

# TVM greenpaper

september 2020

Platformeconomie in transport en logistiek: omarmen of vermijden?



**TVM**

## Inhoudsopgave

Voorwoord	Arjan Bos
Inleiding	
Hoofdstuk 1	Succesfactoren
Hoofdstuk 2	Toegevoegde waarde, maar ook risico's
Hoofdstuk 3	Ontwikkelingen
Hoofdstuk 4	Consequenties
Hoofdstuk 5	Kansen
Nawoord	Thomas van Noort



# Voorwoord

Beste lezer,

In uw handen heeft u de eerste TVM greenpaper.

De wereld om ons heen verandert. Tegenwoordig is die verandering sneller en groter dan ooit tevoren, zo lijkt het althans. Ook in onze sector van Logistiek en Transport volgen de trends en ontwikkelingen elkaar in razend tempo op.

TVM is een coöperatieve verzekeraar. In deze rol past het in onze ogen om trends en ontwikkelingen onder een vergrootglas leggen. Om nieuwe inzichten te verschaffen of om kansen en risico's te schetsen. Voor ons, maar zeker ook voor de leden van onze coöperatie en voor anderen die in onze sector werkzaam zijn.

De eerste TVM greenpaper is in haar geheel gewijd aan de opkomst van digitale platforms in onze sector. In de huidige coronacrisis komt dat nog eens extra aan het licht. Als we deze digitale platforms moeten geloven, maken ze de internationale handel sneller, efficiënter, eenvoudiger en veiliger en kunnen we straks niet meer zonder. Maar is dat ook zo? En wat betekent dit mogelijkwijs voor u? En voor de sector van Logistiek en Transport?

In opdracht van TVM heeft het onafhankelijke onderzoeksbureau Panteia deze en andere vragen onderzocht en de conclusies komen terug in deze TVM greenpaper.

Naar aanleiding van de uitkomsten in de TVM greenpaper gaan we graag in gesprek met onze leden. Ook op deze manier leveren we een bijdrage aan een gezonde sector.

Ik wens u veel leesplezier.

Met hartelijke groet,

Arjan Bos  
CEO TVM verzekeringen N.V.



# Inleiding

Platforms als Uber, Thuisbezorgd, Amazon en Bol.com zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. Een platform is een technologie, product of dienst waarmee waarde gecreëerd wordt door interacties te faciliteren voor twee of meer partijen. Het wordt gezien als één van de belangrijkste (zo niet het belangrijkste en meest revolutionaire) businessmodellen van de afgelopen twintig jaar. De grote katalysator voor de ontwikkeling van platforms is het internet. Maar waar platformisering binnen de consumentenmarkt al jaren hoogtij viert, staat de transport- en logistieke sector pas aan het begin van de transformatie. Maar de ontwikkeling, mede ingegeven door de coronacrisis, gaat snel.



**Met een druk op de knop via je smartphone een container uit Shanghai bestellen. Geen fysieke controles meer door de douane en administratieve rompslomp, omdat alle partijen via een ingenieus blockchainsysteem digitaal beschikken over de benodigde documenten en gegevens van de shipment. Flexibele transporttoewijzing op basis van de beste dagprijzen. Ladingen die van A tot Z realtime gevolgd kunnen worden. De platformeconomie in de logistiek is in opkomst. En als we de digitale platforms moeten geloven, maken ze de internationale handel sneller, efficiënter, eenvoudiger, veiliger en kan de sector straks niet meer zonder.**

*Bron: Nieuwsblad Transport*



Een bedreiging voor traditionele spelers in transport en logistiek is als platforms zelf hun eigen logistiek gaan uitrollen. Amazon, de grootste webshop van de wereld (die in 2019 nog een groei van 20 procent doormaakte), verzorgt zelf haar logistiek en is sinds 10 maart 2020 officieel in Nederland gelanceerd. Wereldwijd bezorgt Amazon in 2019 naar eigen zeggen 3,5 miljard pakketjes in de last mile. In Duitsland is Amazon er verantwoordelijk voor dat DHL minder volume krijgt. Naar verluidt doet Amazon de meer renderende transporten zelf en krijgt Deutsche Post DHL de duurere 'uithoeken' van het land toegeworpen. Naast Amazon investeren ook platforms zoals Alibaba, Coolblue en Wehkamp miljarden in hun logistieke uitrol.

