle terreinen

De maatschappelijke uitdagingen zijn onderling sterk verbonden. Om in te spelen op de eisen vanuit verduurzaming en arbeidsmarkt investeren bedrijven in digitalisering. Verduurzaming heeft hoger opgeleide medewerkers, bedrijven die hun systemen op orde hebben en kennisontwikkeling en kapitaal voor de transitie nodig. De arbeidsmarkt vraagt veel meer van het management: communicatie en op de juiste manier betrekken van de medewerkers in de veranderingen die het bedrijf ondergaat. Cultuur en leiderschap vormen hierin een cruciaal onderdeel om medewerkers te boeien en binden en efficiënt te laten werken. Digitalisering vraagt meer IT'ers (data-analisten en programmeurs) en investeringen in systemen en beveiliging. Kortom de onderlinge samenhang is groot en bedrijven moeten overall op presteren. Je kunt niet op één van de drie trends achterblijven.

Strategische keuze noodzakelijk om gestegen overhead te dragen

Door de noodzakelijke inzet op alle terreinen stijgen de overheadkosten. Om deze grotere overhead te dragen kiezen bedrijven verschillende strategieën die afzonderlijk of gecombineerd toepasbaar zijn:

1. Schaalvergroting. Een groot bedrijf heeft bijvoorbeeld meer ruimte om een IT'er in dienst te nemen dan een klein bedrijf. Dat verklaart de vele overnames in de transport- en logistieke sector. Kleine bedrijven die deze hoge overheadkosten niet zelf kunnen dragen, kunnen zich laten overnemen of inzetten op een fusie.
2. Inzetten op nichemarkten (specialisatie in markt of product). In dit soort markten is overhead makkelijker door te rekenen aan klanten en liggen marges vaak wat hoger, waarmee investeringsruimte wordt geboden voor de noodzakelijke investeringen. Bedrijven actief in nichemarkten voelen minder de druk om heel groot te worden, maar willen vaak wel de grootste in de nichemarkt zijn.
3. Aangaan van een partnership. Bedrijven kunnen een partnership aangaan met een klant of een andere veelal grotere transporteur of logistiek dienstverlener die hen helpt bij het doen van de noodzakelijke investeringen.
4. Prijsverhoging toepassen om de gestegen (overhead)kosten direct door te berekenen aan de klant.

Bedrijven geven aan dat schaalvergroting en inzetten op nichemarkten de meest toegepaste strategieën zijn. Aangaan van een partnership en gestegen overheadkosten doorbelasten in de tariefstelling komt veel minder terug.

Bedrijven zetten in op schaalvergroting om hogere overhead te kunnen dragen

Om de hogere overheadkosten te kunnen dragen is een bepaald volume nodig. Bedrijven zijn daarom op zoek naar schaalvergroting. Vandaar dat er veel overnames en fusies zijn in de sector. Hierbij lopen transport- en logistieke bedrijven wel tegen een hoop dilemma's aan: bijvoorbeeld 'moet ik overnemen, of laat ik mij overnemen'. Vooral veel kleinere en middelgrote bedrijven zonder bedrijfsopvolging zetten hun bedrijf te koop. Daarnaast is de intensiteit en impact van alle ontwikkelingen (vooral de energietransitie en de noodzakelijke investeringen) een reden voor ondernemers om het bedrijf te verkopen. Bedrijven die overnames doen, zitten met het dilemma of ze meerdere kleine of juist één groot bedrijf moeten kopen? Een klein bedrijf is relatief eenvoudig in te passen, maar leidt niet direct tot de benodigde schaalgrootte. Bij de koop van een groot bedrijf komt veel kijken. IT-integratie is bijvoorbeeld ingewikkeld, de bedrijfscultuur moet aansluiten bij die van het eigen bedrijf en de werkzaamheden moet passen bij het focusgebied waar men zich op richt. Zeker cultuur wordt nog wel eens onderschat. Inzetten op schaalvergroting gaat dan ook gepaard met de nodige risico's.

"Veel chauffeurs werken liever bij een kleine onderneming. Als je niet oplet ben je zo de helft van het goede personeel kwijt na een overname" – *Gert Wezenberg van Wezenberg*

Focus op specialisatie

De tijd van diversificatie lijkt voorbij, steeds meer bedrijven specialiseren zich in een niche en proberen daarbinnen de grootste en/of de beste te zijn. Met specialisatie kunnen bedrijven een beter rendement maken en zijn ze minder gevoelig voor schommelingen in de markt. Bekendheid krijgen door te bouwen aan het merk is eenvoudiger in een nichemarkt. Bedrijven zoeken naar die klanten die het beste passen bij het bedrijf.

Ongelijk speelveld en scheurtjes in beleidsafspraken vraagt consistent beleid

Een level playing field in Nederland ontbreekt als gevolg van de netcongestie. Dit verschil gaat in de komende jaren alleen maar zichtbaarder worden. Het ene bedrijf kan wel doorgaan met vergroenen en het andere bedrijf niet. De concurrentieverhoudingen zijn dus niet gelijk. Afhankelijk van de vestigingslocatie heeft een transportbedrijf wel of geen beschikbaarheid van voldoende energieruimte op de bedrijfsaansluiting. Dit is een situatie die niet langer houdbaar is en steeds gevoeliger wordt naarmate de uitvoering van zero-emissiebeleid dichterbij komt.

Netcongestie leidt tot verstoorde concurrentieverhoudingen.

Ondernemers hebben behoefte aan een duidelijke koers. Blijft die koers uit dan is de kans groot dat investeringen in zero-emissie vervoer verder naar achteren schuiven. De eerste tekenen van gebrek aan duidelijk beleid worden zichtbaar. Recent is in de Tweede Kamer een motie⁷ aangenomen om 'kleine mkb-ers' een ontheffing te verlenen voor dieselbestelbussen bij nieuwe zero-emissiezones tot ten minste 2028. Een ander voorbeeld is dat gemeente Rotterdam⁸ wil dat vrachtauto's tot 8 jaar oud toegestaan worden in haar binnenstad. Eerder was die termijn op 5 jaar vastgesteld.

4.2 Onvoorspelbaarheid baart ondernemers zorgen

Waar veel transport- en logistieke bedrijven van wakker liggen is de onzekerheid die de grote maatschappelijke uitdagingen van de verduurzaming, de digitalisering en de arbeidsmarkt teweegbrengen.

Investeren in verduurzaming met de handrem erop

Bij verduurzaming vormt de transitie naar zero-emissie de belangrijkste uitdaging. Bij de energietransitie is de onzekerheid voor ondernemers wanneer ze moeten overgaan en hoe ze dat moeten financieren. Doordat bedrijven de transitie nu veelal naar achteren schuiven, is financiering nog geen acuut probleem.

