

Logistiek dienstverleners in Nederland concurreren nog altijd op prijs, al is dit geen bewust speerpunt van de bedrijven. Feit blijft dat de olieprijsen stijgen en de marges al jaren dun zijn. Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, blijkt schaalvergroting een belangrijke trend. Echter, uit het onderzoek dat de redactie van Supply Chain Magazine verrichtte onder ruim veertig logistiek dienstverleners, blijkt dat er nieuwe strategieën op komst zijn.

Door Inge Eikens en Marieke Jansen

SCM-onderzoek 3PL

Schaalvergroting is hot

Nederland kent als doorvoerland ontzettend veel logistiek dienstverleners in alle soorten en maten. De markt wordt gedomineerd door een aantal grote spelers zoals DHL en UPS. Die grote spelers zijn de afgelopen jaren ontstaan door sterke consolidatie en deze schaalvergroting gaat op dit moment nog door. Waar 3PL'ers zich minder mee bezighouden, is duurzaamheid.

Supply Chain Magazine deed onderzoek onder in Nederland gevestigde logistiek dienstverleners. De redactie vroeg hen naar eigendomsverhouding, onderscheidend vermogen, concurrentie en de locaties van hun distributiecentra en de daarbij behorende klanten.

Weinig horizontale samenwerking

Omdat logistieke dienstverlening al zo lang een cruciale rol speelt in Nederland, is er door de jaren heen al heel wat over geschreven. Nederland kent honderden spelers in deze markt en veel ervan genieten een behoorlijke naamsbekendheid. Toch lijkt het noemen van referenties in de pers voor sommige dienstverleners nog steeds een taboe. Een aantal logistiek dienstverleners laat juist graag zien hoe goed hun samenwerking is met hun klanten. Zo weet iedereen dat Rotra intensief met fietsenfabriek Gazelle samenwerkt. De samenwerking kreeg veel media-aandacht door de nominatie voor de LogiMatch Award, een prijs die ieder jaar wordt uitgereikt voor beste logistieke samenwerking. Ook hebben andere verticale samenwerkingen bekendheid gekregen, zoals Van Uden Logistics die een verregaand partnership met drankenproducent Avandis heeft.

Bij de overige partijen vormt het noemen van referenties een probleem. Sommige logistiek dienstverleners willen alleen hun referenties geven onder voorwaarde dat de redactie de namen niet zal gebruiken voor publicatie. Een deel wil onder geen beding klant-

namen noemen. Stefan Hermes van Process Improvers, die regelmatig tendertrajecten begeleidt, denkt dat dit eerder aan de verlader ligt dan aan de logistiek dienstverlener. 'Het is ook maar net wat voor non-disclosures zijn afgesloten.' Verladers hebben nog altijd liever niet dat hun producten naast die van een concurrent in het warehouse liggen. Hermes herinnert zich nog een geval van Nike en Reebok, waarbij overal schotten in het warehouse moesten worden geplaatst.

Sommige bedrijven durven het wel aan om hun concurrent moedwillig te assisteren. Iedereen kent inmiddels het voorbeeld van Kimberly Clark en Unilever die samen een dc neerzetten om hun gezamenlijke klanten te belevaren en daarvoor Kuehne + Nagel contracteerden. Een ander bekend voorbeeld is het Centraal Drankenhuis en niet te vergeten project Koud, een samenwerking van Sara Lee, Unipro Bakery en Masterfoods voor de opslag en distributie van gekoelde producten. Een minder bekend voorbeeld is Zoetwaren Distributie Nederland, waarin acht producenten van banketproducten hun vervoer combineren.

Habé Retourencentrale combineert de retourstromen van Coca Cola, Albert Heijn, Bavaria en Schuitema en Jumbo. Blijkbaar kunnen de partijen in de retourstroom wel samenkomen, maar de aanlevering regelt iedereen zelf. 'Retourstromen worden beschouwd als een commodity', verklaart Harold van den Elsen, voorheen werkzaam bij ACR en nu medeaandeelhouder van Habé Retourencentrale. 'Samenwerking aan de voorkant ligt toch wat gevoeliger.' Horizontale samenwerking van verladers aan de voorkant gebeurt dus nog maar mondjesmaat. Wat gezien de uit de pan rijzende olieprijsen eigenlijk opmerkelijk is.

