

# Waarde toevoegen aan transitstromen in Overijssel



LECTORAAT AREA DEVELOPMENT

Onderzoek in kader van Kennisagenda Logistiek  
Provincie Overijssel, tranche 1

Januari 2017

## COLOFON

Titel : Waarde toevoegen aan transitstromen in Overijssel

Datum : 30-01-2017

Auteurs : dr. Fatma Saçli & Jaap Sytsma MSc.

Foto : Christien Bruidegom-Bouman

Status : Definitief

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

## Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd door KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland (KDC) in het kader van het uitvoeringsprogramma 'Goederenvervoer over Water' van de Provincie Overijssel en de Kennisagenda logistiek Provincie Overijssel. Deelnemers vanuit het KDC zijn dr. Fatma Saçli (projectleiding), Jaap Sytsma MSc en dr.ir. Willem Buunk (supervisie). Dr. Friso de Vor van lectoraat Area Development, Windesheim heeft het conceptrapport tegen gelezen.

Dit onderzoek onderscheidt zich als de eerste verkenningsstudie in Overijssel waarbij wordt gekeken naar het toevoegen van waarde aan goederenstromen die de provincie passeren. Herkomst noch bestemming van deze stromen bevinden zich in Overijssel. Aandacht is er voor alle mogelijke manieren van waardetoevoegende activiteiten die de logistieke sector kan uitvoeren. Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een aantal organisaties en personen. In samenwerking met adviesbureau Panteia werden de data en analyse verkregen voor hoofdstuk 3. Een woord van dank hiervoor aan Yuko Kawabata, Wouter van der Geest, Olaf Lagerwerf en Arnaud Burgess. Ook zijn we grote dank verschuldigd aan de deelnemers aan de enquête, de respondenten voor de interviews en de deelnemers bij de rondetafelbijeenkomst. De inzichten hieruit waren van groot belang voor het behalen van de onderzoeksdoelen. Een speciaal woord van dank is er voor Guy Somers en Micha Reuter van KennisDC Logistiek Limburg voor de informatie en het gesprek over het INNVALL project, een good practice over Value Added Logistics in Limburg.

De begeleidingscommissie voor het onderzoek bestaat uit: Jeroen Fanoy (projectbegeleiding, Provincie Overijssel), Rolf Teunis (Provincie Overijssel) (vanaf september 2015), Joost Kuijper (Provincie Overijssel) (tot juli 2015), Marie-Louise Stamsnieder-Mensen (Gemeente Almelo), Jeroen Hartsuiker (Provincie Drenthe) (tot april 2016) en Robert Schasfoort (EVO).

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
1.1	Aanleiding .....	3
1.2	Context en scope .....	4
1.3	Onderzoeksdoel en -vragen .....	6
1.4	Onderzoeksaanpak .....	6
1.5	Onderzoekspopulatie .....	7
1.6	Leeswijzer .....	8
<b>2</b>	<b>Waardetoevoegende activiteiten en de relatie met transitstromen: inzichten uit de literatuur</b> .....	<b>9</b>
2.1	Inleiding.....	9
2.2	Waardetoevoegende activiteiten.....	9
2.3	Transitstromen en de relatie met waardetoevoegende activiteiten .....	14
2.4	Conclusies .....	17
<b>3</b>	<b>Transitstromen in Overijssel</b> .....	<b>19</b>
3.1	Inleiding.....	19
3.2	Methodiekbeschrijving.....	20
3.3	Transitstromen over de weg.....	21
3.4	Transitstromen per spoor .....	24
3.5	Transitstromen per binnenvaart .....	29
3.6	Conclusies .....	33
<b>4</b>	<b>Mogelijkheden voor waardetoevoeging</b> .....	<b>34</b>
4.1	Inleiding.....	34
4.2	Logistieke sector in Overijssel.....	34
4.3	Diversiteit van logistieke diensten in Overijssel.....	37
4.4	Waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven .....	39
4.5	Belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen .....	46
4.6	Conclusies .....	52
<b>5</b>	<b>Conclusies</b> .....	<b>53</b>
5.1	Inleiding .....	53
5.2	Betekenis van waardetoevoegende activiteiten in Overijssel .....	53
5.3	Verbinden van waardetoevoegende activiteiten aan goederenstromen .....	55
5.4	Voorwaarden voor waardetoevoeging aan (transit)stromen .....	58
5.5	Mogelijke maatregelen voor toegevoegde waarde aan goederenstromen .....	61
5.6	Reflectie.....	62
	<b>Bijlage 1: Hoofdinfrastructuur Overijssel</b> .....	<b>64</b>
	<b>Bijlage 2: SBI selectie logistieke sector</b> .....	<b>65</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht VAL-, VAS- en ketenregie activiteiten</b> .....	<b>66</b>

<b>Bijlage 4: Inzicht in een good practice: Limburg.....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5: Toelichting gebruikte data &amp; methoden transitstromenanalyse Overijssel en beperkingen daarvan....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 6: Uitsnedes transitstromen spoorvervoer .....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage 7: Bedrijven en werknemers per klasse (2014).....</b>	<b>80</b>
<b>Bijlage 8: Bedrijvigheid en werkgelegenheid in de logistieke sector .....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 9: Verdeling logistieke bedrijven per COROP-regio in Overijssel.....</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 10: Enquête, interviews en focusgroep.....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 11: Details NST/R goederensoorten.....</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 12: Lijst van gehouden interviews .....</b>	<b>90</b>
<b>Bijlage 13: Lijst van deelnemers rondetafelbijeenkomst.....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 14: Enquêtevragen .....</b>	<b>92</b>

**Alternatieve leesroute voor een compacte versie van het rapport**

*Als u een compacte versie van dit onderzoeksrapport wilt lezen, raden de auteurs aan om de hoofdstukken 1 en 5 te lezen, evenals de conclusies van de hoofdstukken 2, 3 en 4.*

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op basis van middellange en lange termijn verwachtingen van de economische ontwikkelingen, wordt verwacht dat de (inter)continentale goederenstromen via Nederland van en naar het Europese achterland de komende decennia sterk gaan groeien. Over de periode 2014-2020 tonen de prognoses van de haven van Rotterdam een verwachte groei van de goederenstromen van 8 tot 20 procent.<sup>1,2</sup> Deze groei kan in 2030 zijn opgelopen tot 45 procent. Voor de haven van Amsterdam wordt in 2030 een groei van 2 tot 35 procent verwacht ten opzichte van 2013.<sup>3</sup> Een groot deel van de goederenstromen tussen deze havens aan de ene kant en het Europese achterland aan de andere kant passeren Nederlandse regio's. Dit worden ook wel transitstromen<sup>4</sup> genoemd; goederenstromen die een gebied (in dit onderzoek Overijssel) passeren zonder dat ze er herkomst en bestemming hebben. Overijssel is een belangrijke schakel voor de transitstromen tussen de havens van Rotterdam en Amsterdam enerzijds, en Noord-Duitsland, Scandinavië en Oost-Europa anderzijds. In 2014 betrof ruim 40 procent van alle goederenstromen in de provincie Overijssel transitstromen.

Transitstromen vragen capaciteit van de hoofdinfrastructuur (zie bijlage 1 voor een kaart van de Overijsselse hoofdinfrastructuur) en brengen milieulasten met zich mee, zoals congestie, geluidsoverlast en luchtvervuiling. Maar deze stromen zorgen voor weinig economische toegevoegde waarde voor de regio's die gepasseerd worden.<sup>5</sup> Een manier om wel economisch te profiteren van transitstromen is door logistieke activiteiten, die verbonden zijn met deze stromen, in de eigen regio te organiseren. Daarmee kan toegevoegde waarde worden gecreëerd. Deze activiteiten bestaan al in de logistieke sector. Maar gezien de omvang van de transitstromen die Overijssel passeren, kan worden aangenomen dat sommige logistieke dienstverleners in Overijssel mogelijk niet of onvoldoende bewust zijn van de kansen om het toevoegen van waarde aan transitstromen onderdeel te laten zijn van hun bedrijfsstrategie.<sup>6</sup> Daarnaast is het ook mogelijk dat niet alle goederenstromen geschikt zijn voor waardetoevoegende activiteiten. Het potentieel in de regio voor het uitvoeren van meer waardetoevoegende activiteiten, gericht op transitstromen, is momenteel onbekend. Het is dit potentieel waarin de Provincie Overijssel geïnteresseerd is en daarom heeft zij het KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland subsidie verstrekt om hier een verkenningsstudie naar uit te voeren.

Dit onderzoek gaat in op de kennisvraag van de Provincie Overijssel naar de mogelijkheden voor het toevoegen van waarde aan de transitstromen die Overijssel passeren. Deze vraag is met kennisvragen over zestien andere thema's onderdeel van de Kennisagenda logistiek Provincie Overijssel. Met dit onderzoek wordt de Provincie Overijssel inhoudelijk ondersteund om zijn ambitie te realiseren het logistieke profiel van Overijssel te versterken. Door het verkennen van de potentie voor meer waardetoevoegende activiteiten beoogt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de regionale concurrentiepositie van de provincie.

Dit hoofdstuk vervolgt met de context en scope van dit onderzoek (1.2). Daarna komen onderzoeksdoel en -vragen aan bod (1.3). Vervolgens wordt de onderzoeksaanpak uitgelegd (1.4), waarna een korte toelichting volgt op de onderzoekspopulatie (1.5). Tot slot wordt de leeswijzer van dit onderzoeksrapport gepresenteerd (1.6).

---

<sup>1</sup> Port of Rotterdam. (2013) *Voortgangsrapportage 2013 Havenvisie 2030*. Rotterdam: Port of Rotterdam.

<sup>2</sup> Port of Rotterdam. (2015) *Havenstatistieken*. [online] Beschikbaar via: <http://www.portofrotterdam.com/nl/Over-de-haven/havenstatistieken/Pages/goederenoverslag-statistieken.aspx>. [Laatst geraadpleegd: 1 september 2015].

<sup>3</sup> Port of Amsterdam. (2014) *Visie 2030*. Amsterdam: Port of Amsterdam.