⁷ [Tweede Kamer wil dieselbusjes mkb'ers langer toestaan in de binnenstad | NT](#)

⁸ [Transport Online - TLN: Rotterdam verandert tussentijds regels voor zero-emissiezones \(transport-online.nl\)](#)

De transitie naar zero-emissie wordt niet alleen vanwege onzekerheid rondom technologische ontwikkeling, maar ook door teruglopende economische omstandigheden naar achteren gedrukt. Bedrijven experimenteren wel met ZE-voertuigen, maar van sector brede opschaling is nog nauwelijks sprake. Tegelijkertijd komt de invoering van zero-emissie zones steeds dichterbij. Dat betekent dat er over een aantal jaar in een hele korte periode heel veel financiële middelen nodig zijn om de transitie te financieren. Alleen al om alle Nederlandse dieselvrachtvoertuigen te vervangen voor een elektrische variant is €54 miljard nodig! De vraag die ondernemers bezighoudt, is of ze aan het benodigde kapitaal bij banken en leasemaatschappijen kunnen komen en als dat lukt of ze het kunnen doorrekenen aan hun klanten.

Arbeidsmarkttekort en veranderende behoeftes vraagt om nieuw leiderschap

Op de arbeidsmarkt vormen het tekort, de verandering van behoeftes (hoger opgeleid, meer IT'ers, andere vaardigheden) en de toenemende planningscomplexiteit vanwege de behoefte aan een betere balans tussen werk en privé de onzekerheden voor bedrijven. De sector moet aan de slag met een andere kijk op human capital.

Cultuur en leiderschap zijn nodig om medewerkers te betrekken bij de veranderingen in het bedrijf!

Als gevolg van het structureel tekort en de veranderende behoeftes houden transport- en logistieke bedrijven veel meer rekening met het aanbieden van leuk en uitdagend werk. Sommige bedrijven kijken al naar werknemers van andere continenten, maar op de lange termijn moet de waardering en inrichting van het werk veranderen.

'Het sturen van het bedrijf vanuit de directietafel gaat steeds vaker vanuit de organisatie gebeuren'
– Daan Emons van Emons

Digitalisering is hygiëne factor, maar vraagt structurele investeringen

De onzekerheid bij digitalisering is de onduidelijkheid over wanneer de grote investeringen gaan renderen. Koplopers zijn al vergaand gedigitaliseerd, maar alle ontwikkelingen blijven nieuwe investeringen vragen. Het lijkt erop dat alle reeds gedane investeringen niet kunnen renderen, omdat de lat van informatievoorziening continu verschuift, waardoor steeds weer nieuwe investeringen nodig zijn.

Lat van informatievoorziening wordt steeds hoger gelegd, waardoor investeringen niet renderen!

Bij veel bedrijven is in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in IT. Daarin heeft wel een verschuiving plaats gevonden: van investeren in hardware naar investeren in software en mensen. Goede systemen zijn een absolute must om klanten tijdig te kunnen informeren (track en trace), inefficiënties in de processen te lokaliseren (data science) en managementinformatie te genereren (BI tooling). Ook voor de verplichte CO₂-registraties, het aanbieden van verschillende tarieven (voor bijvoorbeeld ZE-transport) en de complexere planningsvraagstukken is goede IT noodzakelijk. De planning wordt ingewikkelder door eisen van klanten voor een live-planning, waarin ze hun (verwachte aankomst van) goederen realtime kunnen volgen. Maar ook doordat oplaadmomenten en -locaties van elektrische trucks moeten worden ingepland en door het toenemende belang voor een goede werk- en privébalans. Hierdoor zijn chauffeurs vaker gebonden aan een eindtijd, terwijl het werk doorgaat. Daarnaast investeren bedrijven ook meer in IT gezien het toegenomen belang van cyber security. Cyber crime wordt als een van de grootste bedreigingen van de transport- en logistieke sector gezien. Cyber security is noodzakelijk om het transport veilig te houden.

"Als je nu nog moet investeren in digitalisering heb je jaren geleden de boot gemist" – Dirk-Jan Van Schaik van Millenaar & Van Schaik

Er zijn al transport- en logistieke bedrijven toe aan de volgende stap in het digitaliseringsproces: met behulp van Artificial Intelligence (AI) transportvraag en -aanbod voorspellen. Door de eerdere digitaliseringsstap 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 door zelflerend een steeds betere basisplanning te maken. Dit schept ruimte voor planners om meer te richten op de uitzonderingen en excessen in de verwachte activiteiten, wat het planningswerk een stuk dynamischer en afwisselender maakt. Hier komen digitalisering en arbeidsmarkt bij elkaar.

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 wordt zodoende rekening gehouden met de mogelijke toekomstige orders. Hierdoor wordt het vervoer nog efficiënter ingericht en worden kosten en capaciteit bespaard.

Politieke klimaat en val van het kabinet dragen bij aan terughoudendheid bij ondernemers

De onzekerheden worden nog eens versterkt door de val van het kabinet, waardoor het politieke klimaat verandert. Belangrijke dossiers, zoals de oplossing van de stikstofproblematiek, de investeringen in de aanleg, het beheer en onderhoud van infrastructuur, de vrachtwagenheffing en de invulling van de energietransitie zouden bijvoorbeeld verandering of zelfs vertraging kunnen oplopen. Voor transport- en logistieke bedrijven is het belangrijk om de ontwikkelingen nauwgezet te volgen. Een onderneming moet zelf een vertaling maken van deze ontwikkelingen en ideeën naar kansen voor het bedrijf. Bedrijven in de transport- en logistieke sector die bovengemiddeld presteren, kenmerken zich doordat ze precies willen weten waar hun klanten mee bezig zijn. Het gaat dan niet alleen om de klant zelf, maar juist ook om de klant van de klant. Alleen door te weten wat er bij hen speelt, wordt de klant goed ontzorgd en is werkelijk toegevoegde waarde te bieden.

Bovengemiddeld presterende bedrijven weten precies waar hun klanten mee bezig zijn!