Prijs overheerst

Supply Chain Magazine vroeg de logistiek dienstverleners aan te geven wie ze het vaakst tegenkomen bij tenders. Er waren geen >

- ▶ DHL kwam veruit als meest genoemde concurrerende partij bij tenders uit de bus



Foto: Bart van Overbeeke

DEELNEMERS SCM-ONDERZOEK LOGISTIEKE DIENSTVERLENING

Alblas Internationaal Transport	www.alblas.nl	Mol Logistics	www.mol-logistics.nl
ALC Warehousing	www.alc-warehousing.nl	Nabuurs	www.nabuurs.nl
Bas Logistics	www.bas.nl	ND Logistics	www.ndlogistics.nl
Broekman Automotive (Broekman Group)	www.broekmanautomotive.nl	NYK Logistics	www.nyklogistics.com
Centraal Boekhuis	www.centraal.boekhuis.nl	Parcel International	www.parcelinternational.eu
Ceva Logistics	www.cevalogistics.com	Penske Logistics	www.penskelogistics.com
Dammes Laban	www.dammeslaban.nl	Pharmapack International	www.pharmapack.nl
De Vrij Logistics	www.pdevrij.nl	Rhenus Freight Logistics	www.rhenus.com
DHL Exel Supply Chain	www.dhl.com	Rotra	www.rotra.nl
DPD	www.dpd.nl	Schenker	www.schenker.nl
DSV Solutions	www.dsv.com	ShipitSmarter	www.shipitsmarter.nl
Ewals Cargo Care	www.ewals.com	Sils	www.sils.nl
Frigo Group Logistics	www.frigogroup.com	Store Ship (Broekman Group)	www.storeship.nl
G. Snel Internationaal Transportbedrijf	www.gsnel.net	Stuwa Logistics	www.stuwalogistics.nl
Gondrand Traffic	www.gondrand-logistics.com	TDG	www.tdg.nl
HABÉ Retourencentrale	www.hb-crc.com	Te Winkel & Oomes	www.chemicalvalley.nl
Henk van de Scheur Transportbedrijf	www.henkvduscheur.nl	Tiemex	www.tiemex.nl
Jan Krediet	www.jankrediet.nl	TNT Fashion	www.tntfashion.nl
Kuehne Nagel	www.kn-portal.com	Trans Mission	www.trans-mission.nl
KLG Europe	www.klgeurope.com	UPS SCS	www.upsscs.nl
Mandersloot's Expeditiebedrijf	www.mandersloot.nl	Van de Scheur Logistiek	www.vandescheurlogistiek.nl
Meerendonk	www.meerendonk.nl	Van Uden Logistics	www.van-uden.nl
		VAT Logistics	www.vatlogistics.nl
		Wim Bosman	www.wimbosman.nl

► Bijna niemand noemt duurzaamheid als unique selling point

verrassingen in de uitkomst van de concurrentieanalyse te ontdekken. DHL, dat zelf overigens niet wilde vertellen wie het als concurrent ziet, kwam veruit als meest genoemde concurrerende partij bij tenders uit de bus. In bijna alle gevallen als eerstgenoemde. Op een afstandje volgden Kuehne + Nagel en Ceva, die weer op de voet gevolgd werden door DSV en Schenker.

Volgens Hermes van Process Improvers is prijs voor verladers nog altijd de doorslaggevende factor bij het kiezen van een partner. Dat valt te verklaren doordat in het tenderproces niet de juiste mensen met elkaar aan tafel komen. 'Je ziet vaak dat de verkoper van de logistiek dienstverlener met de inkoper van de tender om tafel zit. Maar dat zijn niet de meest geschikte personen om zaken te doen, want ze zitten er niet om samen te werken. De verkoper is er immers op uit om een zo hoog mogelijke prijs te vragen en de inkoper wil zo goedkoop mogelijk inkopen', legt Hermes uit.