<sup>4</sup> Transitstromen zijn goederenstromen waarvan herkomst noch bestemming in een bepaalde regio liggen. Dit wordt in andere documenten ook wel 'doorvoer' genoemd. De term 'goederenstromen' is algemener; het kunnen stromen van, naar, via en binnen een regio zijn.

<sup>5</sup> TNO. (2003). *De maatschappelijke betekenis van doorvoer*. Delft: TNO.

<sup>6</sup> Dit was een bevinding vanuit het INNVALL project, dat in Limburg plaatsvond. (Zie INNVALL+. (2012) *Managementrapport. Logistiek Limburg op weg naar nog meer toegevoegde waarde*. (s.l.): (s.n.).)

## 1.2 Context en scope

Transitstromen zijn economisch interessant voor de regio die ze passeren als er waarde aan toegevoegd kan worden. Wanneer er waarde wordt toegevoegd zijn de goederenstromen namelijk niet langer te karakteriseren als transitstromen, maar zijn het aan- en afvoerstromen geworden: er wordt een handeling aan de stroom uitgevoerd en daardoor worden inkomsten gegenereerd. In deze paragraaf worden de transitstromen van Overijssel op hoofdlijnen in beeld gebracht. Daarna worden de waardetoevoegende activiteiten kort toegelicht, met aandacht voor de logistieke bedrijven van Overijssel die potentieel de waardetoevoegende activiteiten kunnen uitvoeren.

### Transitstromen van Overijssel in het kort

In 2014 vormden transitstromen 41,5 procent (37,6 miljoen ton) van alle goederenstromen die minimaal één keer de Overijsselse provinciegrens passeerden.<sup>7</sup> Als per vervoersmodaliteit naar het aandeel transitstromen wordt gekeken, blijkt bij spoor het grootste aandeel van de totale goederenstromen (aanvoer-, afvoer- en transitstromen), transitstromen te zijn, namelijk 90 procent. Van de 5,6 miljoen ton goederen die over het spoor werden vervoerd had 5,1 miljoen ton herkomst noch bestemming in Overijssel. Over de weg is 41 procent van alle goederenstromen in Overijssel transitstroom; 27,7 miljoen ton van de in totaal 67,6 miljoen ton over de weg vervoerde goederen had herkomst noch bestemming in de provincie. Bij het vervoer per binnenvaart in Overijssel hebben de transitstromen een aandeel van 28 procent (4,9 miljoen ton) in het totaal van de aanvoer-, afvoer- en transitstromen (17,4 miljoen ton).<sup>8</sup> Vanuit logistiek en ruimtelijk economisch beleidsperspectief wordt beoogd om het aandeel van transitstromen binnen de totale stromen te reduceren in het voordeel van aan- en afvoerstromen. Dit is mogelijk door waardetoevoegende activiteiten uit te voeren. Een transitstroom is, zoals gesteld, geen transitstroom meer zodra er in de regio een waardetoevoegende activiteit aan wordt uitgevoerd.

### Waardetoevoegende activiteiten

Waardetoevoegende activiteiten zijn activiteiten waardoor de waarde van het te vervoeren product hoger ligt op het moment dat het de regio uitgaat dan op het moment dat het de regio binnenkwam.<sup>9</sup> Waarde toevoegen aan transitstromen kan worden gedaan door het uitvoeren van VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten. VAL-activiteiten omvatten fysieke activiteiten, zoals ompakken, labellen, repareren en assembleren door logistieke bedrijven. Deze activiteiten worden onder andere bij distributiecentra uitgevoerd en dit is dan ook een gunstige plek om op efficiënte wijze waarde toe te voegen. VAS-activiteiten betreffen non-fysieke activiteiten zoals call center activiteiten, training en financiële dienstverlening.<sup>10,11</sup> Ketenregie betreft 'het besturen en beheersen van goederenstromen'<sup>12</sup> en wordt gezien als de vorm die het meeste toevoegt.<sup>13</sup>

Voorbeelden zijn het ontwikkelen van nieuwe logistieke concepten en het regisseren van logistieke netwerken via zogenoemde supply chain control towers.<sup>14</sup> In de praktijk wordt de term Value Added Services door sommige logistieke bedrijven als een overkoepelende term gebruikt. Hiermee bedoelen ze ook de fysieke logistieke activiteiten (VAL) die ze als bedrijf aanbieden. In dit onderzoek wordt de term 'waardetoevoegende activiteiten' als een overkoepelende term gebruikt. VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten vormen hier de onderdelen van (zie hoofdstuk 2).

<sup>7</sup> Dit is exclusief intraprovinciale goederenstromen.

<sup>8</sup> Een uitgebreide analyse van de transitstromen in Overijssel in 2014 per vervoersmodaliteit is in hoofdstuk 3 te vinden.

<sup>9</sup> Goor, A., Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W. (2005) *Werken met distributielogistiek*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. p. 490.

<sup>10</sup> TNO. (2008) *Logistieke ketenstudie: Het sporten waard! Achtergrondrapportage resultaten ketenstudie IMPULS*. Delft: TNO bouw en ondergrond.

<sup>11</sup> CBS. (2015) *Monitor logistiek en supply chain management rapportage 2013*. Den Haag/Heerlen: CBS.

<sup>12</sup> INNVALL. (2013) INNVALL [k] projectvoorstel. (s.l.): (s.n.). p. 6.

<sup>13</sup> Commissie Van Laarhoven. (2007) *Logistiek en supply chains: Visie en ambitie voor Nederland*. Den Haag: Commissie Van Laarhoven.

<sup>14</sup> 'A supply chain control tower is a central hub with the required technology, organization, and processes to capture and use supply chain data to provide enhanced visibility for short and long term decision making that is aligned with strategic objectives.' (Bron: One. (2015) *Supply Chain Control Towers*. [online] Beschikbaar via: <http://www.onenetwork.com/supply-chain-management-solutions/technology/supply-chain-control-towers/> [Laatst geraadpleegd: 18 december 2015].)

Waardetoevoegende activiteiten aan goederenstromen worden uitgevoerd door logistieke bedrijven. Deze bedrijven worden ook wel Third Party Logistics (3PL) dienstverleners en Fourth Party Logistics (4PL) dienstverleners genoemd. De 3PL-dienstverleners bieden omvangrijkere diensten dan een conventioneel vervoersbedrijf (de zogenoemde 2PL-dienstverleners). Naast conventionele diensten zoals vervoer en opslag zijn voorbeelden van hun waardetoevoegende diensten cross-docking,<sup>15</sup> voorraadbeheer, herverpakken en expeditie.<sup>16</sup> Recent is de ontwikkeling van zogenaamde 4PL-dienstverleners te zien, die afzonderlijk ketenregie<sup>17</sup> aanbieden.<sup>18</sup> Voorbeelden van ketenregie-activiteiten zijn het ontwerpen, ontwikkelen en regisseren van logistieke concepten<sup>19,20</sup> en 4C (Cross Chain Control Centre).<sup>21</sup> Deze 4PL-dienstverleners concentreren zich op ketenregie en besteden de conventionele transport- en opslagdiensten en VAL- en VAS-activiteiten uit aan 2PL- en 3PL-dienstverleners. Tussen 3PL- en 4PL-dienstverleners zijn zogenaamde Lead Logistics Providers te zien. Deze dienstverleners zijn praktisch gezien 3PL-dienstverleners die tevens ketenregie-activiteiten aanbieden (zie hoofdstuk 2 voor een uitgebreider inzicht hierin).<sup>22</sup>

### Overijsselse logistieke bedrijven op hoofdlijnen

De precieze samenstelling van 2PL-, 3PL- en 4PL-dienstverleners en Lead Logistics Providers in Overijssel is onbekend maar een overzicht van de logistieke sector in Overijssel volgens de SBI indeling<sup>23</sup>, aangepast aan de 'smalle definitie'<sup>24</sup>, levert inzicht op in de omvang van de verschillende specialisatiegebieden. Er zijn 967 bedrijven in de sector in Overijssel. Hierin blijkt de grootste groep in 'goederenvervoer over weg' actief te zijn, met een aandeel van bijna twee derde van alle logistieke bedrijven. De relatieve omvang van vervoerders met andere modaliteiten is beperkt, met 9 procent in 'binnenvaart' en 1 procent in 'zee- en kustvaart'. De resterende 25 procent van de logistieke bedrijven in Overijssel is actief in 'opslag' (6%) en in de 'dienstverlening voor vervoer' (19%).<sup>25</sup>

### Transitstromen en waardetoevoeging

Uit deze paragraaf is gebleken dat ruim 40 procent van alle goederenstromen in Overijssel transitstromen zijn. Dit kan veranderen door deze stromen te benutten door het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten zoals VAL, VAS en ketenregie. Momenteel worden diverse van deze activiteiten al uitgevoerd door de 967 Overijsselse logistieke bedrijven. Het grote aandeel van de transitstromen in de goederenstromen, geeft de indruk dat zij nog meer dan nu zouden kunnen profiteren van de transitstromen door meer waardetoevoegende activiteiten uit te voeren. Zo kunnen de goederenstromen Overijssel verlaten met een grotere waarde dan toen ze de provincie binnenkwamen.

<sup>15</sup> Bij crossdocken worden goederen 'goederen vanuit de inkomende trailer zonder tussenliggende opslag naar het dock van de vertrekkende trailer wordt gebracht' (Bron: Logistiek.nl. (2016) *Crossdocken in allerlei soorten en maten*. [online] Beschikbaar via: <http://www.logistiek.nl/warehousing/artikel/2010/3/crossdocken-in-allerlei-soorten-en-maten-10111274> [Laatst geraadpleegd: 29 maart 2016].)

<sup>16</sup> Cerasis. (2013) *3PLs vs 4PLs: What are these PLs anyway? Layers of logistics explained*. [online] Beschikbaar via: <http://cerasis.com/2013/08/08/3pl-vs-4pl/> [Laatst geraadpleegd: 1 september 2015].