4.3 Inspelen op uitdagingen in de praktijk

Transitie verschuift van gebouwen naar voertuigen

Transport- en logistieke bedrijven hebben in de afgelopen jaren al veel geïnvesteerd in het verduurzamen van de gebouwen. Op veel panden zijn bijvoorbeeld zonnepanelen bevestigd, die direct voorsorteren op de transitie van het wagenpark. Met de zonnepanelen en eventuele stand alone accu's kan een deel van de batterijen van de elektrische voertuigen worden opgeladen. Verduurzaming van het wagenpark is nu de volgende stap. Diverse bedrijven hebben al één of meerdere elektrische voertuigen aangeschaft met als doel ervaring op te doen of omdat duurzaam ondernemen voor nieuwe klanten een trigger is. Transportbedrijven en logistieke dienstverleners willen graag verduurzamen en doen wat ze kunnen om mee te gaan in de energietransitie. Zo zijn er in de afgelopen 12 maanden ongeveer duizend nieuwe elektrische vrachtauto's geregistreerd, bijna een verdrievoudiging met een jaar eerder⁹. Desondanks moet de werkelijke transitie nog plaatsvinden. De netcongestie heeft de investeringen geen goed gedaan en de actieradius van de voertuigen is veelal nog te laag om meerdere ritten op een dag te kunnen rijden. Ook de vele onzekerheden (wat wordt voor het zware- en langeafstandsvervoer de ZE aandrijftechniek, waar kan ik laden, wat is de actieradius, hoe hoog zijn de totale kosten) en de verouderde wetgeving (is 50 ton mogelijk, mag opladen tijdens laden en lossen van ADR, is laadtijd van het voertuig werktijd van de chauffeur) hebben de investeringsbeslissing naar achteren geschoven.

⁹ Op basis van cijfers van Nederland Elektrisch

Voertuigtechnologie is dichtbij marktacceptatie

De huidige actieradius van elektrische voertuigen ligt momenteel nog te laag om met deze voertuigen meerdere ritten op een dag te kunnen rijden. Hiervoor is een actieradius van ongeveer 600 kilometer nodig. Wanneer dit soort elektrische voertuigen op de markt komen, maakt dit de inzetbaarheid en dus de aantrekkelijkheid groter. De verwachting is dat een elektrisch voertuig met 600 kilometer actieradius na 6 jaar intensief gebruik nog ongeveer 400 kilometer actieradius overhoudt. Voor sommige markten is dit nog wel interessant en daarom is dit gunstig voor de restwaarde.

Desondanks is Nederland wel koploper in de transitie. In andere (Oost- en Zuid-) Europese landen speelt elektrisch vervoer minder, doordat nationale overheden en daarmee individuele bedrijven in die landen andere keuzes maken. Hierdoor verloopt de transitie niet in hetzelfde tempo.

In Duitsland zijn elektrische voertuigen vooralsnog vrijgesteld van Maut-kosten. Aangezien de Maut-tarieven sterk zijn gestegen wordt er flink gerekend aan een business case waarin de Maut-kilometers elektrisch worden uitgevoerd en het overige traject met standaard dieselveertuigen. Gecalculeerd wordt of de lagere kosten opwegen tegen de extra overslagkosten en tijdsverlies.

Impact elektrisch rijden reikt verder dan enkel financiële investering, ook operationeel heeft het grote invloed

Als bedrijven met elektrisch vervoer aan de slag gaan, is een van de eerste stappen die ze moeten zetten het in kaart brengen van de mogelijkheden voor elektrisch laden op het terrein. Dit vormt namelijk voor veel bedrijven een bottleneck. Hiervoor gaan ze in gesprek met de netbeheerder om de mogelijkheden tot vergroten van de aansluiting te inventariseren. Het aanvragen en realiseren van een noodzakelijke verzwaaring van de aansluiting kan zo maar vier tot vijf jaar duren.

Voor veel bedrijven is het belangrijk om ervaring met een ZE-voertuig op te doen. In de praktijk blijkt namelijk dat de inzet van een elektrisch voertuig een zware stempel drukt op de bedrijfsvoering. Zo moeten voertuigen opgeladen vertrekken en moet er vooruit gepland worden, waar ze onderweg kunnen opladen. Opleggers zullen vaak worden afgekoppeld bij het oplaadpunt en de snelheid van laden is uit veiligheidsoverwegingen begrensd, waardoor het langer kan duren voordat een rit kan worden vervolgd. Een ander voorbeeld van impact van een elektrisch voertuig op de bedrijfsvoering is dat als een laadpaal te warm wordt, het opladen automatisch wordt gestopt. En ook moet rekening gehouden worden dat een trekker door de accupakketten zwaarder is, wat consequenties voor de maximale belading heeft. Praktijkkennis, door simpelweg met het ZE-voertuig te experimenteren, is essentieel voor de toekomst. Dit ervaring op doen met zero-emissie kost de ondernemer geld, opdrachtnemers willen hier vaak niet aan meebetalen.

Bedrijven bieden klanten de mogelijkheid om te kiezen en maken het zo bespreekbaar

In de keten zijn alle partijen nodig om de energietransitie werkelijk inhoud te geven. Omdat er nog veel onwetendheid is, laten sommige transport- en logistieke bedrijven zien wat de huidige kosten van duurzaam vervoer zijn. Zo bieden deze bedrijven verschillende tarieven voor standaard vervoer, vervoer met 50% CO₂-reductie en zero-emissie vervoer aan. Uitvoering van het duurzaam vervoer vindt dan bijvoorbeeld plaats met elektrische voertuigen of met dieseltrucks die rijden op HVO. Hiermee wordt bewustzijn bij de klant gecreëerd en het leidt tot gesprekken over reductie. Niet alleen op het gebied van CO₂, maar juist ook op het reduceren van kilometers of het verbeteren van de beladingsgraad. Bijkomend voordeel van dit tariefstelsel is dat direct ook de hoeveelheid CO₂-uitstoot inzichtelijk wordt gemaakt: noodzakelijk voor de naderende verplichting tot CO₂-registratie (CSRD).

Weinig animo voor waterstof

Ondanks dat men nog altijd verwacht dat waterstof in het zware segment (zowel qua afstand als tonnage) een belangrijke rol kan gaan spelen, wordt dit momenteel niet direct als optie voor de korte termijn gezien. Dat heeft met het gebrek aan betrouwbare voertuigen, het tekort aan vulpunten en groene waterstof en de extreme kosten (van zowel de voertuigen als de groene waterstof) te maken. Ook helpt de opgedane kennis met LNG-trucks de waterstofmarkt niet. Er wordt een parallel getrokken met de

onzekerheden destijds met LNG naar die van nu met waterstof. Het gaat dan bijvoorbeeld om de hoge aanschafprijs van het voertuig, de sterk fluctuerende en hoge LNG-prijs en de belofte van groene LNG. Toen de beschikbaarheid van groene LNG uitbleef, werd de LNG-truck geen volwaardig ZE-alternatief, wat invloed heeft op Maut-afrachten en de toegang tot ZE-zones.