Ook Uturn, een matchingsplatform van containerlading, timmert hard aan de weg. Sinds de lancering in 2018 zijn inmiddels ruim 150 opdrachtgevers en 1000 vervoerders uit de Benelux en Duitsland aangesloten en worden grote groeicijfers gerealiseerd. Nog in 2020 wil het bedrijf haar activiteiten naar andere Europese havens en regio's uitrollen en heeft hiervoor in het eerste kwartaal van 2020 een kapitaalinjectie van 2 miljoen euro aangetrokken. Een logistiek dienstverlener moet zich bewust zijn van deze ontwikkelingen en hierop acteren. Vandaar dat TVM verzekeringen aan Panteia de opdracht heeft gegeven een greenpaper, een whitepaper in de groene huisstijl van TVM, te schrijven over de kansen en risico's van platforms in deze sector. Kernvraag in deze TVM greenpaper is of een logistiek dienstverlener of transporteur platforms moet omarmen of vermijden?

# 1. Succesfactoren



Synple, een platform dat leegrijden van vrachtauto's wilde tegengaan, is in 2018, drie jaar na de start, noodgedwongen gestopt, voornamelijk omdat het prijsmodel onvoldoende aansloot bij de benodigde opschaling.

## Het ene platform is het andere niet, maar data is bij alle cruciaal

Platforms zoals Amazon en Bol.com zijn handelsplatforms. Ze zijn vergelijkbaar met De Bijenkorf, maar dan gedigitaliseerd. Het biedt aanbieders een grotere afzetmarkt, terwijl het voor klanten het voordeel oplevert van one-stop shopping en vertrouwen in de aanbieder. Uber, Airbnb, booking.com en Thuisbezorgd zijn voorbeelden van bemiddelingsplatforms die zich richten op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Veel van dit soort platforms benutten de onderbezetting van de resources als verdienmodel. Van bemiddelingsplatforms kennen we ook diverse initiatieven in de transport en logistieke wereld, zoals Uturn en Quicargo.

Platforms zijn er niet enkel met commerciële toepassing. Een jaar of 10 geleden zijn overheid, bedrijfsleven, universiteiten en onderzoekscentra gaan samenwerken met als doel te komen tot één samenhangend logistiek systeem: het Neutraal Logistiek Informatie Platform (NLIP). Via het NLIP loopt een open ICT-platform, waarvan ook Portbase en Cargonaut onderdeel uitmaken. Als gevolg hiervan is het eenvoudiger om informatie uit te wisselen, zowel horizontaal als verticaal in de keten en zowel Business to Government als Business to Business.

Maar of het nou om een commerciële of publieke handels- of bemiddelingsplatform gaat, er is één element dat cruciaal is in het verdienmodel van platforms: data. Denk daarbij aan klantgegevens, informatie over het zoekgedrag en bestelde producten in het verleden. Als deze informatie ook nog eens gekoppeld is aan persoonlijke kenmerken van de klant (geslacht, leeftijd, NAW, huishouden, opleidingsprofiel) dan kunnen heel gericht nieuwe producten worden aangeboden.

In grote aantallen is dit een zeer interessant businessmodel, die de grote bedrijven zoals Google, Facebook, Apple en Netflix ten volle benutten. Door de verdergaande digitalisering neemt de hoeveelheid data nog altijd toe en daarmee ook de mogelijkheden voor platforms.

Platforms brengen mensen en bedrijven bij elkaar, stimuleren samenwerking en richten zich op efficiëntieverbetering door de voordelen van een groep optimaal te benutten en de nadelen te minimaliseren. Een platform werkt alleen als gebruikers van beide kanten (vraag en aanbod) er voordeel van hebben. Elke zijde van het platform heeft zijn eigen waardepropositie nodig. Een platform waarbij de balans te veel door helt naar één kant is gedoemd te mislukken.

Een platform vervangt als het ware de samenwerking in de keten of tussen ketenschakels. Niet voor niets is het succes van platforms mede te danken aan het gebrek aan samenwerking in de transport- en logistieke sector. De belangrijkste drie problemen bij samenwerking in transport en logistiek zijn onduidelijke afspraken, het ontbreken van de wil om aan te passen (flexibiliteit) en het gebrek aan onderling vertrouwen en daarmee aan transparantie. Door de opkomst van platforms moeten bedrijven wel meedoen om concurrerend te blijven. Aan de problemen van samenwerking wordt in een platform direct voorbijgegaan, omdat er een neutrale partij tussen zit. Daarom heeft een platform voortgekomen uit een traditionele ketenpartij het lastig om succesvol te worden. Alleen als zo'n ketenpartij al de meeste marktmacht had, zullen andere bedrijven bereid zijn zich te laten meevoeren op de koers van die partij. Groot voordeel van dit soort partijen is dat ze veel kennis en kapitaal achter zich hebben en dus snel kunnen opschalen. De voordelen van platforms worden steeds groter naarmate meer gebruikers deelnemen. Snel opschalen is cruciale voorwaarde voor succes.