<sup>17</sup> Ketenregie kan worden gedefinieerd als: 'Het aansturen van de afstemming van activiteiten van verschillende samenwerkingspartners in een keten'. Volgens het CBS vallen activiteiten zoals het 'organiseren van door-to-door en multimodale transporten', het 'optimaliseren van de supply chain' en het 'afstemmen van vraag en aanbod binnen de keten' onder ketenregie (Bron: INNVALL (2013) *INNVALL [k] projectvoorstel*. (s.l.): (s.n.)).

<sup>18</sup> Bedrijven die ketenregie-activiteiten aanbieden, horen bij SBI-code 5229 'Expeditieuren, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen'. Maar niet alle 90 bedrijven uit Overijssel die onder deze code vallen, doen ook of alleen maar ketenregie-activiteiten. (Bron: CBS. (2015) *Monitor Logistiek en Supply Chain Management Rapportage*. Den Haag: CBS.

<sup>19</sup> Accellos. (2014) *White Paper The next generation of the supply chain elite: 4PL providers*. Colorado Springs: Accellos.

<sup>20</sup> INNVALL (2013) *INNVALL [k] projectvoorstel*. (s.l.): (s.n.).

<sup>21</sup> Commissie Van Laarhoven. (2007) *Logistiek en supply chains: Visie en ambitie voor Nederland*. Den Haag: Commissie Van Laarhoven.

<sup>22</sup> Fontys ILEC. (2014) *The supply-chain-super-provider: 'Fourth-party logistics on the rise'*. Venlo: Fontys ILEC.

<sup>23</sup> SBI: Standaard Bedrijfsindeling, deze wordt onder andere door het CBS gehanteerd. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de geselecteerde (sub)sectoren in de sectorale afbakening.

<sup>24</sup> Zie paragraaf 4.3 voor een uitleg over waar de 'smalle definitie' uit bestaat en hoe deze tot stand is gekomen.

<sup>25</sup> Voor meer details over de logistieke sector in Overijssel en voor de omvang en verdeling van de bestaande waardetoevoegende activiteiten in Overijssel die door deze logistieke bedrijven uitgevoerd worden, zie hoofdstuk 4.



### 1.3 Onderzoeksdoel en -vragen

Het doel van het onderzoek is de bestaande transitstromen en waardetoevoegende activiteiten in Overijssel te verkennen en de belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen in kaart te brengen waardoor er meer waarde aan de transitstromen toegevoegd kan worden.

De centrale vraag van dit onderzoek is als volgt:

***Hoe kunnen er meer waardetoevoegende activiteiten aan transitstromen worden uitgevoerd in Overijssel?***

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn waardetoevoegende activiteiten en kunnen ze gerelateerd worden aan de transitstromen?
2. Wat zijn de kenmerken van de transitstromen in Overijssel?
3. Welke waardetoevoegende activiteiten voeren de logistieke bedrijven van Overijssel momenteel uit?
4. Welke belemmeringen en mogelijkheden worden ervaren door de logistieke bedrijven in Overijssel en welke maatregelen kunnen genomen worden om hun waardetoevoegende activiteiten te versterken, passend bij de transitstromen in Overijssel?

### 1.4 Onderzoeksaanpak

De aanpak voor dit onderzoek bestaat uit een kwalitatieve en een kwantitatieve analyse. Voor de kwalitatieve analyse worden de methoden literatuuronderzoek, expertinterview, diepte-interview en focusgroep gebruikt. De kwantitatieve analyse omvat de statistische analyses van: a) de transitstromen van Overijssel, b) de logistieke sector in Overijssel en c) de bevindingen van de enquête. Hieronder wordt de onderzoeksaanpak verder toegelicht aan de hand van de onderzoeksvragen.

#### Vraag 1: Waardetoevoegende activiteiten en de relatie met transitstromen

Vanuit theoretisch perspectief worden er drie stappen genomen om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit wordt gedaan aan de hand van kwalitatieve inzichten die door literatuuronderzoek en expert interviews worden verkregen. Als eerste stap worden de waardetoevoegende activiteiten in kaart gebracht. Als tweede stap worden de kenmerken van de transitstromen in beeld gebracht en als derde stap wordt geprobeerd om aanknopingspunten vanuit de literatuur vast te stellen tussen de transitstromen en waardetoevoegende activiteiten. Op basis hiervan wordt een typering gevormd van de geschikte goederenstromen. De onderliggende kwestie betreft hier of er bepaalde transitstromen zijn die in het bijzonder geschikt zijn voor het uitvoeren van VAL-, VAS- of ketenregie-activiteiten en welke voorwaarden hiervoor zijn.

#### Vraag 2: Kenmerken van de transitstromen in Overijssel

Om de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden worden de kenmerken van de transitstromen in Overijssel kwantitatief geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een aantal variabelen, zoals vervoersmodaliteiten, verschijningsvormen, soort goederen, omvang en herkomst- en bestemmingslocaties. De data over transitstromen worden verkregen vanuit verschillende openbaar beschikbare databestanden. Dit onderdeel van het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Panteia.

### Vraag 3: Waardetoevoegende activiteiten door de Overijsselse logistieke bedrijven

Als vervolg van de inzichten verkregen vanuit de literatuur in onder andere de waardetoevoegende activiteiten (onderzoeksvraag 1), wordt de huidige situatie van waardetoevoeging in Overijssel onderzocht. Dit omvat ten eerste een beknopte kwantitatieve analyse van de logistieke bedrijvigheid in Overijssel. Hierdoor worden per Overijsselse COROP-regio (Noord-Overijssel, Zuidwest-Overijssel en Twente)<sup>26</sup> de logistieke bedrijvigheid geïnventariseerd en gekarakteriseerd. Ten tweede worden de waardetoevoegende activiteiten geanalyseerd die door de logistieke bedrijven van Overijssel worden uitgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van een enquête, diverse diepte-interviews en focusgroep.

### Vraag 4: Belemmeringen en mogelijkheden ervaren en maatregelen voorgesteld door Overijsselse logistieke bedrijven voor toename van waardetoevoeging aan transitstromen

Door de enquête en diepte-interviews wordt inzicht verkregen in de belemmeringen en mogelijkheden die worden ervaren door de logistieke bedrijven voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten in het algemeen en voor transitstromen in het bijzonder. Daarnaast worden de maatregelen die volgens de logistieke bedrijven nodig zijn om dit te laten toenemen in kaart gebracht. Met behulp van de focusgroep methode worden de bevindingen van de enquête en diepte-interviews gevalideerd en bediscussieerd tijdens een rondetafelbijeenkomst met logistieke bedrijven uit de provincie Overijssel en regionale vertegenwoordigers van de brancheorganisaties.

### Centrale onderzoeksvraag Waarde toevoegen aan transitstromen

Aan het einde van dit onderzoek wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Om een grotere toegevoegde waarde te creëren rondom de transitstromen in Overijssel wordt gebruikgemaakt van de geanalyseerde kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksgegevens ter beantwoording van de vier deelvragen. Dit wordt gedaan door het vergelijken van de empirische bevindingen (hoofdstukken 3 en 4) met de typering en het overzicht gebaseerd op de inzichten verkregen vanuit de literatuur in de relaties tussen waardetoevoegende activiteiten en transitstromen (hoofdstuk 2). Er worden namelijk voorwaarden en maatregelen voor waarde toevoeging in beeld gebracht.

## 1.5 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in de mogelijkheden om in Overijssel meer waardetoevoegende activiteiten uit te voeren door logistieke bedrijven. Dit kunnen zowel bedrijven zijn die conventionele logistieke activiteiten (transport, overslag en opslag) uitvoeren als waardetoevoegende activiteiten (VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten).

Voor de bepaling van de onderzoekspopulatie betekent dit dat logistieke bedrijven als zodanig geregistreerd worden in bedrijfsvestigingsregisters, zoals het Bedrijven- en Instellingenregister Overijssel (BIRO)<sup>27</sup>. Conform de standaard bedrijfsindeling SBI 2008, zijn logistieke dienstverleners ingedeeld bij de sectie Vervoer en opslag.<sup>28</sup> De populatie logistieke bedrijven kan zo nauwkeurig worden afgebakend. In dit onderzoek wordt voor het verkrijgen van empirische gegevens gebruik gemaakt van drie onderzoeksmethoden: enquête, diepte-interview en focusgroep (door middel van een rondetafelbijeenkomst). De selectie van de enquête- en interviewrespondenten en de deelnemers aan de focusgroep wordt in bijlage 10 uitgebreid toegelicht.

<sup>26</sup> De eerste twee regio's komen deels overeen met de provinciegrensoverschrijdende logistieke regio's Zwolle-Kampen-Meppel en Deventer/Stedendriehoek. De logistieke regio Twente is gelijk aan de COROP-regio Twente. COROP (Coördinatiecommissie Regionale Onderzoeksprogramma) is een regionale gebiedsindeling die door CBS voor statistische analyse gebruikt wordt.

<sup>27</sup> BIRO is een databestand met gegevens over alle vestigingen in Overijssel waar betaald werk wordt verricht. De kerngegevens per vestiging hebben een ruimtelijke component (adresgegevens) en een sociaaleconomische component (werkgelegenheid en type economische activiteit).

<sup>28</sup> CBS (2008) *SBI 2008 - Standaard Bedrijfsindeling 2008*. [online] Beschikbaar via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/sbi-2008>. [Laatst geraadpleegd: 26 januari 2016].

## 1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport vervolgt met een weergave van de belangrijkste uitkomsten uit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2). Hierbij is uitgebreid aandacht voor de verschillende soorten waardetoevoegende activiteiten die de logistieke bedrijven uit kunnen voeren. Ook worden de transitstromen toegelicht. Aan het einde van het hoofdstuk wordt gezocht naar de relatie tussen (transit)goederenstromen en waardetoevoegende activiteiten. Op basis hiervan wordt een typering opgesteld van de geschikte goederenstromen voor waardetoevoeging, evenals een overzicht van de voorwaarden hiervoor. Dit wordt in het vervolg van het onderzoek gebruikt.