'Waterstof is wel de toekomst, alleen niet voor morgen' – Jules Menheere van Vos Transport

Van diesel naar elektrisch vraagt om anders inkopen

Veel bedrijven in de transport- en logistieke sector hanteren een brandstofclausule waarmee ze de risico's van stijgende brandstofprijzen opvangen. Het belang van deze clausule is in 2022 nog eens onderstreept door de grote stijgingen van de brandstofprijzen. Er zijn in de sector verschillende soorten brandstofclausules. De brandstofclausules verschillen in periode van wanneer aanpassingen van de tarieven worden voorzien, bijvoorbeeld wekelijks, maandelijks of elk kwartaal. Doordat dieselprijzen niet zo vaak wijzigen lopen bedrijven relatief weinig risico bij een brandstofclausule met een maandelijks aanpassing van de tarieven. Dit is bij elektriciteit anders, doordat soms zelfs elk kwartier de elektriciteitsprijs wijzigt. Komt er straks een 'elektriciteitsclausule' en hoe ziet die er dan uit? In de energietransitie is dit een belangrijke vraag die ondernemers bezighoudt.

Een andere vraag is wat de accijnzen op elektriciteit in de toekomst gaan doen. Nu levert de accijns op diesel de Nederlandse schatkist ongeveer een half miljard euro op. Hoe zit het straks met (zelfopgewekte) elektriciteit. Deze onzekerheid remt de investeringen in elektrisch vervoer.

Bedrijven zetten ook in op andere opties voor CO₂-reductie

De transport- en logistieke sector moet naar zero-emissie. Dat is het doel voor 2050 en daar moet niet van worden afgeweken. Deze opgave is gigantisch en kan alleen gerealiseerd worden als alle stakeholders samenwerken om het doel te bereiken. Dit betekent dat ook beleidsmakers nodig zijn om de juiste kaders te scheppen en de CO₂-uitstoot in de transport- en logistieke sector terug te dringen.

Gezien de problematiek bij de transitie naar zero-emissie vervoer (hoge aanschafkosten, beperkte actieradius en matige oplaad- en tankvoorzieningen) betekent star vasthouden aan ZE-beleid als enige spoor, dat op korte termijn weinig CO₂-reductie plaats vindt. Vandaar dat beleidsmakers breder moeten durven kijken en echte CO₂-besparingen die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden, omarmen en stimuleren. Dat vraagt dus om een andere manier van denken, met een open mind en kijkend naar het hele speelveld. Elektrificeren is geen doel op zich. Nu is al CO₂-reductie te realiseren door in te zetten op HVO, een duurzaam alternatief voor diesel. Ook het verhogen van de efficiëntie draagt bij aan CO₂-reductie en helpt bij het terugdringen van de tekorten op de arbeidsmarkt.

Kapitaalintensiviteit neemt toe, nieuwe financiers stappen in

De vraag naar kapitaal is groter dan ooit vanwege de overnamemogelijkheden, de energietransitie richting dure ZE-voertuigen en de noodzakelijke investeringen in IT en mensen. Het hebben van kapitaal biedt kansen. Financieel sterke transport- en logistieke bedrijven kunnen kiezen waarin ze willen investeren en hebben ruimere mogelijkheden om op hun balans te kunnen financieren. Is dat in het investeren in de dure elektrische voertuigen of juist in het doen van overnames.

Doordat ZE-voertuigen veel duurder zijn dan dieselveertuigen is het voor veel transport- en logistieke bedrijven lastig om deze voertuigen zelf te financieren. Ze zijn op zoek naar partijen die dit voor hen kunnen faciliteren. Banken, leasemaatschappijen, maar ook voertuigleveranciers bieden mogelijkheden om de ZE-voertuigen te financieren. Naast operational lease worden ook Full Service Concepten aangeboden. Hierbij levert de leverancier naast het voertuig ook de stroom en betaalt het bedrijf per kilometer.

De belangrijke maatschappelijke uitdagingen vragen grote investeringen. Om de risico's te verdelen over de tijd en te voorkomen dat het straks in één keer moet, is het belangrijk om continu te investeren. Op korte termijn leidt het misschien tot minder winst, maar op de lange termijn helpt het de continuïteit te vergroten. Koplopers hebben dit door en zijn hier continu mee bezig. Door alle benodigde investeringen

schiet de kapitaalintensiteit omhoog. Vandaar dat bedrijven goed sturen en waken over de extra CAPEX. De investeringen moeten namelijk wel rendabel zijn. Dus de vraag beantwoorden welk rendement gemaakt wordt met de extra CAPEX is geen overbodige.

Kwaliteiten en competenties die bedrijven van medewerkers vragen nemen toe

Doordat als gevolg van vergrijzing de uitstroom de komende jaren groot blijft en de eisen van werknemers veranderen is het boeien en binden van personeel zeer belangrijk. Goed werkgeverschap helpt bij het boeien en binden van personeel en het werven van mensen. Medewerkers zijn namelijk de ambassadeurs van het bedrijf. Als zij het naar hun zin hebben, steken ze dat niet onder stoelen of banken. Dit trekt nieuw personeel aan. Ook door opleidingen te vergoeden of te focussen op zij-instroom wordt nieuw personeel getrokken.

Het aantal mensen dat bedrijven nodig hebben, mag dan misschien dalen als gevolg van digitalisering, maar de kwaliteiten en competenties die bedrijven van medewerkers vragen nemen toe. Bedrijven gaan steeds meer met specialisten werken. Zo worden de functie-eisen voor kantoorfuncties hoger, men is op zoek naar hbo-niveau. Ook doorstroming van bijvoorbeeld chauffeur naar transportplanner wordt steeds ongebruikelijker. Dat betekent wel 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.

Gezien de naderende energietransitie verandert het werk van de chauffeur. Vooralsnog kunnen de meeste chauffeurs zelf bepalen wanneer ze gaan tanken. Het tanken van een dieselauto duurt niet lang en men tankt het voertuig vaak even af om het goed achter te laten voor een collega. Maar met een elektrisch voertuig mogen chauffeurs straks niet meer zelf bepalen wanneer ze gaan tanken. Het duurt niet alleen langer, maar het is ook belangrijk dat het voertuig tegen de juiste prijs de energie laadt. Dit vraagt om algoritmes en IT.

Op de HRM-afdelingen van transport- en logistieke bedrijven ligt de focus allang niet meer enkel op de chauffeur. Zoals beschreven is vanwege de energietransitie het opladen van voertuigen onderdeel van de planning. Om de snelheid in de planningsprocessen te vergroten genereren systemen een basisplanning, waarmee planners verder kunnen. Artificial Intelligence geeft een boost aan de kwaliteit en snelheid van de planning. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het planningsproces ingewikkelder is en vraagt minimaal HBO-niveau met IT-affiniteit van planners. Naast planners is er ook meer aandacht voor het werven van IT-specialisten, zoals programmeurs, dataexperts en logistic engineers bij transport- en logistieke bedrijven.