Dataverzameling van klantgegevens geeft platforms een aanzienlijke voorsprong op bedrijven die er een traditioneel businessmodel op nahouden. Data in combinatie met slimmere algoritmes maakt het mogelijk de dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften van de klant.

## 2. Toegevoegde waarde, maar ook risico's

### Voordelen

Er zijn verschillende soorten platforms in de transport- en logistieke sector. Wat de platforms gemeen hebben is dat ze inspelen op inefficiëntie in de keten en daarvoor een oplossing bieden. Een platform zoals **Quicargo** reduceert lege laadruimte door nieuwe klanten te vinden via het platform. Ook **SMiLe** (Samen Minder Leeg) reduceert lege kilometers, alleen dan voornamelijk doordat verladers en vervoerders gaan samenwerken. Het uitwisselingsplatform van **STL**, dat is opgericht als gevolg van de grote vraag-schommelingen door de coronacrisis en waar bedrijven onderling chauffeurs uitwisselen, zorgt ervoor dat bedrijven met een tekort aan chauffeurs gekoppeld worden aan bedrijven met een overschot. **Tradelens** heeft als doel om wereldhandel efficiënter en veiliger te maken. Gebruikers kunnen via het platform veilig documenten delen en zo de financiële afhandeling van een zending geautomatiseerd afhandelen. **Route42** is een transportintelligentieplatform dat leidt tot veiliger rijden, kostenbesparing en reductie van emissies. In tabel 1 is een overzicht van verschillende platforms opgenomen en de problematiek waarop zij inspelen.







## Soorten platforms in de transport- en logistieke sector naar probleemoplossing

Oplossing voor inefficiëntie in de keten	Voorbeelden <sup>1</sup>	Voordelen
Reduceren leegrijden en minimaliseren kosten en tijdsduur voor vinden van transporteur	Uturn, Quicargo, Just Cargo, Chronotruck, Uber Freight, Transforming Logistics together, Cogoport, Trans, Transporeon	Ontsluiten van ongebruikte capaciteit
Benutten van voordelen door samenwerking tussen vervoerders, verladere en onderling	Synple, Compose, SMiLe, Logistiek Platform Roosendaal	Ontsluiten van ongebruikte capaciteit
Onderling uitwisselen van kapitaalmiddelen om zodoende tijdelijke overschotten of tekorten op te vangen	STL uitwisselingsplatform, Havenspot, Stockspots, Inhuren.nl	Margeverbetering door betere benutting
Optimaliseren bedrijfsprocessen zoals planning, documentenstroom. Ook optimaliseren van de operatie door reduceren wachttijden bij grenzen, terminals en klanten	Tradelens, Simacan	Efficiëntieverbetering op basis van data
Databank waarmee problemen, zoals schade, uitstoot en brandstofkosten kunnen worden beperkt	Route42, NLIP	Efficiëntieverbetering op basis van data

<sup>1</sup> Sommige platforms bieden oplossingen voor meer problemen en zouden dus in te delen zijn in meerdere categorieën. Voor het overzicht hebben we dit soort voorbeelden alleen ingedeeld in de categorie die voor ons het meest duidelijk is.

## Voordelen

Op basis van de inefficiënties waarop de platforms inspelen, zijn drie voordelen van platforms te onderscheiden.

# 1

### Ontsluiten van ongebruikte capaciteit

In de transportsector draaide het altijd al om voldoende volume om daarmee een goede dekkingsgraad te hebben voor ritten. Dat zorgde ervoor dat er retourritten mogelijk werden en dat leegrijden zoveel mogelijk werd vermeden. Door de opkomst van platforms hoeven transportbedrijven het volume niet meer in eigen beheer te hebben. Het platform maakt het mogelijk retourvrachten of aansluitende ritten te vinden. Het klantbereik wordt door gebruikmaking van een platform enorm uitgebreid.

# 2

### Margeverbetering door betere benutting

Bij veel transportbedrijven staan kapitaalgoederen zoals vrachtauto's een deel van het jaar (bij seizoenspatronen) of een dagdeel stil. Datzelfde geldt voor warehouses, die ook niet het hele jaar volledig bezet zijn. Dat heeft vaak ook direct effect op het personeel; dat heeft minder te doen, maar moet wel worden doorbetaald. Vaak maken bedrijven gebruik van een flexibele schil: ze huren charters in voor hun transporten. Een platform waarbij vrachtauto's, chauffeurs en warehouse-ruimte onderling kunnen worden uitgewisseld, biedt hiervoor grote efficiëntievoordelen. Logischerwijs raakt men wel een deel van dit voordeel kwijt, omdat het platform ook een deel van de marge opstrijkt.