Hoofdstuk 3 bevat een analyse van de transitstromen in Overijssel. Er wordt gekeken naar de modaliteiten weg, spoor en binnenvaart. Daarbij wordt stilgestaan bij de omvang, verschijningsvorm, goederensoort en herkomst- en bestemmingslocaties van de transitstromen die Overijssel passeren, waar mogelijk met toelichting per COROP-regio.

Het daaropvolgende hoofdstuk 4 geeft een overzicht van waardetoevoeging door de logistieke sector in Overijssel. Ten eerste worden de logistieke bedrijven van Overijssel kort gekarakteriseerd, waarbij aandacht is voor zowel de gehele provincie als de drie afzonderlijke COROP-regio's. Ten tweede worden de typen logistieke diensten in beeld gebracht die in Overijssel worden geleverd. Ten derde worden de waardetoevoegende activiteiten weergegeven die de Overijsselse logistieke bedrijven al uitvoeren, gebaseerd op de uitkomsten van de enquête, interviews en focusgroep. Ten vierde worden de belemmeringen en kansen ervaren door de logistieke bedrijven in het uitvoeren van de waardetoevoegende activiteiten in beeld gebracht, samen met de mogelijke maatregelen. Ook dit gebeurt op basis van de resultaten van de enquête, de interviews en de focusgroep.

In het afsluitende hoofdstuk 5 worden de conclusies voor dit onderzoek getrokken. Er wordt begonnen met een discussie over de betekenis van waardetoevoegende activiteiten, zoals waargenomen door de Overijsselse logistieke bedrijven in Overijssel. Vervolgens worden de kenmerken van de goederenstromen in Overijssel die geschikt zijn voor waardetoevoeging gekoppeld aan de waardetoevoegende activiteiten. Daarna volgt een overzicht van de voorwaarden om meer waarde toe te voegen aan transitstromen in Overijssel en worden de hiervoor benodigde maatregelen in beeld gebracht. Tot slot wordt er gereflecteerd op het onderzoeksproces en de onderzoeksbevindingen.

## 2 Waardetoevoegende activiteiten en de relatie met transitstromen: inzichten uit de literatuur

### 2.1 Inleiding

De eerste stap in het onderzoek naar de mogelijkheden voor waardetoevoeging aan transitstromen in Overijssel, is het in beeld brengen van de theoretische inzichten over de afzonderlijke componenten 'waardetoevoeging' en 'transitstromen' en wat de relatie tussen beiden is. Dit hoofdstuk gaat in op wat er precies wordt verstaan onder deze componenten, en het krijgen van inzicht in welke waardetoevoegende activiteiten er theoretisch aan goederenstromen in het algemeen en aan transitstromen in het bijzonder kunnen worden uitgevoerd.

Er wordt begonnen met een uitleg van welke activiteiten waarde kunnen toevoegen aan goederen en door wie deze worden uitgevoerd (2.2). Daaropvolgend wordt er dieper ingegaan op wat transitstromen precies zijn en er wordt gekeken naar de relatie tussen transitstromen en waardetoevoegende activiteiten (2.3). In de afsluitende paragraaf worden de belangrijkste conclusies vanuit de literatuur getrokken. Dit leidt tot een typering van de geschikte transitstromen voor waardetoevoeging en een overzicht van voorwaarden om dit te realiseren (2.4).

### 2.2 Waardetoevoegende activiteiten

Waardetoevoegende activiteiten kunnen ervoor zorgen dat er meer voordeel wordt gehaald uit de goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. Dit zijn activiteiten die worden uitgevoerd door logistieke bedrijven. In deze paragraaf wordt eerst stilgestaan bij wat er onder waardetoevoegende activiteiten wordt verstaan. Dit wordt gedaan door het beknopt in beeld brengen van de ontwikkeling van waardetoevoeging, de positie daarvan in de supply chain en de soorten van waardetoevoegende activiteiten. Er is speciale aandacht voor ketenregie-activiteiten omdat dit de meeste waarde toevoegt. Daarna wordt er gekeken naar de logistieke bedrijven die deze activiteiten uitvoeren en de voorwaarden om deze uit te voeren.

#### Ontwikkeling van waardetoevoeging en de positie in de supply chain

Toegevoegde waarde is 'de meerwaarde, die een product krijgt in een logistieke keten als gevolg van transformaties naar vorm, plaats en tijd'.<sup>29</sup> Het is belangrijk om transitstromen te benutten zodat de waarde van het te vervoeren product hoger ligt op het moment dat het de regio weer uit gaat dan op het moment dat het de regio binnenkwam. Het uitvoeren van deze activiteiten is ontstaan doordat sinds de jaren '70 van de vorige eeuw verladers in toenemende mate hun logistiek gingen uitbesteden aan andere partijen. De verladers richten zich sindsdien steeds meer op hun kernactiviteiten, iets wat ook wel 'verticale desintegratie' of specialisatie wordt genoemd. Als één van de eerste zaken werd het transport tussen de verlader en de klant uitgevoerd door transportbedrijven. Later werd een steeds groter deel van het logistieke proces overgenomen door een andere partij, bijvoorbeeld een transportbedrijf. De laatste jaren wordt in toenemende mate de volledige dienstverlening die betrekking heeft op supply chain management uitgevoerd door een andere partij dan de verlader. Dit wordt gedaan door de logistieke bedrijven die bijvoorbeeld de rol van ketenregisseur hebben.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Goor, A. van (jaartal onbekend) *Value added logistics (VAL)*. [online] Beschikbaar via: [http://www.managementexecutive.nl/downloaden/4033/Value-added-logistics-\(VAL\)](http://www.managementexecutive.nl/downloaden/4033/Value-added-logistics-(VAL)) [Laatst geraadpleegd: 8 april 2016].

<sup>30</sup> Becker, J. (2009) *Innovatie Value Added Logistics Limburg*. Venlo: Fontys.

De uitvoering van waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven vormt een concept waarbij de logistieke keten door het uitbesteden van activiteiten zodanig wordt aangepast dat de logistieke kosten (kosten met betrekking tot voorraden, opslag, handling en transport) worden verlaagd en het serviceniveau wordt verbeterd'.<sup>31</sup> Dit is verder voor een verlader interessant wanneer het logistieke bedrijf dit kan doen tegen lagere kosten, een kortere doorlooptijd, beperktere risico's of wanneer de verlader deze activiteiten zelf niet kan uitvoeren. Het geeft verladers de flexibiliteit om snel in te spelen op de gevarieerde en veranderende vraag van de markt in het algemeen en de afnemers in het bijzonder. Ze kunnen zich daardoor namelijk richten op de kernactiviteiten, wat eveneens vaak effectiever en efficiënter is. Logistieke bedrijven voeren de activiteiten uit die niet (langer) als kernactiviteit worden gezien door de verlader. Dit maakt dat waardetoevoegende activiteiten kunnen bijdragen aan het voldoen aan toenemende service-eisen, snelle levering en een betere concurrentiepositie van de verlader.<sup>32</sup>

### Value Added Logistics, Value Added Services en ketenregie

De waardetoevoegende activiteiten kunnen grofweg worden uitgesplitst in drie verschillende onderdelen<sup>33,34</sup>:

- Value Added Logistics: fysieke activiteiten, zoals ompakken, labelen, repareren en assembleren.
- Value Added Services: niet-fysieke activiteiten zoals call center activiteiten, training en directe beoordeling en afhandeling van klachten en garanties.
- Ketenregie: het 'besturen en beheersen van goederenstromen'. Andere voorbeelden zijn activiteiten zoals het 'organiseren van door-to-door en multimodale transporten', het 'optimaliseren van de supply chain' en het 'afstemmen van vraag en aanbod binnen de keten'.<sup>35</sup>

In dit hoofdstuk wordt extra aandacht aan ketenregie-activiteiten besteed, omdat ketenregie de hoogste toegevoegde waarde en de beste marge oplevert, vergeleken met traditionele logistieke activiteiten zoals transport, overslag en opslag.<sup>36</sup> Dit komt door de regiefunctie en de complexiteit van deze activiteit. Nauwverwant hieraan is het zogenoemde Cross Chain Control Center (4C). Dit is een regiecentrum van waaruit meerdere complexe, internationale supply chains worden gecoördineerd en geregisseerd. Het logistieke bedrijf dat deze diensten uitvoert, bedient meerdere goederenstromen en bundelt en stuurt meerdere fysieke goederenstromen, informatiestromen, financiële stromen en data aan.<sup>37</sup> De omvang van deze stromen maakt het mogelijk meerdere modaliteiten optimaal te benutten en effectief in te zetten.<sup>38</sup>

### Verleners van waardetoevoegende activiteiten

De logistieke bedrijven voeren diensten uit ten behoeve van onder andere waardetoevoegende activiteiten. Samen met de cargo owners (verladers) en carriers zijn ze in verschillende mate bij de supply chain betrokken. Deze mate van betrokkenheid wordt gerangschikt van 1PL- (First Party Logistics) dienstverleners via 2PL- en 3PL- tot en met 4PL- dienstverleners. In figuur 2.1 wordt hiervan een overzicht gegeven.

<sup>31</sup> Becker, J. (2009) *Innovatie Value Added Logistics Limburg*. Venlo: Fontys.

<sup>32</sup> DIJK12 Beleidsonderzoek. (2004) *Arbeidsradar Industriebuitie*. Amsterdam: DIJK12.

<sup>33</sup> In bijlage 3 wordt een gedetailleerd overzicht gegeven van de indeling van waardetoevoegende activiteiten onder VAL, VAS en ketenregie, met een korte toelichting.

<sup>34</sup> TNO. (2008) *Logistieke ketenstudie: Het supporten waard! Achtergrondrapportage resultaten ketenstudie IMPULS*. Delft: TNO bouw en ondergrond.