Inzetten op behoud van personeel topprioriteit: mensen willen het naar hun zin hebben

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt zetten bedrijven in op het behouden van het personeel. Het gaat hierbij om het boeien en binden van de mensen. Dat 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.

Streven naar goede balans tussen werk en privé

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 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.

De prestaties van Max Verstappen, de Nederlandse autocoureur in de Formule 1, zijn leidend. Die bepalen de mediaberichten en de exposure voor de sponsors. Alle andere teamleden staan in dienst om Max het beste te laten presteren. Hier is een vergelijking met de transportchauffeur te trekken. Het belang en waardering voor goede chauffeurs neemt steeds meer toe. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de kernactiviteit en daarbij zijn ze de ambassadeurs van het bedrijf.

Materieel krijgt kleiner verzorgingsgebied

De organisatie van transport verandert als gevolg van CO₂-registratie en zero-emissie vervoer. Zo verandert het operating model van een straight line naar een bloemblaadjes-model. Het bloemblaadjes-model houdt meer capaciteit in een verzorgingsgebied. Dat maakt bedrijven flexibeler voor de inzet van personeel en materieel (in verband met het opladen). Ook worden lange afstand trajecten vaker opgeknipt in meerdere deelritten. Niet alleen vanuit technische aspecten (opladen van elektrische voertuigen duurt langer dan tanken van diesel voertuigen), maar ook om rekening te houden met de balans tussen werk en privé. De kapitaalkrachtige bedrijven gaan hier beter mee om, doordat ze meer vet op de botten hebben om de investeringen die nodig zijn te doen en vaak al vroegtijdig kunnen anticiperen. Bedrijven die in zwaar concurrerende markten actief zijn, ondergaan dezelfde transitie, maar doen dit vaak met veel minder marge op het tarief.

Digitalisatie biedt nieuwe kansen in procesoptimalisatie

Omdat transport- en logistieke ondernemers de uitvoerende partijen zijn en de afgelopen jaren veel geïnvesteerd hebben in digitalisering en IT, kloppen opdrachtgevers steeds vaker bij vervoerders aan om op basis van data te zoeken naar procesverbeteringen. Hier ligt een kans voor ondernemers om banden aan te halen, van grote waarde te zijn voor opdrachtgevers en zich onmisbaar te maken. Ook zijn het de slimme ondernemers die zelf bij een opdrachtgever aan kloppen met ideeën voor procesoptimalisatie als opdrachtgevers niks van zich hebben laten horen. Ondernemers die proberen in de boardroom te komen en mee te denken als strategische partner zijn succesvoller. Het in dienst hebben van data-experts of logistic engineers vormt vaak wel de randvoorwaarde om de logistieke processen van opdrachtgevers te optimaliseren.

Nieuwe kansen dienen zich aan door bijvoorbeeld het vervoer anders te organiseren. Waar voorheen moeilijk gesproken kon worden over producten van verschillende klanten in één voertuig, is dit nu opeens gespreksonderwerp. Dit is gunstig voor de beladingsgraad. Ook zijn er ondernemers die momenteel rekenen op de Maut besparingen bij inzet van een elektrische pendelvrachtauto op de Duitse snelwegen opwegen tegen de kosten en tijdsverlies van een extra overslag. Logistieke concepten die vroeger kostentechnisch kansloos waren, zijn nu soms winstgevend. Vandaar dat bedrijven oude projecten afstoffen en nieuwe plannen tegen het licht houden.

Opereren in een uitdagende markt

Aan de hand van drie praktijkcases is beschreven hoe ondernemers omgaan met de huidige uitdagingen in de transport- en logistieke sector.

Case 1: Millenaar & Van Schaik helpt kleine ondernemers bij verduurzamingsvraagstuk

Factsheet Millenaar & Van Schaik

- Opgericht in 1923
- Fusie tussen Millenaar en Van Schaik in 2010
- Focus op wegenbouw: asfalt en andere wegenbouw gerelateerde producten als korrelpuin, freesasfalt, grond en zand



Als gevolg van de stikstof-problematiek is de bouwsector stilgevallen. Alleen door uitstootvrij te bouwen, kunnen projecten doorgaan. Vandaar dat bedrijven in de grond-, weg- en wegenbouw snel verduurzamen. Millenaar & Van Schaik loopt hierin voorop en investeert volop in ZE-voertuigen. Inmiddels hebben ze negentien elektrische voertuigen aangeschaft die in fases worden geleverd. Ook hebben ze ervaring opgedaan met waterstofvoertuigen. Doordat de aandeelhouders van Millenaar & Van Schaik grote bouwbedrijven zijn en dus het belang van ZE-vervoer onderkennen, dekken ze de hogere kosten door de aanschaf van de dure ZE-voertuigen middels prijsverhogingen af. Voor Millenaar & Van Schaik is het hierdoor mogelijk gemaakt, maar zo eenvoudig gaat het natuurlijk niet bij alle bedrijven in de sector. Veel vooral kleinere bedrijven hikken aan tegen de hoge investeringskosten van ZE-voertuigen, terwijl zonder investeringen ze zichzelf buiten spel zetten.

Dirk-Jan Van Schaik is misschien wel de eerste die onderkent hoe belangrijk de kleine bedrijven zijn in de sector. Deze kleine bedrijven dienen als flexibele schil van de grote bedrijven. Vandaar dat hij, als voorzitter van de TLN-deelmarkt Bouw & Kiepers, bezig is met het ontwikkelen van een roadmap met als thema 'hoe investeren in duurzaam materieel'. Het gaat hierbij vooral om realisme in de verduurzaming: wat kan er, wat kan er nog niet, wat wil de klant en wat wil het bedrijf. Dit moet kleine bedrijven helpen bij het verduurzamingsvraagstuk.

Case 2: Cornelissen Transport denkt steeds meer vanuit ecosystemen

Factsheet Cornelissen Group

- Opgericht in 1930
- Grote logistieke dienstverlener
- Hoofdkantoor in Nijmegen, 16 vestigingsplaatsen
- Meer dan 500 vrachtauto's, 1.200 werknemers en 25.000 m² warehousing



Cornelissen Transport heeft recentelijk haar strategie gekalibreerd en die bestaat uit drie deelstrategieën: 1. Verduurzaming, 2. Digitalisering en 3. Arbeidsmarkt & Organisatie. Zij voorzien als gevolg van ontwikkelingen op deze drie thema's een stevige opgave op het gebied van financiering en kostenminimalisatie in de komende jaren. Vandaar dat ter onderbouwing van de strategie een investeringsplan en risicobeheersing is opgesteld.