# 3

### Efficiëntieverbetering op basis van data

Winst is in de transport- en logistieke sector te halen uit het verder optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Een procesplatform dat bijvoorbeeld de documentenstroom goed beheerst, waardoor facturen snel worden uitgestuurd, heeft direct effect op de liquiditeit van een bedrijf. Ook kunnen zodoende kosten worden bespaard. Een kennisplatform dat door middel van datavergelijking van veel vervoerders inzicht geeft in de rijprestaties, bandenspanning en brandstofverbruik van individuele bedrijven maakt het mogelijk daar waar de schoen wringt de problemen aan te pakken. Dit levert direct grote kostenbesparingen op.

## Risico's

Bedrijven die actief zijn in transport en logistiek krijgen in toenemende mate met platforms te maken. Dit heeft niet alleen voordelen; het niet tijdig acteren op deze ontwikkeling brengt risico's met zich mee.

Maar zelfs als bedrijven wel tijdig inspelen op de platformeconomie heeft dit consequenties. Vier risico's van de platformeconomie voor traditionele transport- en logistieke bedrijven zijn te onderscheiden:

# 1

## Verschuivend vervoersvolume

In de retail is een grote verandering gaande van offline naar steeds meer online verkopen. Daarbij worden de goederen steeds vaker via grote handelsplatforms zoals bol.com, Coolblue, Alibaba en Amazon verkocht. Doordat de offline-markt kleiner wordt, omdat traditionele klanten de grote handelsplatforms opzoeken, krijgen vervoerders die hier actief zijn te maken met afnemende vervoersvolumes. Tevens is er de dreiging dat grote handelsplatforms hun transport en logistiek steeds meer in eigen beheer gaan uitvoeren. Niet alleen in de retail is dit soort veranderingen gaande, nagenoeg alle deelmarkten doorlopen een enigszins vergelijkbare transitie.

# 2

## Verlies klantcontact en zichtbaarheid

Veel handelsplatforms spelen in op de behoefte aan gemak als de klant een product of dienst aanschaft. Zo verschuift voor veel retailproducten het contact tussen winkelier en klant van de winkelstraat naar de woonkamer. Een vergelijkbare ontwikkeling is in de transport- en logistieke sector te zien door de opkomst van de bemiddelingsplatforms. In toenemende mate worden platforms dé schakel tussen vervoerder en verlader. Vervoerders verliezen zo hun klantcontact en dus hun zichtbaarheid met hun verladers.

# 3

## Afname takenpakket en marge

Logistiek dienstverleners en vervoerders die actief zijn op matchingsplatforms verliezen niet alleen hun zichtbaarheid bij verladers, ook neemt het aantal taken dat ze voor hun klanten uitvoeren af. Bijvoorbeeld planning, facturatie en documentenstroom worden veelal door het platform overgenomen. Ook door het afnemende klantcontact zijn ze veel minder goed in staat de juiste oplossingen te bieden. De lucratieve logistieke oplossingen verdwijnen op den duur. Bedrijven die actief zijn in transport en logistiek verworden hierdoor steeds meer in enkel de uitvoerders van transport (zoals nu de charters). Door de concurrentie, transparantie en de tussenkomst van een extra partij (het platform) die ook een graantje wil meepikken, ligt er ook nog eens grote druk op de tarieven.

# 4

## Toenemende afhankelijkheid van platform

Voor alle soorten platforms geldt dat bedrijven die hierop actief zijn steeds meer afhankelijk worden van het platform. Platformaanbieders bepalen de spelregels en stellen de gebruikersvoorwaarden op. Bedrijven zijn aangewezen op het platform en hebben maar zeer beperkt strategische inspraak. Ze verliezen hun autonomie. Als het slecht gaat met het platform, gaat het ook slecht met het bedrijf. Gezien de grote voordelen voor bedrijven die de platforms leiden, is er in een markt vaak maar ruimte voor één dominant platform. Dat legt druk op vervoerders om aan te sluiten bij het juiste platform. Ook is het lastig voor bedrijven om over te stappen naar een ander platform, omdat bedrijven dan de toegang tot belangrijke data kwijtraken. Die data is immers in handen van het platform.

### 3. Ontwikkelingen

#### Flitsmeister start pakketdienst: iedereen mag bezorgen

Flitsmeister heeft een nieuwe functie om het tekort aan pakketbezorgers op te vangen. Met Flitsmeister Pickup kan iedereen pakketjes gaan rondbrengen. Flitsmeister begon als melder voor flitspalen, snelheidscontroles, files en ongelukken. Gebruikers geven elkaar de locaties door, een groep die inmiddels gegroeid is tot 1,7 miljoen mensen. Flitsmeister wil die groep nu aanboren om pakketjes te laten bezorgen, van de winkel naar de klant, met Flitsmeister Pickup. Door de coronacrisis is het aantal pakketbezorgingen gestegen, waardoor bij sommige diensten vertraging ontstaat.