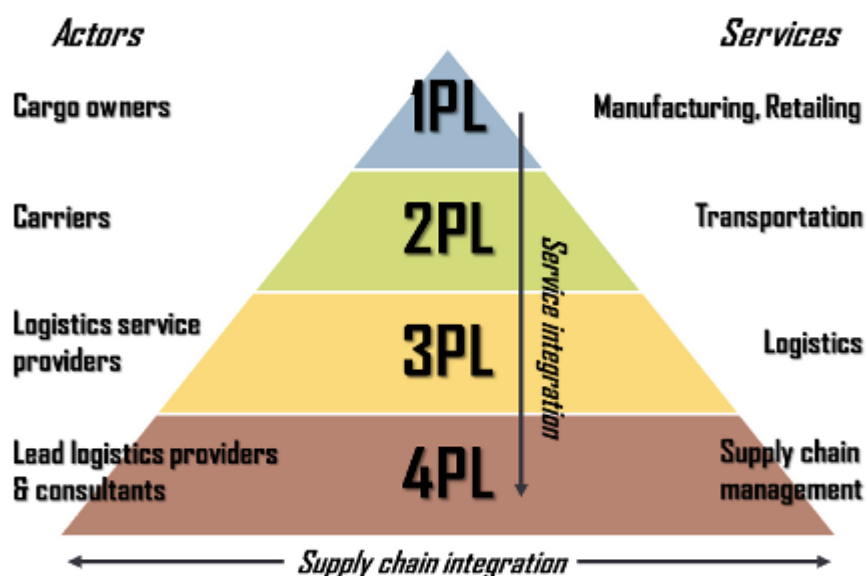
<sup>35</sup> INNVALL. (2013) *INNVALL [k] projectvoorstel*. (s.l.): (s.n.). p. 6.

<sup>36</sup> Commissie Van Laarhoven. (2007) *Logistiek en supply chains: Visie en ambitie voor Nederland*. Den Haag: Commissie Van Laarhoven.

<sup>37</sup> Dinalog. (2015) *4C: Cross Chain Control Center*. [online] Beschikbaar via: [http://www.dinalog.nl/nl/themes/4c\\_cross\\_chain\\_control\\_center/](http://www.dinalog.nl/nl/themes/4c_cross_chain_control_center/) [Laatst geraadpleegd: 1 september 2015].

<sup>38</sup> Topsector Logistiek (jaartal onbekend) *Excelleren in logistiek*. (s.l.): (s.n.).

FIGUUR 2-1: 1PL-, 2PL-, 3PL- EN 4PL-DIENSTVERLENERS



Bron: Cerasis (2013)<sup>39</sup>

Deze vier typen organisaties worden hieronder gedefinieerd<sup>40</sup>:

- 1PL-dienstverleners: Betreft de ladingeigenaar die ook de verlader kan zijn (zoals een productiebedrijf dat rechtstreeks levert aan zijn klanten) of de ontvanger (zoals een retailer die lading ophaalt bij de leverancier). De distributie is een geheel intern proces.
- 2PL-dienstverleners: Betreft de vervoerders die een vervoersdienst verzorgen voor een specifiek segment van een transportketen. Voorbeelden zijn rederijen, rail operators en transportbedrijven. Zij worden ingehuurd om vracht te vervoeren van herkomst naar bestemming.
- 3PL-dienstverleners: Dienstverleners die voor een ander bedrijf alle of veel van de logistieke activiteiten uitvoeren. De door deze organisaties aangeboden diensten bestaan vaak uit transport, warehousing (magazijnwerkzaamheden), cross-docking (direct overzetten van de ene modaliteit naar de andere), voorraad- en verpakkingsbeheer en expeditie.
- 4PL-dienstverleners: Dit zijn in tegenstelling tot de 2PL- en 3PL-dienstverleners vaker aparte bedrijven, soms opgezet als joint venture die fungeert tussen de klant en vaak meerdere logistieke dienstverleners. Een 4PL-dienstverlener voert idealiter het volledige management van een supply chain uit. Een 4PL-dienstverlener kan ontstaan zijn uit de activiteiten van een 3PL-dienstverlener. Dit laatste wordt ook wel een Lead Logistics Provider genoemd (zie hieronder).

Al deze organisaties kunnen een deel van de logistiek van een goederenstroom tussen een herkomst- en bestemmingslocatie verzorgen. Hoe verder naar beneden, zoals aangegeven in figuur 2.1, hoe groter het aandeel van de betreffende organisatie in de logistieke dienstverlening. De verlader besteedt dan dus een groter deel van zijn logistieke vraag uit aan een andere partij. Daarnaast moet worden opgemerkt dat 3PL-dienstverleners zich vaak op het tactische en organisatorische beslissingsniveau bevinden, waarbij zij mogelijk in het bezit zijn van assets (o.a. magazijnen en productiefaciliteiten) en waarbij automatisering van belang is. 4PL-dienstverleners bevinden zich op het strategische en managementbeslissingsniveau. Zij bezitten nauwelijks fysieke assets, hooguit complexe ICT-systemen. Daarnaast bestaat hun kapitaal voornamelijk uit hoogopgeleide medewerkers met functionele en industriële kennis.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Cerasis. (2013) *3PLs vs 4PLs: What are these PLs anyway? Layers of logistics explained*. [online] Beschikbaar via: <http://cerasis.com/2013/08/08/3pl-vs-4pl/> [Laatst geraadpleegd: 8 april 2015].

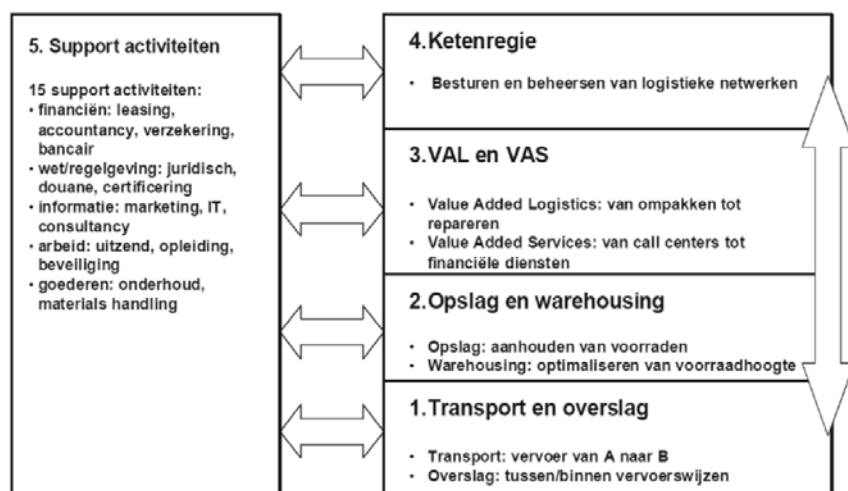
<sup>40</sup> Idem.

<sup>41</sup> Dutch 4PL. (2016) In: Fontys ILEC. (2014) *The supply-chain-super-provider: 'Fourth-party logistics on the rise'*. Venlo: Fontys ILEC. p. 12.

Naast deze vier type logistieke dienstverleners blijkt er vanuit verschillende bronnen in de literatuur ook een ander type dienstverlener te zijn, namelijk de zogenoemde Lead Logistics Providers. Dit type dienstverlener opereert tussen de 3PL- en 4PL-dienstverleners. In de praktijk wordt gesteld dat dit 3PL-dienstverleners zijn. Zij functioneren op een hybride niveau, tussen de operationele taken van een 3PL-dienstverlener en de management taken van een 4PL-dienstverlener.<sup>42</sup>

Het logistieke sectorhuis van TNO geeft een complementair overzicht van de waardetoevoegende activiteiten. In figuur 2.2 wordt aangegeven hoe de verschillende activiteiten in deze sector gerangschikt zijn naar de toegevoegde waarde per werknemer.

FIGUUR 2-2: LOGISTIEK SECTORHUIS



Bron: TNO (2008)<sup>43</sup>

Wanneer het logistieke sectorhuis wordt vergeleken met de indeling van de logistieke bedrijven in figuur 2.1, kan het volgende worden gesteld: hoe hoger de activiteiten met betrekking tot VAL, VAS en ketenregie in het sectorhuis worden gepositioneerd (zie figuur 2.2), hoe lager in de piramide de organisatie activiteiten uitvoert (zie figuur 2.1). In beide gevallen is er sprake van een toename van de toegevoegde waarde per werknemer.

De ontwikkeling van 3PL- en 4PL-dienstverleners zijn onder meer het gevolg van het proces van globalisering. De afstand tussen productielocatie en afzetmarkt is steeds groter geworden. Veel producten worden tegenwoordig in Azië gemaakt, waar de arbeidskosten lager zijn dan in Europa, terwijl de klant zich in Europa bevindt. Bedrijven hebben te maken met internationale concurrentie en richten zich ook zelf steeds meer op buitenlandse afzet. Daarnaast worden levenscycli van producten steeds korter en vinden eindbewerkingen steeds dichterbij consumenten plaats.<sup>44</sup> Dit heeft geleid tot het opzetten van regionale, nationale en continentale (Europese) distributiecentra. Het is onder andere daar waar waarde toegevoegd kan worden aan transitstromen.<sup>45</sup> Sinds er steeds langere aan- en afvoertrajecten zijn terwijl de klant wel binnen zo kort mogelijke tijd de bestelde producten geleverd wil hebben, wordt het steeds belangrijker de gehele supply chain volledig te beheersen. Om zo goed mogelijk aan de vraag van de afnemer te voldoen, kunnen logistieke bedrijven waarde-toevoegende activiteiten uitvoeren. Hierdoor stijgt de waarde van de goederen. Wanneer dit gebeurt in een regio waar transitstromen passeren, levert dit economische voordelen op.<sup>46</sup> Dat is waarom in dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te geven in de omvang van deze activiteiten in Overijssel en hoe deze activiteiten te relateren zijn aan de passerende transitstromen.

<sup>42</sup> Rushton, A., Walker, S. (2007) *International logistics and supply chain outsourcing – From Local to Global*. Kogan Page Ltd. p.354.

<sup>43</sup> TNO. (2008) *Logistieke Ketenregie: Het supporten waard! Achtergrondrapportage resultaten ketenstudie IMPULS*. Delft: TNO bouw en ondergrond.

<sup>44</sup> Steen, B. van der. (2010) *Inlandstromen gericht op Limburg*. Venlo: Fontys.