Cornelissen ziet bij haar klanten een versnelling in het belang dat wordt gehecht aan duurzaamheid. Die klanten gaan momenteel zelfs sneller dan de wetgeving. Om aan de wensen en eisen te kunnen voldoen zijn investeringen nodig. Momenteel heeft Cornelissen twintig elektrische vrachtauto's en een laadplein. Volgend jaar moet het aantal elektrische vrachtauto's zijn verdubbeld. Dit is alleen te realiseren bij voldoende schaalgroottes van het bedrijf. De kapitaalintensiteit schiet omhoog, waardoor men goed moet sturen en waken over de CAPEX¹⁰.

Komend jaar zullen naar verwachting de IT-uitgaven enorm stijgen. Dat komt enerzijds door de complexere planning vanwege de elektrische voertuigen (met kleinere actieradius en specifieke laadmomenten) en anderzijds door de toegenomen eisen aan de planning en IT Security. Zo verwachten klanten steeds meer een live-planning, waarop te zien is hoe laat het voertuig verwacht kan worden met realtime bijstelling.

¹⁰ CAPEX staat voor CAPital EXpenditures. Het betreffen de kapitaaluitgaven. In de transport- en logistieke sector gaat het dan om de kosten van de aanschaf van het voertuig (afschrijving en rente). Tegenover de CAPEX staat de OPEX. OPEX staat voor OPerational EXpenditures. Dit betreffen de kosten voor het gebruik van de aangeschafte kapitaalgoederen. In de transport- en logistieke sector gaat het dan om de kosten voor het gebruik van het voertuig (zoals energie en reparatie & onderhoud)

Het aansturen van de organisatie wordt verder geprofessionaliseerd. Een groeiende organisatie vraagt om een betere programmering, zeker met een bedrijf dat op verschillende locaties actief is. Daarbij willen mensen meer in bedrijfsbeslissingen worden meegenomen. Dat komt misschien ook wel door de hogere kwaliteiten en competenties die van medewerkers wordt gevraagd, waardoor het gemiddelde opleidingsniveau is gestegen.

Cornelissen Transport ziet dan ook dat het niet meer past om als bedrijf alles alleen te doen. Cornelissen denkt steeds meer vanuit een ecosysteem. Zo'n ecosysteem gaat verder dan het bedrijf en haar subcontractors. Klanten, leveranciers en financiers maken daar ook deel van uit. Binnen het ecosysteem moet er worden samengewerkt, net als in de natuur zelf, dit mede om de risico's af te dekken en de innovaties mogelijk te maken. Alleen ga je sneller, samen kom je verder is de onderliggende filosofie. Sterke partnerships gaan overwinnen in de perfect storm die waait over de sector.

Case 3: Ewals Cargo Care ziet organisatie en de perceptie op transport veranderen

Factsheet Ewals Cargo Care

- Opgericht in 1906
- Hoofdkantoor in Tegelen, 31 vestigingen in 14 landen
- Actief in o.a. automotive, consumer goods, paper & packaging, industrie en chemie
- Meer dan 700 eigen vrachtauto's, 4.300 megatrailers, beschikking over 1.400 trucks van partners en 2.450 werknemers



In de afgelopen jaren zijn klanten van Ewals Cargo Care (ECC) steeds meer gaan beseffen dat betrouwbare logistiek belangrijk is. Corona en diverse verstoringen in supply chains hebben hieraan bijgedragen. Klanten zagen in meerdere marktsegmenten (ook buiten transport) uitval van dienstverlening als gevolg van schaarste aan arbeid en middelen.

Daarmee groeit het besef dat transport nu nog heel goedkoop is en dat goede logistiek best iets duurder mag worden. Dat gaat naar verwachting ook gebeuren, want de kosten nemen op alle fronten toe. Als gevolg van verduurzaming verandert ook het operating model. Bijvoorbeeld door de geringere actieradius van ZE-voertuigen is de cirkel waarbinnen deze voertuigen kunnen worden ingezet ook kleiner. Voertuigen zullen dichter bij het depot opereren en hebben daarmee een kleiner verzorgingsgebied. Daarnaast vraagt het opstarten met alternatieve brandstoffen ook hogere investeringen. Daarmee wordt het bedrijf uitgedaagd, maar ontstaat ook flexibiliteit voor de inzet van personeel en materieel. Tegelijkertijd wordt het veel belangrijker voor medewerkers om betekenis vol werk te hebben. Dat vraagt veel van ECC bij de inrichting van het bedrijf en de organisatie van de (plannings)processen. Training en opleiding van medewerkers speelt hierin een steeds grotere rol. Een goede IT-ondersteuning is hiervoor essentieel. Te denken valt aan semi-automatisch plannen, maar ook het onderhoud van de diverse systemen mag niet worden onderschat.

Om goed in te spelen op deze ontwikkelingen heeft ECC een strategie in de vorm van een programma onder de naam 'Next Generation Logistics'. De grondgedachte van het programma is doorheen het gehele bedrijf focus creëren en bewustwording rond vier pijlers: 1. Products to Deliver, 2. Professionals to Lead, 3. Business System to Perform en 4. Communities to Build.

Met 'Products to Deliver' wordt vooral focus gelegd op 'Right to Win', waarmee zorgvuldig gekeken wordt naar wat de markt vraagt én waar de sterke punten liggen van de producten en services van het bedrijf en hoe ECC hier kan winnen van concurrenten of nieuwe toetreders. Met 'Professionals to Lead' doet ECC continu investeringen in de persoon, zodat de mensen het werk excellent kunnen uitvoeren én het naar hun zin hebben op het werk. Flexibiliteit wordt gevraagd van medewerkers, maar wel op basis van begrip en goede communicatie. Met 'Business System to Perform' behoudt ECC focus op de processen in combinatie met de juiste ICT oplossingen. Dat inzicht werd ook verder versterkt door de corona-periode. En tot slot met 'Communities to Build' borgt ECC dat ze de juiste partners hebben, niet alleen voor operaties, maar ook om aan succesvolle innovaties te kunnen doen. ECC is ervan overtuigd dat het operationele én innoverende succes ligt in activiteiten samen uitvoeren en uitbouwen.