Idealiter is het een meetbare prijs/kwaliteitverhouding. Dus niet alleen de prijs moet een rol spelen, maar ook de betrouwbaarheid van een logistiek dienstverlener. Deze meet je met key performance indicatoren zoals op tijd kunnen leveren en voorraadintegriteit. 'Er zouden daarom wat mensen uit de operatie bij elkaar aan tafel moeten zitten. Wellicht niet alleen maar operationele mensen, maar ze zouden er in ieder geval bij moeten zijn', aldus Hermes. Er is overigens maar één partij die zich wil onderscheiden qua prijs. Tiemex zegt 'de service van de groten tegen de prijs van de kleineren' te bieden. Opvallender is dat bijna niemand duurzaamheid als unique selling point noemt, terwijl dit toch een hot topic is in de supply chain. Alleen Rotra geeft aan als eerste in Europa een truck op ethanol te hebben.

Wel denken veel spelers zich te kunnen onderscheiden met IT en tracking & tracing en ook het one stop shop-concept is populair. Hermes ziet dit vooral bij grote logistiek dienstverleners. 'Die proberen hun producten en diensten als een totaalpakket aan te bie-

den. Dus niet alleen maar één specifieke modaliteit.' Bij de kleinere spelers ziet hij een tendens dat retailers de groothandel proberen uit te schakelen. Van alle respondenten noemen er slechts zes branchespecialisatie als USP. Dit zouden er naar verwachting meer moeten zijn, want logistiek dienstverleners moeten toch de taal van hun klanten kunnen spreken. Ceva en DSV geven aan sectorexpertise te hebben, maar benoemen niet in welke specifieke branches. Van Uden Logistics noemt food & beverage, Jan Krediet is naar eigen zeggen goed in meubellogistiek en de namen Broekman Automotive en TNT Fashion spreken voor zich.

Hub and spoke

Pakjes vervoeren blijkt een vak apart. DPD en GLS worden beschouwd als echte pakketvervoerders. Selektmail en TNT Post bezorgen ook bij consumenten, de andere pakketvervoerders worden daar niet echt gelukkig van. Bij grote bedrijven als UPS en DHL is het een aparte divisie binnen een groter geheel.

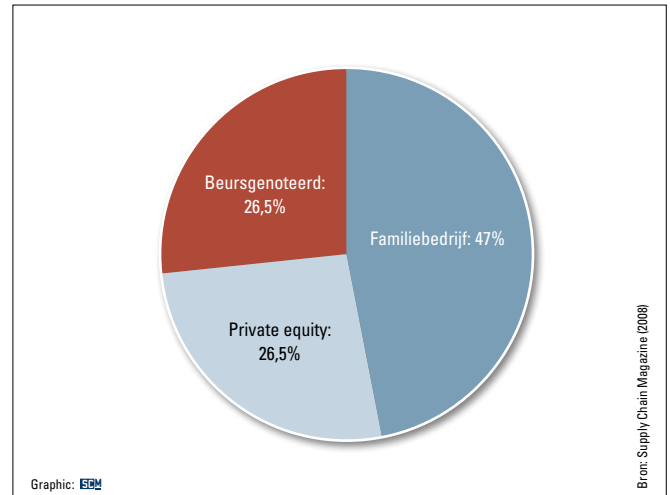
Het opvallende is dat de express-vervoerders allemaal ongeveer op dezelfde locatie een depot hebben. 'Ze hebben het zogenoemde hub and spoke-distributienetwerk, wat lijkt op een fietswiel als je er lijntjes overheen zou trekken', vertelt Casper Plat van Parcel International, een boekingssysteem waar bedrijven of consumenten verschillende diensten en prijzen van pakketdiensten kunnen vergelijken en de snelste of voordeligste vervoerder kunnen boeken. 'De as is het depot en de spaken zijn de denkbeeldige lijnen waarlangs ze hun pakketjes distribueren.'

Waarmee deze de express-bedrijven zich onderscheiden, is dat ze allemaal een andere locatie hebben voor hun airhub. De meeste zijn gewoon ontstaan waar ze de mogelijkheid hadden zich te ontwikkelen. Het kunnen uitvoeren van nachtvluchten is erg belangrijk. DHL Express is ooit begonnen in Eindhoven; toen daar een verbod op nachtvluchten kwam zijn ze uitgeweken naar Brussel