<sup>45</sup> TNO. (2008) *Logistieke Ketenregie: Het supporten waard! Achtergrondrapportage resultaten ketenstudie IMPULS*. Delft: TNO bouw en ondergrond.

<sup>46</sup> Reuter, M., Somers, G.H.L., Wensink, S., Swinkels, P.M.A.S., Heldens, W.P.A. (2014) *Innovatie en toegevoegde waarde in de logistiek: achtergrond, werkwijze en evaluatie van de bij het 'INNVALL-traject' toegepaste methodiek*. (s.l.): (s.n.).

## Voorwaarden voor waardetoevoegende activiteiten

Om de waardetoevoegende activiteiten te kunnen uitvoeren komen er bepaalde voorwaarden naar voren. Sommige van deze voorwaarden zijn gemeenschappelijk voor VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten. Anderen zijn in hoge mate relevant voor ketenregie- en mindere mate voor VAS- en soms voor VAL-activiteiten.

Er zijn drie gemeenschappelijke voorwaarden die naar voren komen: de grootte van het logistieke bedrijf; specifieke kenmerken zoals automatisering, ervaring en reputatie; en het opbouwen van een langdurige relatie tussen verladers en logistieke bedrijven. Het laatste gaat gepaard met onderling vertrouwen. Het blijkt dat bedrijven een zekere *grootte* moeten hebben om VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten uit te kunnen voeren.<sup>47</sup> Uit de ervaringen van het INNVALL-project<sup>48</sup> wordt geschat dat een logistiek bedrijf minimaal vijf tot tien medewerkers in dienst moet hebben.<sup>49</sup> Daarnaast levert de mate van *automatisering* beschikbaar bij een logistiek bedrijf, samen met zijn *ervaring en reputatie*, een bijdrage aan haar positie als verlener van de waardetoevoegende activiteiten. Verder is het bij het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven belangrijk om in zakelijke en persoonlijke relaties te investeren om zo een *langdurige relatie* op te bouwen met de verlader(s). Dit komt doordat voor het goed uitvoeren van deze activiteiten belangrijk is om inzicht te krijgen in de strategieën, doelen en processen van partners in de keten. *Onderling vertrouwen* en het delen van informatie zijn van groot belang om dit te realiseren.<sup>50</sup>

Naast de gemeenschappelijke voorwaarden zijn er meer specifieke voorwaarden van belang, met name voor het uitvoeren van ketenregie. Dit zijn voldoende kennis en innovatie voor bijvoorbeeld het aanbieden van nieuwe diensten, ideeën en oplossingen. Om de complexiteit, die inherent is aan ketenregiediensten, te kunnen beheersen is *kennis* een cruciale voorwaarde. Het gaat voornamelijk om kennis over de supply chain, evenals een bepaalde minimale omvang van logistieke assets. Toegevoegde waarde kan dan ook het beste worden gecreëerd door innovatie bij de introductie van nieuwe diensten, ideeën en oplossingen. Hierdoor kan er een grotere effectiviteit en efficiëntie van het logistieke proces aangeboden worden. Kostenreductie speelt hierin een bepalende rol. Om dit te bereiken wordt er in verschillende onderzoeken ook gewezen op het belang van kennis en ervaring.<sup>51,52</sup> Door middel van nieuwe diensten, ideeën en oplossingen kunnen met name kosten beperkt worden en de marges verhoogd worden, die eveneens naar een hogere winst leiden. Een hogere winst kan tevens worden bereikt door het aanbieden van een betere productkwaliteit, leveringsdiensten en productbeschikbaarheid (door het beheren van de voorraden van de verlader). Daarnaast wordt gesteld dat nieuwe activiteiten vooral waarde toevoegen zolang het aanbod uniek en innovatief is.<sup>53</sup>

## Toevoegen van waarde kent vele variaties

Op basis van deze paragraaf kan worden geconcludeerd dat waardetoevoegende activiteiten in vele verschillende variaties bestaan. Deze waardetoevoegende activiteiten worden vooral uitgevoerd door 3PL- en 4PL-dienstverleners en de zogenoemde Lead Logistics Providers. Verder is gebleken dat hoe hoger een activiteit in het logistiek sectorhuis kan worden geplaatst, hoe hoger de toegevoegde waarde per werknemer is. Daarnaast kwam naar voren dat de verschillende waardetoevoegende activiteiten onderverdeeld kunnen worden in drie onderdelen: VAL, VAS en ketenregie. Allemaal kunnen ze in meer of mindere mate waarde toevoegen aan transitstromen. Ketenregie is daarvan de activiteit die de meeste waarde toevoegt in een supply chain en daarom het meest interessant voor een transitregio als Overijssel.

---

<sup>47</sup> Miessen, B. van der. (2011) *Ruimte voor duurzame logistiek? Onderzoek naar de duurzaamheidseffecten van nieuwe activiteiten binnen logistieke bedrijven in provincie Utrecht*. Masterthesis Economische Geografie Utrecht: Universiteit Utrecht.

<sup>48</sup> Bijlage 4 bestaat uit een 'good practice' over het INNVALL-project. Hierin worden de activiteiten en resultaten van dit project beknopt weergegeven.

<sup>49</sup> Somers, G., Reuter, M. (2015) *Expert inzichten*. Venlo: Fontys ILEC.

<sup>50</sup> Miessen, B. van der. (2011) *Ruimte voor duurzame logistiek? Onderzoek naar de duurzaamheidseffecten van nieuwe activiteiten binnen logistieke bedrijven in provincie Utrecht*. Masterthesis Economische Geografie Utrecht: Universiteit Utrecht.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Kilibarda, M.J., Andrejic, M.M., Popovic, V.J. (2013) *Creating and measuring logistics value*. November 2013. Belgrado: 1st Logistics International Conference

<sup>53</sup> Miessen, B. van der. (2011) *Ruimte voor duurzame logistiek? Onderzoek naar de duurzaamheidseffecten van nieuwe activiteiten binnen logistieke bedrijven in provincie Utrecht*. Masterthesis Economische Geografie Utrecht: Universiteit Utrecht.



Om ketenregie en andere vormen van waardetoevoegende activiteiten aan te kunnen bieden is het van belang dat bedrijven aan verschillende voorwaarden voldoen, waaronder een zekere omvang van het bedrijf en het hebben van specifieke functionele en industriële kennis en kenmerken zoals automatisering, ervaring en reputatie. Bovendien is innovatie voor deze bedrijven extra belangrijk om zo een uniek aanbod te hebben voor de klant.

## 2.3 Transitstromen en de relatie met waardetoevoegende activiteiten

Na het verkrijgen van inzichten uit de literatuur over de waardetoevoegende activiteiten en verschillende type logistieke dienstverleners wordt er eerst een beknopt inzicht gegeven in de transitstromen. Vervolgens wordt gekeken of er een generieke relatie gelegd kan worden tussen transitstromen en waardetoevoegende activiteiten. Inzichten vanuit de literatuur in deze relatie zijn beperkt. Uiteindelijk was het mogelijk om een verbinding te leggen tussen waardetoevoegende activiteiten en goederensoorten, niet in de context van transitstromen in het bijzonder, maar in de context van goederenstromen in het algemeen.

### Transitstromen

Eenvoudig gesteld zijn transitstromen goederenstromen die herkomst noch bestemming hebben in een bepaald gebied maar wel door dit gebied heengaan. Ze zijn onvermijdelijk wanneer een regio tussen twee of meer gebieden ligt waartussen handel wordt gedreven. De transitregio heeft weinig tot geen economische voordelen aan het doorvoeren van goederen via het gebied, maar er worden wel nadelen ondervonden. Er wordt gebruikgemaakt van de infrastructuur ((snel)wegen, spoorwegen, waterwegen), waardoor bij (intensief) gebruik congestie, geluidsoverlast en vervuiling ontstaat. Dit heeft negatieve effecten op de leefbaarheid van de regio, terwijl er nauwelijks economische voordelen aan verbonden zijn.<sup>54</sup>

De goederen die tot de transitstromen behoren, hebben verschillende kenmerken zoals verschijningsvorm (container, stukgoed, droge bulk en natte bulk), goederensoort (landbouwproducten, voedingsmiddelen, ruwe mineralen en halffabricaten enz), vervoersmodaliteiten (weg, spoor en binnenvaart) en herkomst- en bestemmingslocaties. Het is belangrijk om te bepalen of er verbindingen gelegd kunnen worden tussen deze kenmerken en de waardetoevoegende activiteiten. Vanuit de literatuur is het onbekend of bepaalde kenmerken van transitstromen in het bijzonder geschikt zijn voor waardetoevoeging. Er is slechts een beperkte en indirecte koppeling gevonden tussen VAL- VAS- en ketenregie-activiteiten en hiervoor geschikte goederen zonder enige specificatie over de kenmerken van de goederenstromen.

### Geschikte goederensoorten voor waardetoevoeging

Inzichten uit de literatuur laten indirecte verbanden zien tussen goederensoorten en hun geschiktheid voor waardetoevoeging. Ten aanzien van de VAL- en VAS-activiteiten kan er een beeld geschetst worden door middel van een aantal goederenaspecten. De geschikte goederensoorten voor de ketenregie activiteiten kunnen geïdentificeerd worden via de diensten geleverd door de 4PL-dienstverleners.

---

<sup>54</sup> TNO. (2003). *De maatschappelijke betekenis van doorvoer*. Delft: TNO.

Ten aanzien van de VAL- en VAS-activiteiten blijken een of meerdere van de volgende goederenaspecten van belang.