## Versnelling door corona

Het coronavirus heeft enerzijds de ontwikkeling en het gebruik van platforms versneld, anderzijds hebben de grote bemiddelingsplatforms juist zware klappen gehad. Het uitwisselingsplatform van STL is bijvoorbeeld speciaal ontwikkeld om bedrijven die het als gevolg van de coronacrisis erg druk hebben snel van extra chauffeurs te voorzien. Deze extra chauffeurs komen van bedrijven die als gevolg van corona nauwelijks meer ritten hebben. Ook andere kapitaalplatforms, kennisplatforms en matchingsplatforms doen het goed, omdat het in tijden van crisis extra belangrijk is om efficiënt te opereren. De grote platforms (zoals Airbnb, WeWork, Uber en Lyft) hebben als gevolg van corona hun activiteiten, en daarmee hun waarde, snel zien verdampen. De crisis heeft duidelijk gemaakt dat dit soort platforms zelf niet 'iets' bezitten. Gereisd en overnacht wordt er nauwelijks meer, dus Airbnb, Uber en Lyft hebben nauwelijks nog klanten. Tevens zijn bedrijven nu niet op zoek naar flexibele werkruimte, wat ongunstig is voor WeWork. De grote handelsplatforms zoals Amazon en Alibaba draaien juist wel op volle toeren. Amazon liet bijvoorbeeld een omzetstijging van 25 procent zien over de eerste drie maanden van 2020.

## Disruptie

Goede technologie (met name internet, digitalisering en automatisering) is randvoorwaarde voor platforms. Deze technologie heeft het mogelijk gemaakt dat er steeds meer branchevreemde partijen de markt betreden en succesvol zijn: er vindt disruptie plaats. Uit onderzoek van KPMG blijkt dat 72 procent van de marktwaarde van de grote platforms uit de Verenigde Staten komt, 25 procent uit Azië (en dan met name China) en slechts 2 procent uit Europa. Ook in de transport- en logistieke sector begint het beeld van disruptie te ontstaan. Een voorbeeld is Flitsmeister, die een pakketdienst start (zie kader). Voor producenten wordt het mogelijk complete schakels over te slaan en direct aan consumenten te verkopen. In plaats van transport en opslag bij groothandel, en detailhandel uitgevoerd door de traditionele logistiek dienstverleners vindt de logistiek bij de producent plaats en wordt het transport door KEP-bedrijven uitgevoerd. Ook nemen grote webwinkels (Amazon, Bol.com) een deel van de traditionele verkoop en daarmee logistiek over.

## 5G-netwerk geeft extra impuls

Er vindt niet een evolutie, maar revolutie van digitale transformatie plaats. Naar verwachting biedt de uitrol van het 5G-netwerk nog meer mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van platforms. Doordat de data-uitwisselingssnelheden verbeteren, kunnen weer meer gegevens realtime worden uitgewisseld, wat tot nieuwe kansen leidt.

**Gebrukten van Flitsmeister kunnen zich aanmelden als bezorger, geïnteresseerde winkeliers geven op hun beurt aan dat zij een pakket hebben. Bezorgers in de buurt krijgen dan een melding en kunnen ervoor kiezen om het pakket op te halen. Tijdens de rit naar de klant wordt de route van de bezorger met de winkelier gedeeld.**

*Bron: RTL Nieuws*

## 4. Consequenties

### Toename aantal zzp'ers

Als gevolg van de platformeconomie is het aantal zzp'ers drastisch toegenomen. In de bouw is het aandeel zzp'ers in 2018 opgelopen naar 25 procent, maar ook in de transportsector is dit met een aandeel van 7 procent zichtbaar. Hier betreft het dan vooral de koeriersfunctie. Het is sowieso de vraag of personen die actief zijn op platforms zelfstandigen zijn of werknemers. In de transport- en logistieke sector pleiten de vakbonden ervoor dat zelfstandigen met slechts één opdrachtgever, en niet zzp'er zijn, in dienst zouden moeten worden genomen. Dit wordt namelijk als schijnzelfstandigheid gezien. Ten tijde van een crisis, zoals de coronacrisis, zijn het naast charters ook de zzp'ers van wie snel afscheid wordt genomen. In april 2020 is het aantal mensen in Nederland met betaald werk met 160.000 gedaald, de grootste daling ooit.