Value added logistics in food

Logistiek dienstverleners nemen in toenemende mate de activiteiten van producenten over die zijn gericht op toelevering van de volgende schakel in de keten. Door het specifieke karakter krijgt value added logistics in de voedingsmiddelenbranche een andere invulling. 'In de foodsector kan van assemblage geen sprake zijn. Value added logistics blijft in deze sector dus beperkt tot het overnemen van warehouse-functies of het verzorgen van omverpakking', zegt Peter Leerintveld, eigenaar van adviesbureau Logistore in het vakblad VMT in september 2007. Volgens Leerintveld speelt hygiëne bij levensmiddelen een grote rol. 'Het is vrijwel onmogelijk om als logistiek dienstverlener levensmiddelen te handlen voordat ze zijn verpakt. Daar komt te veel expertise bij kijken. Ik zie zo'n logistiek dienstverlener nog geen kippenboutjes verpakken.'

EIGENDOMSVERHOUDING LOGISTIEK



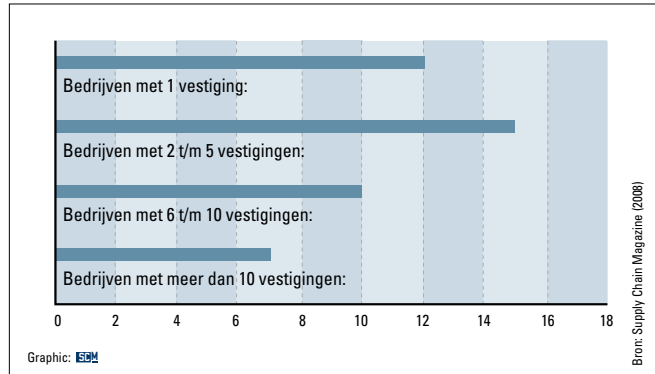
Logistiek dienstverleners food



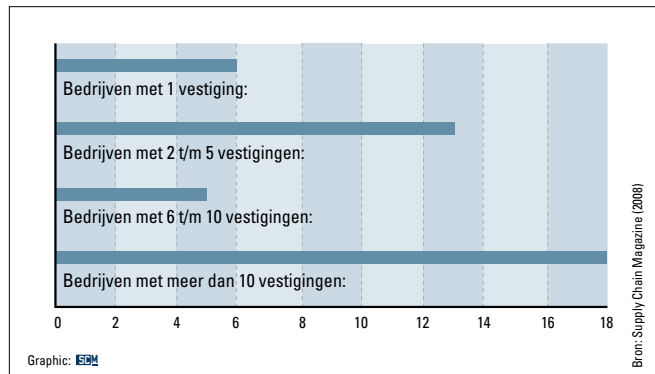
Bas Logistics heeft twee vestigingen in Breda.

► 'Een bedrijf dat nog steeds contractuele samenwerkingen heeft, kan niet functioneren als een echte 4PL'

AANTAL 3PL'ERS IN NEDERLAND



AANTAL 3PL'ERS IN EUROPA



TOP 5 MEEST GENOEMDE CONCURRENTEN

1) DHL
2) Kuehne + Nagel
3) Ceva
4) DSV
5) Schenker

Bron: Supply Chain Magazine (2008)

Pieken hightech Zuidoost-Nederland

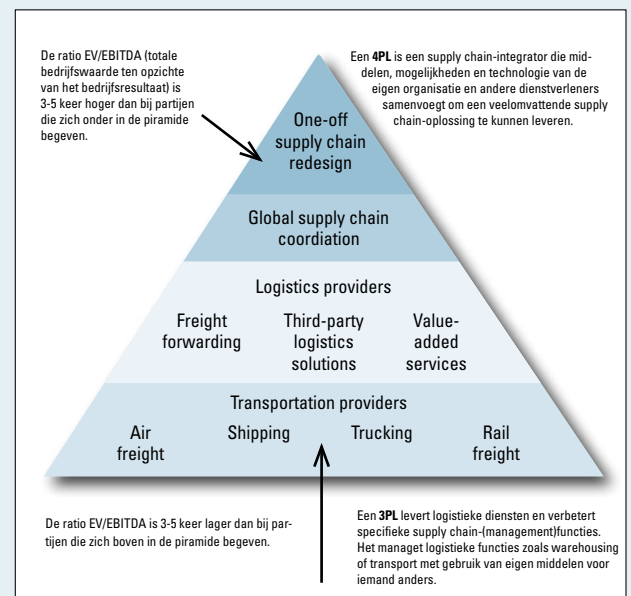
Zowel uit de kaart van de logistiek dienstverleners met hightech-activiteiten, als de eerder gepubliceerde kaart met locaties van hightech distributiecentra (zie inzet), blijkt dat er een hogere concentratie van vestigingen is in Zuidoost-Nederland. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in de sterke economische ontwikkelingen op het gebied van technologie in deze regio. Deze ontwikkelingen zijn mogelijk in een stroomversnelling geraakt door 'Pieken in de Delta', een nota van het ministerie van Economische Zaken voor gebiedsgerichte economische ontwikkelingen. Over een periode van vier jaar (2006-2010) is een subsidie van 27 miljoen euro beschikbaar voor het programma 'Technologische Topregio Zuidoost-Nederland'.