Dit zijn:

- Een hoog voorraadrisico.<sup>55</sup> Dit is het risico dat een ondernemer met de voorraad kan blijven zitten als er geen of te weinig orders meer binnenkomen.<sup>56</sup>
- Een korte levenscyclus. Dit zorgt ervoor dat deze producten snel moeten worden geleverd aan de klant, wat kansen biedt voor logistieke bedrijven om bij te dragen aan een snelle levering.<sup>57</sup> Goederen met een korte levenscyclus hebben tevens vaak een hoge waarde dichtheid (zie hieronder).
- Een hoge waardedichtheid. Dit betekent dat producten per gewichtseenheid een hoge waarde in euro's vertegenwoordigen, zoals consumentenelektronica.<sup>58</sup>
- Een lage doorstromingsnelheid: Dit betekent dat goederen relatief lang op voorraad liggen voordat ze naar de volgende schakel in de supply chain gaan. Aan deze voorraad zijn kosten verbonden, wat het interessant maakt om de doorstromingsnelheid te verhogen.<sup>59</sup>
- Een gedifferentieerde of moeilijk voorspelbare vraag.<sup>60</sup> Daarnaast worden producten die een gedifferentieerde of moeilijk voorspelbare vraag kennen, zoals trend- of seizoensgevoelige producten (kleding, tuinartikelen), als geschikt voor het uitvoeren van VAL- en VAS-activiteiten gezien.<sup>61</sup>

Mogelijkheden voor VAL- en VAS-activiteiten worden, naast de trend- of seizoensgevoelige producten, gezien in sectoren als 'hightech, medische apparatuur, farmaceutische producten, retourproducten uit deze sectoren, fashion en in bulk geproduceerde chemische producten.'<sup>62</sup> Deze laatste goederensoort kan worden herverpakt en gelabeld.<sup>63</sup>

Ten aanzien van de ketenregieactiviteiten is er een koppeling gevonden tussen een bepaalde goederensoort en 4PL-dienstverleners. 4PL-dienstverleners voeren ketenregie-activiteiten uit, de waardetoevoegende activiteit die het meest oplevert.<sup>64,65</sup> In de eerste plaats worden automotieve en high-technology goederen en FMCG hiervoor als geschikt gezien.<sup>66</sup> Daarnaast bieden ook chemische producten, consumentenelektronica en goederen uit de farmaceutische industrie kansen voor ketenregie-activiteiten.<sup>67</sup> Ander onderzoek ziet daarnaast agri & food goederen als geschikt voor het uitvoeren van ketenregie-activiteiten. De genoemde goederen worden just-in-time en klantspecifiek geproduceerd en/of aspecten als veiligheid, leverbetrouwbaarheid, versheid en flexibiliteit spelen een belangrijke rol. Aangegeven wordt dat bij ketenregie de locatie van een land minder belangrijk is dan bij VAL-activiteiten. Nederland moet daarom concurreren met andere landen maar het biedt tevens kansen meerdere ketens aan te sturen vanaf één locatie.<sup>68</sup>

---

<sup>55</sup> Policy Research Corporation. (2011) *Blauwdruk logistieke ontwikkeling in Limburg*. Antwerpen/Rotterdam: Policy Research Corporation. p. 13-14.

<sup>56</sup> Goor, A. van., Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W. (2009) *Fysieke distributie. Werken aan toegevoegde waarde*. Groningen: Noordhoff.

<sup>57</sup> Voorbeelden voor producten met een langere levenscyclus en een lage waardedichtheid zijn natte en droge bulkgoederen. (Bron: Goor, A., Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W. (2015) *Werken met distributielogistiek*. Zevende druk. Groningen: Wolters-Noordhoff).

<sup>58</sup> Goor, A. van., Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W. (2009) *Fysieke distributie. Werken aan toegevoegde waarde*. Groningen: Noordhoff.

<sup>59</sup> Basu, R., Wright, J.N. (2008) *Total Supply Chain Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

<sup>60</sup> Policy Research Corporation. (2011) *Blauwdruk logistieke ontwikkeling in Limburg*. Antwerpen/Rotterdam: Policy Research Corporation. p. 13-14.

<sup>61</sup> Policy Research Corporation. (2011) *Blauwdruk logistieke ontwikkeling in Limburg*. Antwerpen/Rotterdam: Policy Research Corporation.

<sup>62</sup> Policy Research Corporation. (2011) *Blauwdruk logistieke ontwikkeling in Limburg*. Antwerpen/Rotterdam: Policy Research Corporation. p. 13-14.

<sup>63</sup> Idem.

<sup>64</sup> Idem.

<sup>65</sup> Rushton, A., Walker, S. (2007) *International logistics and supply chain outsourcing – From Local to Global*. Kogan Page Ltd.

<sup>66</sup> Idem.

<sup>67</sup> Frost & Sullivan (2004) en Nissen & Bothe (2002) In: Fontys ILEC. (2014) *The supply-chain-super-provider: 'Fourth-party logistics on the rise'*. p.28-29 Venlo: Fontys ILEC.

<sup>68</sup> Policy Research Corporation. (2011) *Blauwdruk logistieke ontwikkeling in Limburg*. Antwerpen/Rotterdam: Policy Research Corporation. p. 14.

Als vanuit de praktijk naar waardetoevoegende activiteiten wordt gekeken, zijn er twee voorbeelden uit Limburg te noemen. In Limburg (zie de tekstbox hieronder) wordt namelijk al sinds 2008 gewerkt aan het toevoegen van waarde aan goederenstromen door de logistieke sector<sup>69</sup>. Eén voorbeeld komt uit het vervoer van de FMCG. Daaruit blijkt dat logistieke dienstverleners vaak vrij eenvoudig diensten kunnen ontwikkelen die van toegevoegde waarde zijn voor de klanten en de eindafnemers. Het andere voorbeeld is ontleend aan het vervoer van meubels.<sup>70</sup>

#### **Voorbeelden van waardetoevoegende activiteiten uit Limburg**

Als praktijk voorbeelden van het extra toevoegen van waarde aan goederenstromen, worden er hieronder twee cases kort toegelicht.

##### *Montage en installatie van meubels*

Een Limburgs bedrijf hield zich voorheen bezig met de distributie, voorraad, douanezaken en transport van meubels. Naar aanleiding van het INNVALL-traject en een vraag van een klant werd besloten de meubels ook te gaan monteren en installeren. Eerst waren er twijfels over de bereidheid van chauffeurs om ook monteur en installateur te worden maar de twijfels bleken onterecht. Terwijl een traditioneel transportbedrijf de vrachtwagens het liefst zoveel mogelijk wil laten rijden, staan de trucks van dit bedrijf tijdens de montage lange tijd stil. Door het aanbieden van deze diensten is het rendement van de onderneming omhoog gegaan en is de slagkracht van het bedrijf vergroot.

##### *Grouperen/bundeling van geconditioneerde voedingsmiddelen*

Het tweede voorbeeld is een bedrijf dat een niche heeft gevonden in het vervoeren en overslaan van convenience food (geconditioneerd vervoer). De doorloopsnelheid is hierbij zeer belangrijk maar toch slaagt het bedrijf erin om bundels te groeperen. Dit verhoogt de efficiëntie en de kwaliteit voor zowel het bedrijf als de klant.

## Waardetoevoeging door ketenregie

Transitstromen brengen negatieve effecten met zich mee, zoals congestie en vervuiling. Door het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten kan er ook economisch worden geprofiteerd van deze goederenstromen. Ketenregie is de activiteit die de meeste waarde toevoegt. Op basis van de beperkt beschikbare inzichten uit de literatuur, kan worden gesteld dat goederen uit de sectoren automotive en hightech goederen en FMCG voor ketenregie het meest geschikt zijn.<sup>71</sup> Dit wordt gevolgd door goederen uit de sectoren chemie, consumentenelektronica, farmaceutische industrie en agri & food.<sup>72</sup>

Daarnaast is gebleken dat goederen met een hoog voorraadrisico, een korte levenscyclus, hoge waardedichtheid, een lage doorstromingsnelheid en/of een gedifferentieerde of moeilijk voorspelbare vraag de meest geschikte goederen lijken te zijn voor VAL- en VAS-activiteiten. Dit zijn bijvoorbeeld farmaceutische producten, trend- en seizoensgevoelige producten en de retourstromen daarvan. Logistieke bedrijven kunnen door het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten actiever en nadrukkelijker betrokken raken bij de supply chain van de genoemde goederen(soorten).

<sup>69</sup> Dit gebeurt in het kader van het INNVALL project. INNVALL staat voor 'INNovatie Value Added Logistics Limburg' (Bron: Fontys. (2016) *INNVALL(k)* [online] Beschikbaar via: <http://fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-Hogeschool-Techniek-en-Logistiek/Fontys-ILEC/Referentie-projecten/INNVALLk.htm> [Laatst geraadpleegd: 31 maart 2016].

<sup>70</sup> Ooms, P. (2015) *Transport alleen is niet genoeg*. (s.l.): (s.n.).

<sup>71</sup> Rushton, A., Walker, S. (2007) *International logistics and supply chain outsourcing – From Local to Global*. Kogan Page Ltd.

<sup>72</sup> Frost & Sullivan. (2004) en Nissen & Bothe (2002) In: Fontys ILEC. (2014) *The supply-chain-super-provider: 'Fourth-party logistics on the rise'*. p.28-29. Venlo: Fontys ILEC.