### Verdringing op de arbeidsmarkt

Nast de toename van het aantal zzp'ers worden werknemers in toenemende mate verdrongen op de arbeidsmarkt, doordat mensen zonder specifieke opleiding of juiste papieren via het platform hun diensten kunnen aanbieden. In het pakketvervoer is deze ontwikkeling al ingezet en ook voor de rest van de sector ligt verdringing op de loer.

### Supplychains in gevaar

In traditionele supplychains, ook wel pijplijn genoemd, worden producten van de ene naar de volgende schakel getransporteerd. Tussen de schakels vindt vervoer van A naar B plaats. Dit principe heeft eeuwenlang prima gewerkt, maar kost relatief veel moeite en is niet altijd even efficiënt. Daarbij is opschalen duur en gecompliceerd, terwijl met de toenemende wereldbevolking de wens tot opschaling er wel ligt. Platforms die door de nieuwe technologie mogelijk zijn geworden, spelen hierop in. Een platform is geografisch ongelimiteerd en snel uit te breiden. Traditionele transport en logistieke bedrijven werden altijd beschermd door een relatief hoge toetredingsdrempel, lange-termijnrelaties met klanten en gesloten systemen. Platforms breken hier echter direct doorheen. Data wordt continu gegenereerd en kan overal worden gebruikt.





## Eén dominante partij

De marktmacht komt steeds meer bij één dominante partij te liggen, die gelijk ook bovenin de waardeketens zit. MKB-bedrijven worden hierdoor steeds meer afhankelijk van die dominante partij.

## Wat is nog waar?

Platforms maken gebruik van enorme hoeveelheden data, waaronder privacygevoelige informatie. Afgelopen jaren is regelmatig in het nieuws geweest dat platforms onzorgvuldig met deze data omgaan en dat klantgegevens op straat komen te liggen. Daarnaast is er ook nog het probleem van 'fake news'. Het wordt steeds lastiger feitelijke van nepverhalen te onderscheiden.

## Snelweg voor bezorgdiensten

Door de opkomst van e-commerce en de versneling die corona heeft ingezet voor online bestellen hebben winkels het lastig en verdwijnen langzaam uit het straatbeeld. Daarentegen verlegt het beroepsvervoer zich steeds meer richting woonwijken. Bezorgdiensten rijden af en aan om alle online producten thuis te leveren.

## 5. Kansen

Digitale platforms zijn één van de belangrijkste gamechangers van dit moment. Platforms brengen grote kansen voor bedrijven, bieden voordelen aan consumenten en vergroten de welvaart. Daarentegen hebben platforms ook negatieve consequenties voor de markt.

### Omarmen én vermijden

Ondanks de schaduwkanten zal de platform-economie de komende tijd alleen maar verder in belang toenemen. Nederland moet de transitie naar een platformgedreven samenleving omarmen om voorop te lopen en een zo groot mogelijk deel van de toegevoegde waarde naar ons land te halen. Daarbij moet natuurlijk wel nadrukkelijk gelet worden op de economische en maatschappelijke impact. Omdat de traditionele businessmodellen onder druk komen te staan, zullen ook bedrijven de platformeconomie volledig moeten omarmen. Als jij het niet doet, doet een ander het wel en raak je alsnog je positie kwijt. Dit omarmen moet echter wel met visie en beleid. Het lukraak aansluiten bij een platform is niet de goede manier.

Maar er is nog een manier hoe om te gaan met platformisering. Dat is om ervoor te zorgen dat jouw dienstverlening minder gevoelig is voor platforms. Naarmate een bedrijf meer activiteiten met

toegevoegde waarde uitvoert, waarvoor specialistische kennis of middelen nodig zijn, wordt het voor platforms lastig hierop in te breken. Warehousing is bijvoorbeeld minder gevoelig dan transport. Maar ook binnen transport is het tank- en silovervoer minder gevoelig voor disruptie door een platform dan bijvoorbeeld het ongespecialiseerd distributievervoer. Ook inzetten op een sterke relatie met voornamelijk lokale opdrachtgevers maakt je als vervoerder minder snel inwisselbaar. Hiermee wordt als het ware de impact van platforms op het bedrijf vermeden.

Welke strategie een bedrijf ook kiest, veranderingen zijn onvermijdelijk en dat vraagt verandervermogen. Bedrijven zullen allereerst het juiste klimaat moeten scheppen. ICT vormt daarin de basis. Tegelijkertijd moet het bedrijf wendbaar zijn, zodat het snel op de juiste ontwikkelingen kan anticiperen. Om wendbaar te zijn moeten de processen en activiteiten worden







Welke strategie een bedrijf ook kiest, veranderingen zijn onvermijdelijk en dat vraagt verandervermogen

gestroomlijnd en moet een ondernemende cultuur door het moderniseren van de organisatie en het management worden geschapen.