De discussie over 4PL

Er is nog altijd veel discussie over wat nu daadwerkelijk een fourth party logistics provider (4PL) is. Andersen Consulting (nu Accenture) bedacht de term in 1996. Wijsgeer en auteur van het boek 'Living supply chains' John Gattorna maakte deel uit van het team dat het 4PL-gedachtegoed op een servet kalkte. De 4PL was bedoeld om contracten uit de weg te helpen. 'Je kunt niet tenderen voor een 4PL in het oorspronkelijke concept. Een 4PL-leverancier bestaat niet', zegt Gattorna in het magazine Logistics in februari 2006. 'Een bedrijf dat nog steeds contractuele samenwerkingen heeft, kan niet functioneren als een echte 4PL. Want als er moeilijkheden komen, mondt dat vaak uit in wijzen met het vingertje in plaats van in een poging tot samenwerken.'

Parcel International, onderdeel van Tailormade Logistics Europe (TALE), is in januari 2007 opgericht als 5PL. Het Duitse logistieke bedrijf Hoyer brengt het begrip 5PL in verband met e-business. Parcel International houdt de definitie van Accenture aan en volgens Accenture houdt een 5PL zich bezig met aanvoernetwerken in plaats van aanvoerketens. 'De meeste 4PL-ers hebben toch wel eigen assets, een eigen magazijn of vrachtwagens in een aparte BV. Wij hebben alleen maar IT en doen niets handmatig: we raken de pakketjes niet aan, we voelen ze niet, we doen er echt helemaal niks mee', aldus Casper Plat van Parcel International.

Relatieve winstgevendheid van verschillende logistieke dienstverleningsmodellen



Bron: John Gattorna, afgeleid van Jochen Vogel, Lehman Bros Report (2001)

Logistiek dienstverleners hightech



In SCM nr. 5 2008 (ook op www.scmonline.nl in te zien) zijn hightech-producenten in kaart gebracht.




DHL heeft vier vestigingen in Eindhoven en Tilburg.
 KLG Europe heeft drie vestigingen in Venlo.
 NYK Logistics heeft twee vestigingen in Ridderkerk en drie in Edam.
 UPS heeft drie vestigingen in Roermond.

► Meer winst wordt belangrijker dan een hoge omzet

REGIONALE FOCUS EXPRESS-VERVOERDERS

Vervoerder	Kenmerk	Europese airhub
DP	sterk Beneluxnetwerk	-
DHL Global Mail	sterk Europees en Aziatisch netwerk	Leipzig
FedEx	sterke positie op de Amerikaanse markt	Amsterdam
TNT	sterk Europees en Australisch express-netwerk	Luik
UPS	sterk Europees en Amerikaans netwerk	Keulen

Graphic:  Bron: Parcel International (2008)

en is de Europese hub op Zaventem afgebouwd naar een Benelux-hub. In mei 2008 nam DHL zijn nieuwe Europese airhub in het Duitse Leipzig in gebruik.