5 Strategische ontwikkelingspaden

Corona is achter de rug, de hoge inflatie is op z'n retour en prijsstijgingen zijn de afgelopen jaren in belangrijke mate verwerkt in de tarieven. En ondanks een afkoelende economie lijken de huidige omstandigheden relatief gunstig voor transportondernemers. Daar staat tegenover dat de energietransitie, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de verdergaande digitalisering enorme investeringen vereisen. De sector heeft hier de komende jaren een ongekend stevige opgave. Veel ondernemers erkennen deze uitdaging, maar durven of kunnen simpelweg niet de benodigde investeringen doen, die nu al nodig zijn. Zij stellen deze investeringen vooralsnog uit en schuiven het op de lange termijn. Naast beperkte financiële ruimte zijn de onzekerheden die de maatschappelijke uitdagingen met zich meebrengen, de andere redenen waarom ze het in de tijd naar achteren schuiven.

5.1 Transportsector: verleg je horizon!

Sector in 'perfect storm', risico's bouwen zich op

De transport- en logistieke sector bevindt zich momenteel in een 'perfect storm'. Alle maatschappelijke uitdagingen van de energietransitie, de digitalisering en de arbeidsmarkt komen tegelijkertijd samen en stuwen de kosten, investeringen en de daarbij behorende risico's enorm op. Weliswaar zijn hogere kosten veelal door te rekenen aan klanten, maar bedrijven zullen zich moeten kwalificeren om het benodigde kapitaal te kunnen krijgen voor de benodigde investeringen. En daar ligt de uitdaging. Zonder ingrijpende transformatie staat de houdbaarheid van transport en logistiek als vitale Nederlandse sector onder druk. Dus achteroverleunen is er niet bij, het is nu opletten geblazen en kiezen voor het juiste pad. Door op de goede manier in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen kunnen transport- en logistieke bedrijven ervoor zorgen dat de sector ook in de toekomst duurzaam, innovatief en financieel gezond blijft.

Laat het 'comfort' van de korte termijn geen verrassing worden op de lange termijn

Zoals in hoofdstuk 3 gesteld vormt het financieringsvraagstuk als gevolg van de kostenverzwaringen een bijna onmogelijke opgave. Dit financieringsvraagstuk is alleen op te lossen als de sector er nu intensief mee aan de slag gaat. Dat bewustzijn is echter nog niet bij alle ondernemers volledig doorgedrongen. Sommige bedrijven steken hun kop in het zand en stellen de noodzakelijke investeringen uit. Het gevolg is dat dit later als een soort boemerang terugkomt. De reactie van deze bedrijven is echter niet onlogisch. Bedrijven kijken in eerste instantie naar de korte termijn en die periode is al uitdagend genoeg. Voor de meeste bedrijven vormt de onzekerheid die voortkomt uit de energietransitie, de perikelen op de arbeidsmarkt en de digitalisering de echte uitdaging op de korte termijn. Deze uitdagingen zijn niet nieuw. Ondernemers spelen hier al geruime tijd op in.

Toenemende kapitaalintensiteit dwingt tot denken in ecosystemen

De sector wordt kapitaalintensiever. Kleine bedrijven kunnen niet zo eenvoudig mee in dit investeringsgeweld. Vandaar dat meer ecosystemen gaan ontstaan, waarin bedrijven de samenwerkingsverbanden aanhalen en gezamenlijk naar investeringsmogelijkheden zoeken. Voor veel bedrijven zijn ecosystemen nog een ontdekkingstocht: hoe ver willen ze gaan. Kiezen ze voor samen investeren en het inkopen van energie, een gezamenlijk personeelsbeleid of zelfs een gedeeld aandeelhouderschap. Ecosystemen vergen openheid en vertrouwen om samen te kunnen ondernemen. En het kost tijd. Vandaar dat het belangrijk is voor kleine en grote bedrijven om nu al na te denken over zulke ecosystemen en dan samen er mee aan de slag te gaan. Die ecosystemen gaan verder dan een vervoerder en zijn subcontractor. Klanten, financiers en leveranciers spelen hier ook een rol in, omdat de investeringen in de miljarden lopen en marktpartijen deze gezamenlijk moeten dragen.

Koplopers voelen zich verantwoordelijk voor hun subcontractors

Vrijwel alle koplopers uit de sector maken zich zorgen om deze kleinere bedrijven. De verwachting is dat de kleine bedrijven de investeringen die nodig zijn niet kunnen ophoesten. Toch zijn koplopers op meerdere manieren afhankelijk van de prestaties van hun subcontractors. Niet alleen vormen ze de flexibele schil. Over hun inzet (bij inhuur) moet men bijvoorbeeld ook rapporteren voor de duurzaamheidsverslaggeving. Dat vraagt dat subcontractors eenvoudig kunnen aansluiten op de IT van

de koplopers. Steeds meer koplopers erkennen deze afhankelijkheid en dit belang van kleine bedrijven en voelen de verantwoordelijkheid om ze te helpen. Vandaar dat ze (financiële) steun bieden. Zo worden er gunstige leningen voor de aankoop van ZE-voertuigen aangeboden. Doordat koplopers weten dat hun subcontractors door hen zullen worden ingehuurd, is het risico voor de koplopers kleiner.

5.2 Toenemende risico's vragen om actief risicomanagement

Sorteer voor op het beheersen van financiële ratio's

Een groot risico vormen de gigantische investeringen die vooral de energietransitie vraagt. De in de loop van de jaren veelal met eigen middelen opgebouwde kapitaalgoederen (wagenpark) als activa op de balans zullen in korte tijd moeten verdrievoudigen. Dit heeft grote gevolgen voor de financiële ratio's en dus van het risicoprofiel van bedrijven. De enige reden dat het nog geen acuut probleem is, is omdat ondernemers de investeringsbeslissingen naar achteren schuiven. Of hooguit geleidelijk aan de slag gaan met de ingroei van ZE voertuigen die nog gedragen wordt door het grotere diesel-wagenpark.

Ook schaalvergroting brengt risico's met zich mee, bijvoorbeeld tijdens overnames en fusies. Als de cultuur van een overgenomen bedrijf niet past bij het oorspronkelijke bedrijf of de ondernemer niet past bij de nieuwe mensen bestaat het gevaar dat er een grote leegloop van medewerkers gaat plaatsvinden met alle risico's van dien.

Doorbelasten kostenstijgingen

Veel bedrijven zetten in op efficiencyverbetering en schaalvergroting om kostenstijgingen op te vangen. Dit is gezien de omvang van de kostenstijgingen niet houdbaar. In plaats daarvan moet men zich meer gaan realiseren dat kostenstijgingen moeten worden doorbelast aan klanten: de prijs van transport moet omhoog. Deels gebeurt dat door beprijzing van CO₂, maar ook de investeringen die nodig zijn voor de transitie naar zero-emissie vervoer, verdere digitalisering en de veranderingen op de arbeidsmarkt moeten doorbelast worden in de prijs. Op dit moment gebeurt dit onvoldoende, waardoor de bedrijfsrisico's toenemen.