Ook bewustwording is van cruciaal belang. Bedrijven moeten openstaan voor de platformeconomie in al haar facetten. Dat geldt ook voor bedrijven die kiezen voor 'vermijden' als strategie. Als bedrijven het zien, kan tijdig worden ingespeeld op de veranderingen en alleen dan is continuïteit te waarborgen. Door continu de marktontwikkelingen in de gaten te houden en hierover met stakeholders in gesprek te gaan, ontstaan de beste ideeën. Kansen liggen niet zomaar voor het oprapen. Een ondernemer zal zelf een vertaling moeten maken van de ontwikkelingen die hij waarneemt, naar kansen voor zijn bedrijf. Het is belangrijk om de nieuwe digitale mogelijkheden te omarmen en het te zien als kans in plaats van bedreiging.

Vervolgens moeten bedrijven een goed plan maken. Uit succesverhalen van gamechangers valt te leren dat deze bedrijven tot hun succes zijn gekomen, doordat ze alles ter discussie durfden te stellen. Scherp kijken naar de traditionele concurrent en het dan net wat slimmer, sneller of beter doen, volstaat met de komst van platforms niet langer. Voor het maken van een goed plan is onderzoek vereist. Onderzoek bijvoorbeeld wat mogelijke disruptors zijn voor het huidige businessmodel. Hoe moeilijk dat ook is, durf bijvoorbeeld zelf een platform te ontwikkelen. Dit kan een platform zijn dat de huidige business ondersteunt, maar ook een platform dat de potentie heeft om de huidige eigen business te disrupten. Als dat geen optie is, kijk naar de voordelen van het aansluiten bij een bestaand platform. Bedenk daarbij goed welke consequenties dat voor jouw data en klantencontacten heeft.

Als klantcontact bijvoorbeeld verdwijnt, welke toegevoegde waarde heb je dan nog? Waarmee kun je je onderscheiden? In het tank- en silovervoer is kennis van producten noodzakelijk. Dit is een interessante nichemarkt, waarbij een bedrijf zelfs in een platformconstructie nog een aanzienlijke toegevoegde waarde kan meebrengen. In vervoer van A naar B is dit veel minder het geval. Daar is alleen onderscheid in veiligheid of duurzaam rijden mogelijk. Daarbij wordt de toekomst van dit soort bedrijven nog meer onzeker als op termijn autonoom vervoer zich aandient. Wie zegt dat truckleveranciers dan niet zelf de voertuigen aan de platforms uitlenen, waardoor de tussenkomst van een transportbedrijf niet meer noodzakelijk is?

Ondernemers die willen inspelen op de platform-economie en dus echte verandering in hun bedrijf willen realiseren, moeten loskomen van de alledaagse problemen. Dat geeft tijd en ruimte om de plannen werkelijk uit te voeren. En als een bedrijf eenmaal succesvol heeft ingespeeld op de platform-economie, blijft het zaak de resultaten continu te monitoren.



## Vervoerder moet fouten oplossen

Wie is verantwoordelijk als een transport fout gaat? Dat is nog een van de belangrijke vragen die speelt in de platformeconomie. Eenvoudig gezegd is dat het afhangt van de verbintenis met het platform. Het maakt verschil of in het contract staat dat het platform alleen verplicht is tot het doorgeven van de juiste data of het uitvoeren van het hele transport. Echter in het transportrecht wordt niet gesproken over platforms, alleen over vervoerder en expediteur. Vandaar dat veel platforms elke vorm van aansprakelijkheid afwijzen. Veel platforms beperken zich tot het constateren van de fout en het informeren van de verlader. Ze nemen zelf geen actie. Een vervoerder die aangesloten is bij het platform staat er in die situatie vaak alleen voor. Hij is degene die in actie moet komen om de fout op te lossen.

Alleen door als transportbedrijf of logistieke dienstverlener echt in te spelen op de digitale transformatie is continuïteit te waarborgen. Als bedrijven uit de sector hier niet op inspelen, is het wachten op de grote handelsplatforms die wél die stap zullen zetten. Dat zou een directe 'race-to-the-bottom' betekenen, waarbij de traditionele transportbedrijven en dienstverleners alleen nog maar van A naar B mogen rijden tegen de laagste tarieven.

Het is vijf voor twaalf voor de transport- en logistieke sector. Actie is vereist!

# Nawoord

Deze TVM greenpaper is geboren uit de behoefte van TVM om haar leden te helpen, op welke manier dan ook. Het ontstaan van ladingplatforms is een trend die we herkennen; de coronacrisis heeft die ontwikkeling verder versneld. Met dit onderzoek – uitgevoerd door onderzoeksbureau Panteia – probeert TVM u inzicht te geven in de kansen, maar ook de risico's van platforms.