Familiebedrijven dominant

Gelet op de eigendomsverhouding valt op dat logistiek dienstverleners overwegend familiebedrijven zijn. Van de in kaart gebrachte bedrijven, is bijna de helft een familiebedrijf. De overige bedrijven zijn even vaak in bezit van privé-investeerdere of beursgenoteerd. En vaak zijn sommige beursgenoteerde bedrijven, zoals Kuehne + Nagel en ND Logistics, van oorsprong ook familiebedrijven. Hermes van Process Improvers verklaart dit vanuit de historie. 'Het ligt aan het moment van ontstaan. Veel van die familiebedrijven zijn net voor of na de oorlog met kar en wagen opgestart en steeds verder uitgegroeid.' Dat de express-bedrijven allemaal beursgenoteerd zijn, is voor Hermes geen verrassing. 'Die zijn allemaal ontstaan in de tijd dat luchtvracht als transportmodaliteit in opkomst was.' Er is sinds een jaar of twee een flinke consolidatieslag gaande, waardoor steeds minder (familie)bedrijven over blijven. Zeer recent, in juli 2008, kwam de overname van de Britse logistiek dienstverlener TDG door het investeringsfonds Laxey Partners rond. Daarnaast kondigde de Amerikaanse pakjesvervoerder FedEx in dezelfde maand plannen aan om de pakjesdivisie van TNT over te nemen. TNT verkocht zijn logistieke tak reeds in 2006 aan de Amerikaanse investeringsmaatschappij Apollo. De naam TNT Logistics werd niet lang daarna omgedoopt in Ceva Logistics. In datzelfde jaar nam Kuehne + Nagel ACR (voorheen Hays Logistics) over. In het huidige DSV kwamen het Deense DFDS en het Venlose Frans Maas bijeen. ABX werd hier dit jaar aan toegevoegd. Christian Salvesen ging op in ND Logistics. Van Gend &

Pakketten versturen via internet

Parcel International is een online boekingsstelsel voor pakketdiensten. Het Rotterdamse bedrijf won met dit concept de hoofdprijs als innovatiefste bedrijf van de nationale New Venture-competitie 2008. Het kost erg veel tijd en energie om uit te zoeken wie het goedkoopste en snelst een pakket kan sturen: TNT, UPS, DHL, FedEx of een andere koeriersdienst met een bewezen trackrecord. 'Onze eis is dat de logistiek dienstverlener in ieder geval IT-technisch een melding moet kunnen verzenden dat het pakket is afgeleverd', zegt Casper Plat van Parcel International. Voor gespecialiseerd palletvervoer kan de gebruiker kiezen uit bijvoorbeeld Nabek Transport, Wim Bosman, Nunner (dat zijn naam onlangs heeft veranderd in Logwin Road + Rail) en Palletned. Het is mogelijk om direct een order te plaatsen en het label te printen. De betreffende koerier komt de zending vervolgens ophalen.

Loos bestaat allang niet meer. Eind jaren negentig werd het voormalig postkoetsbedrijf gekocht door Deutsche Post en samengevoegd met DHL. Moedermaatschappij Deutsche Post World Net rondde eind 2005 de overname van Exel af, dat zelf al eerder dat jaar Tibbet & Britten inlijfde. Voor het komende jaar worden meer overnames verwacht, waarbij onderzoeksbureau Transport Intelligence de logistieke bedrijven Geodis en Panalpina als overnameprooi noemt.

Nieuwe strategie

De schaalvergroting van de logistieke bedrijven houdt vermoedelijk nog wel even aan. In het verlengde daarvan ligt de verwachting dat dienstverleners hun strategie gaan veranderen. Want ondanks de globalisering van de handel, waarbij transporten een steeds langere weg afleggen zonder dat de toegevoegde waarde toeneemt en dat terwijl de olieprijs maar stijgt, valt op dat bedrijven zich niet bezighouden met duurzaamheid.

Mogelijk kiezen transporteurs voor andere strategieën, zoals wegvervoerder Ewals Cargo Care. De vrachtrijder uit het Limburgse Tegelen neemt niet langer ritten aan naar alle uithoeken van Europa, zo meldt het Financieele Dagblad op 22 juli. Ewals volgt daarmee het advies op van onderzoekers van ING, die zeggen dat de sector het "omzetdenken" moet vervangen door "rendementdenken". Meer winst wordt belangrijker dan een hoge omzet.

Ook zal in het transport steeds vaker gebruik worden gemaakt andere modaliteiten. Zoals Hermes van Process Improvers al aangaf, proberen vooral de grotere logistiek dienstverleners hun producten en diensten als een totaalpakket aan te bieden. Naast de vrachtauto maakt Ewals bijvoorbeeld steeds vaker gebruik van trein en boot. <<

Depots express-bedrijven