Wendbaarheid bedrijfsvoering nodig om bedrijfsrisico's te verkleinen

Deze risico's vereisen wendbaarheid van de bedrijven. Bedrijven moeten snel kunnen op- en afschalen. Door te werken met onderaannemers als flexibele schil wordt de wendbaarheid vergroot. Door de grote afhankelijkheid voor hun subcontractors zien veel grotere bedrijven hun verantwoordelijkheid richting deze subcontractors toenemen om ze te helpen in de transitie.

De grotere bedrijven voelen de druk het hardst om in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen en hebben ook het vermogen om dit te doen. Succes hangt af van de kwaliteit van de uitvoering en de wendbaarheid van de organisatie in veranderende omstandigheden. Extra uitdagend zijn de huidige economische omstandigheden: bedrijven voelen de economie afkoelen en zijn daarom terughoudend met investeringen.

Het belang van verandermanagement neemt toe

Het aantal ontwikkelingen volgt elkaar sneller op dan in het verleden. Vandaar dat bedrijven inzetten op het direct kunnen inspelen op wat er komt. Vergaande digitalisering is hiervoor absolute vereiste.

Een grote mate van flexibiliteit wordt dus gevraagd. Kleine bedrijven zijn per definitie flexibeler dan grote bedrijven. Hier valt wat van kleine bedrijven te leren. Zo kiezen sommige grote spelers ervoor om te werken met cellen van maximaal dertig mensen met één verantwoordelijke. Hierdoor kunnen deze bedrijven sneller anticiperen op veranderende omstandigheden. Change management, het systematisch veranderen van organisaties en individuen binnen organisaties, krijgt meer aandacht. Bedrijven ervaren, mede als gevolg van toenemende digitalisatie, dat het steeds belangrijker wordt om het werk leuk en boeiend te houden. Een goed begrip bij medewerkers waarom bepaalde keuzes noodzakelijk zijn is belangrijk. Daarnaast moeten bedrijven meer werk maken om het werk boeiend te houden.

5.3 Structuurverandering biedt kansen

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 doen veranderen. Bedrijven die de toenemende complexiteit moeilijk 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, het middensegment wordt uitgedund en kleine bedrijven worden nog afhankelijker van de grotere bedrijven.

Borgen van voldoende capaciteit

Wereldwijde sturing op CO₂-reductie, het feit dat transport duurder wordt en de leveringsproblemen in de mondiale ketens ten tijde van corona, maken insourcing van productielocaties interessant en leiden mogelijk tot meer wegtransport in Europa. In een markt met schaarste kan dit tot grote capaciteitsproblemen (tekorten op de arbeidsmarkt en dichtslibbende wegen) leiden. Dit uit zich bijvoorbeeld nu al in steeds meer Aziatische werknemers op de Europese transportmarkt. Logistiek komt dus meer op spanning te staan. Dit betekent dat verladers goed hun logistiek moeten borgen.

Verschil in verduurzamingstempo in Europa maakt uitbreiding mogelijk

In Nederland worden nu werkelijk de eerste echte stappen in de energietransitie gezet, maar op Europees niveau komt de energietransitie nog maar moeilijk op gang. Nederland is misschien wel het groenste jongetje van de klas. Door het verschil van tempo in de verduurzaming ontstaan grotere verschillen tussen Europese bedrijven. De kennis die is opgebouwd in Nederland zal op steeds meer plekken in Europa gevraagd worden. Die kennisvoorsprong biedt kansen. De Nederlandse transport- en logistieke sector is mogelijk in staat om verloren marktaandeel in het internationale vervoer terug te pakken als op Europees niveau zero-emissie verplicht wordt. De energietransitie vraagt de nodige operationele aanpassingen en doorlooptijd. Als Oost-Europese bedrijven dit blijven uitstellen, zijn ze mogelijk te laat. Nederland moet er wel voor waken dat de kennisvoorsprong niet als sneeuw voor de zon verdwijnt als gevolg van de beperkingen voor het aanleggen van voldoende laainfrastructuur door de congestie op het energienetwerk in Nederland.

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:

B. Bouwhuis	Nijhof-Wassink Group
R. Daandels	Van den Bosch
M. Van der Drift	Cornelissen Group
D. Emons	Emons Group
B. Ewals	Ewals Cargo Care
C. Lycklama à Nijeholt	Hoekstra Sneek
G.J. Meijerink	Nijhof-Wassink Group
J. Menheere	Vos Transport
T. Nabuurs	Nabuurs
D.J. Van Schaik	Millenaar & Van Schaik
F. Verhoeven	Vos Logistics
G. Wezenberg	Wezenberg
E. Van Wijk	E. van Wijk Logistics
M. Wouterse	Emons Group
B. Zuiderwijk	H.Z. Logistics

Begeleidingsgroep

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

Geraadpleegde publicaties

Panteia, *Hoe de vrachtwagenheffing de transportsector duurzamer maakt* (2023)

Panteia, *Ingroeipad Zero Emissie Trucks* (2021)

<https://tigerdfs.nl/de-5-belangrijkste-financieringsratios-bij-een-financieringsaanvraag/>

<https://www.ttm.nl/transport/milieu/hoe-gaat-dat-betalen-voor-je-co2-uitstoot/151095/>

<https://www.toll->

collect.de/static/media/tc/informatie_n_tarife_vergleichstabelle_2022_2023/Mautsaetze_2023_Vergleich_NL_01.pdf

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

<https://bigtruck.nl/blog/verdubbeling-maut-per-1-december>

<https://bigtruck.nl/nieuws/hogere-tarieven-duitse-maut-voor-2023>

<https://www.cpb.nl/macro-economische-verkenning-mev-2023>

<https://topsectorlogistiek.nl/tco-vracht/>

<https://www.tln.nl/app/uploads/2023/02/CAO-2023-TLN-web.pdf>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/07/14/effecten-van-een-ets-voor-wegvervoer>

<https://www.anwb.nl/auto/autobelastingen/brandstofprijzen>

<https://nederlandelektrisch.nl/actueel/verkoopcijfers>

<https://nos.nl/artikel/2490405-economie-zwak-en-inflatie-hoog-wat-doe-je-dan-met-de-rente>

<https://tradingeconomics.com/commodity/carbon>

<https://www.nt.nl/wegvervoer/2023/10/18/tweede-kamer-wil-dieselbusjes-mkbers-langer-toestaan-in-de-binnenstad/>

<https://www.transport-online.nl/site/nl/158951/tln-rotterdam-verandert-tussentijds-regels-voor-zero-emissiezones/>




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


T. van Noort

 06 42457493

 t.vannoort@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