Als coöperatie schaar TVM zich niet achter één initiatief. Er is ook geen universeel antwoord. Het is niet simpelweg 'ja, meedoen' of 'nee, doe het niet'. We zien wel degelijk kansen in platforms, bijvoorbeeld in lege ritten, en het is altijd goed om te kijken naar jouw toegevoegde waarde in de transportketen. Maar er zijn ook risico's: als je er te diep in zit, kom je er niet meer uit.

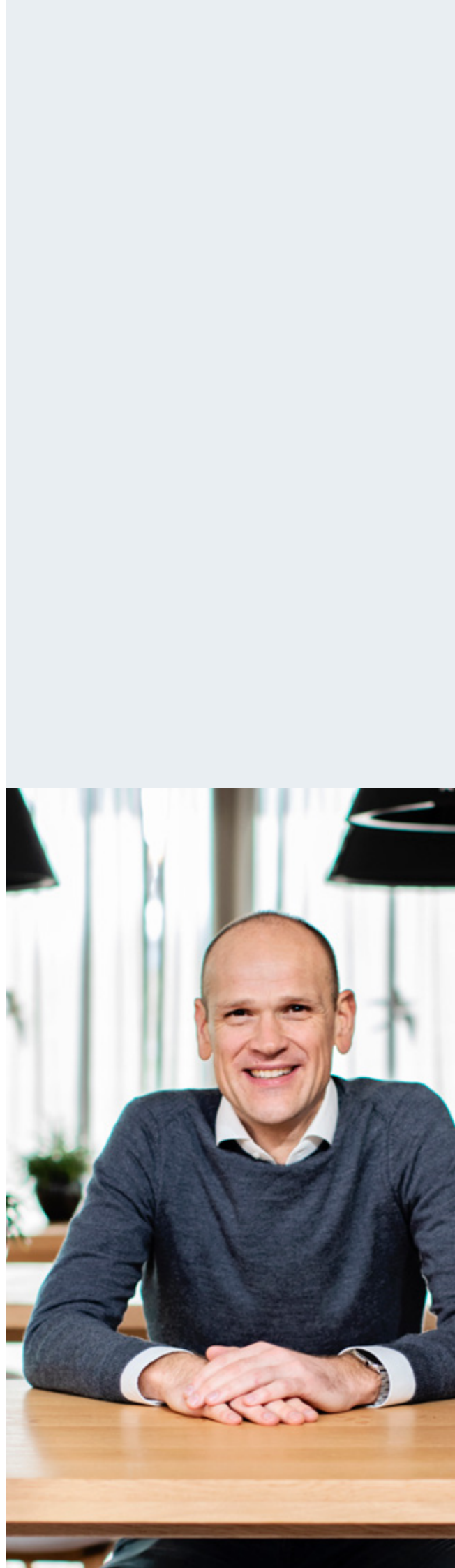
Niets doen is ook een optie, als je het maar bewust doet. Het zou onverstandig zijn om je ogen te sluiten voor wat gaande is in de markt.

Een gevolg van stilzitten zou ook kunnen zijn dat multinationals als Google of Amazon hun intrede gaan doen in de transportsector. TVM ziet dat als een gevaar dat op de loer zou kunnen liggen, een realistisch scenario. Maar we voorspellen niets, dus ook geen doemscenario. Wij gaan u ook niet vertellen hoe u uw bedrijf moet runnen.

We herkennen een trend en zijn ons bewust van de opkomst van platforms. Wij denken dat het goed is om daarover met elkaar in gesprek te gaan. We willen dat podium bieden om een open, eerlijk en gelijkwaardig gesprek aan te gaan. Laat deze TVM greenpaper vooral een inspiratie zijn voor die dialoog.

Want dát we er iets mee moeten, is duidelijk. Uiteindelijk is het voor ons allemaal belangrijk om met elkaar de dialoog aan te gaan en bewust positie te kiezen ten opzichte van platforms. Als coöperatie zijn wij de veilige plek om dat gesprek aan te gaan. Want ons belang is uw belang.

Thomas van Noort  
manager Business Development TVM verzekeringen





Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?  
Mail ze naar [communicatiemarketing@tvm.nl](mailto:communicatiemarketing@tvm.nl).



TVM verzekeringen | Van Limburg Stirumstraat 250 | Postbus 130 | 7900 AC HOOGEVEEN  
 +31 (0)528 29 29 99  [info@tvm.nl](mailto:info@tvm.nl)  [www.tvm.nl](http://www.tvm.nl)