## 2.4 Conclusies

In dit hoofdstuk is ingegaan op de inzichten uit literatuur van waardetoevoegende activiteiten, transitstromen en de relatie tussen deze twee. Op basis hiervan wordt er een typering voorgesteld (zie tabel 2.1) en een overzicht van de voorwaarden voor waardetoevoeging gegeven (zie tabel 2.2). Hierbij zijn alleen inzichten in goederensoorten beschikbaar; dit is het kenmerk van de goederenstromen die het meest zichtbaar is-

**TABEL 2-1: TYPERING GESCHIKTE GOEDERENSTROMEN VOOR WAARDETOEVOEGENDE ACTIVITEITEN**

	Goederensoorten	Type waardetoevoegende activiteiten
Goederensoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hightech,</li> <li>• Medische apparatuur</li> <li>• Farmaceutische producten,</li> <li>• Retourproducten,</li> <li>• Fashion, en</li> <li>• In bulk geproduceerde chemische producten.'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VAL-activiteiten</li> <li>• VAS-activiteiten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive producten</li> <li>• Hightech producten</li> <li>• Fast Moving Consumer Goods (FMCG)</li> <li>• Chemische producten</li> <li>• Consumentenelektronica</li> <li>• Farmaceutische producten</li> <li>• Agri &amp; food</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketenregie-activiteiten</li> </ul>
Omvang		Onbekend (uit de literatuur)
Vervoersmodaliteiten		
Herkomst-bestemmingsrelatie		

Tabel 2.1 laat zien dat er geschikte goederensoorten zijn voor waardetoevoegende activiteiten. Hightech goederen, medische apparatuur en farmaceutische producten zijn geschikt voor het uitvoeren van VAL- en VAS-activiteiten, evenals fashion en retourproducten. Deze goederen hebben een hoog voorraadrisico, kennen een korte levenscyclus, hoge waardedichtheid, lage doorstroomsnelheid en/of hebben een gedifferentieerde of moeilijk voorspelbare vraag'. Verder blijken een aantal goederensoorten, zoals automotive en hightech goederen, en FMCG in het bijzonder geschikt te zijn voor ketenregie-activiteiten. De goederen worden just-in-time en klant-specifiek geproduceerd en/of aspecten als veiligheid, leverbetrouwbaarheid, versheid en flexibiliteit zijn belangrijk. Bij de genoemde goederen kan het moment waarop de productie wordt gestuurd op basis van de klantvraag stroomopwaarts in de logistieke keten worden geschoven.

In de tweede plaats blijken ook de goederen van de sectoren chemie, consumentenelektronica, farmaceutische industrie en agri & food geschikt te zijn. Er zijn voor logistieke bedrijven dus mogelijkheden om actiever betrokken te raken bij de logistieke keten van de verladers van deze goederen. Het is onbekend vanuit de literatuur of er bepaalde verschijningsvormen, vervoersmodaliteiten, herkomst-bestemmingscombinaties of een bepaalde minimum omvang van transitstromen geschikt zijn voor waardetoevoeging.

Er komen ook voorwaarden voor waardetoevoegende activiteiten vanuit de perspectief van de logistieke bedrijven naar voren. Deze voorwaarden spelen namelijk een (generieke) ondersteunende rol om waardetoevoeging aan transitstromen te kunnen realiseren. Dit wordt in tabel 2.2 weergegeven.

TABEL 2-2: OVERZICHT VOORWAARDEN VOOR WAARDETOEVOEGING

Aanwezigheid typen logistieke dienstverleners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3PL-dienstverleners</li> <li>• Lead Logistics Providers</li> <li>• 4PL-dienstverleners</li> </ul>
Bedrijfsspecifieke voorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvang van minimaal 5 tot 10 werknemers</li> <li>• Fysieke assets voor VAL activiteiten: bijv. magazijnen en productiefaciliteiten en automatisering daarvan.</li> <li>• Niet-fysieke assets: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Complexe ICT-systemen)</li> <li>◦ Kennis (incl. intellectueel kapitaal met functionele en industriële kennis)</li> </ul> </li> <li>• Aanbieden nieuwe diensten, ideeën en oplossingen</li> <li>• Ervaring</li> <li>• Reputatie</li> </ul>
Netwerk-gerelateerde voorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langdurige relaties met verladers (verticale samenwerking)</li> <li>• Netwerkrelatie tussen 4PLs/Lead Logistics Providers en een pool van 2PLs en 3PLs (horizontale samenwerking)</li> </ul>

De VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten worden uitgevoerd door de 3PL-, 4PL- en/of Lead Logistics Providers. De aanwezigheid van dergelijke logistieke dienstverleners in een regio is van belang. Het actief uitvoeren van de VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten door deze bedrijven vereist dat ze aan een aantal bedrijfsspecifieke voorwaarden voldoen, maar ook aan voorwaarden gerelateerd aan hun netwerkrelaties.

Bedrijfsspecifieke voorwaarden gaan over de minimale omvang die een bedrijf in staat stelt waardetoevoegende activiteiten uit te voeren, namelijk minimaal vijf tot tien werknemers. Voor VAL-activiteiten wordt dit gevolgd door de aanwezigheid van mogelijkheden om fysieke bewerkingen uit te voeren: assets die zorgen voor (fysieke) waardetoevoeging. Dit zijn onder meer magazijnen en productiefaciliteiten met geautomatiseerde systemen. Bij VAS- en ketenregie-activiteiten gaat het om de beschikbaarheid van niet-fysieke assets. Dit zijn voornamelijk (complexe) ICT-systemen. Daarbij moet worden opgemerkt dat in het bijzonder voor ketenregie-activiteiten kennis in de vorm van intellectueel kapitaal cruciaal is; hoogopgeleid personeel dat in het bezit is van functionele en industriële kennis. Daarnaast verhoogt de innovatie-gerichtheid van de logistieke bedrijven, waardoor nieuwe diensten, ideeën en oplossingen gecreëerd worden, de marktkansen. Een sterk logistiek profiel van een bedrijf wordt aangevuld met ervaring en reputatie.

Netwerkrelaties zijn onmisbare voorwaarden die met de bedrijfsspecifieke voorwaarden gepaard gaan. Het gaat om relaties in twee richtingen: Aan de ene kant zijn langdurige netwerkrelaties met de verladers en het opbouwen van onderlinge vertrouwen van belang (verticale samenwerking). Aan de andere kant zijn de contacten met andere logistieke bedrijven die in aanvullende diensten voorzien (vanuit het perspectief van 4PL- of Lead Logistics Providers) zoals 3PL-dienstverleners, vervoerders en overslag- en opslag-dienstverleners belangrijk om de marktkansen te versterken voor een zo compleet mogelijk pakket van waardetoevoegende activiteiten (horizontale samenwerking).

## 3 Transitstromen in Overijssel

### 3.1 Inleiding

Waarde toevoegen aan transitstromen kan op verschillende manieren, zo bleek uit het vorige hoofdstuk. Als volgende stap is het belangrijk om een dieper inzicht te krijgen in de kenmerken van de transitstromen in Overijssel. Hiervoor wordt een kwantitatieve analyse uitgevoerd waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de transitstromen per modaliteit.<sup>73</sup>

Transitstromen hadden in 2014 in de provincie Overijssel een volume van 37,6 miljoen ton. Dit is 41,5 procent van alle stromen die van, naar en door de provincie Overijssel vervoerd werden en is exclusief de intraprovinciale stromen (zie tabel 3.1). Het aandeel van transitstromen laat in 2014 een afname zien in vergelijking met 2009/2010, toen dit ruim 44 procent was.

**TABEL 3-1: OVERZICHT AANDEEL TRANSITSTROMEN OVERIJSSSEL 2009/2010 EN 2014<sup>74</sup>**

Type goederenstroom	2009/2010		2014	
	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Aanvoer	23.510	27,4%	26.742	29,5%
Afvoer	24.329	28,4%	26.261	29,0%
<b>Transit</b>	<b>37.946</b>	<b>44,2%</b>	<b>37.635</b>	<b>41,5%</b>
Totaal	85.785	100,0%	90.638	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Tabel 3.1 laat zien dat de procentuele afname van het aandeel transitstromen over de periode 2009/2010 tot 2014 gepaard gaat met een toename van het totale volume van alle goederenstromen. Daardoor steeg dus zowel de omvang als het aandeel van de aan- en afvoerstromen. Onbekend is of dit wordt veroorzaakt door een toename van waardetoevoegende activiteiten. Als dit zo zou zijn, kan dit als een positieve verandering worden gezien. Het huidige onderzoek beoogt hier eveneens (verder) aan bij te dragen: het verlagen van het aandeel transitstromen ten opzichte van het aandeel aan- en afvoerstromen.

Van de 37,6 miljoen ton transitstromen in 2014 laat tabel 3.2 zien hoe groot de stromen zijn per modaliteit. Het overgrote deel (74%) gaat over de weg. Dit is ongeveer 27,7 miljoen ton. Over zowel spoor als binnenvaart wordt ongeveer 5 miljoen ton vervoerd. Daarmee zijn beide modaliteiten goed voor ongeveer 13 procent van de transitstromen. Vergelijken met 2009/2010 is de totale omvang van de transitstromen vrijwel gelijk gebleven, hoewel er minder over het spoor vervoerd wordt en meer over de weg en per binnenvaart.

**TABEL 3-2: MODAL SPLIT TRANSITSTROMEN OVERIJSSSEL 2009/2010 EN 2014**

Modaliteit	2009/2010		2014	
	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Weg	27.442	72,3%	27.679	73,5%
Spoor	6.509	17,2%	5.067	13,5%
Binnenvaart	3.995	10,5%	4.889	13,0%
<b>Totaal</b>	<b>37.946</b>	<b>100,0%</b>	<b>37.635</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

<sup>73</sup> Onderscheid door middel van modaliteiten is gekozen omdat er geen statistische data per goederengroep verkrijgbaar zijn maar wel per modaliteit (voor details: zie bijlage 5).

<sup>74</sup> De intraprovinciale goederenstromen zijn niet meegenomen in deze cijfers.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op diverse kenmerken van de transitstromen in Overijssel. Allereerst wordt in paragraaf 3.2 beschreven welke methoden er worden gebruikt voor de modal split analyse. Ook wordt uitgelegd waarom er voor de gebruikte bronnen is gekozen en wat de beperkingen daarvan zijn. Daarna volgen voor weg (3.3), spoor (3.4) en binnenvaart (3.5) de analyse van deze modaliteiten voor de transitstromen. Het slot van dit hoofdstuk bestaat uit de belangrijkste conclusies (3.6).

In de paragrafen 3.3 tot en met 3.5 wordt per modaliteit dezelfde indeling van de verschillende onderdelen gebruikt. Om te beginnen worden de kenmerken van de transitstromen in beeld gebracht aan de hand van twee basiskenmerken: omvang en verschijningsvormen. Daarna worden de goederensoorten weergegeven. Vervolgens wordt in kaart gebracht wat de belangrijkste herkomst- en bestemmingslocaties zijn, evenals een top tien van de grootste transitstromen. De analyses van de transitstromen per modaliteit wordt afgesloten met enkele conclusies die uit elke paragraaf getrokken kunnen worden.

## 3.2 Methodiekbeschrijving

Een kwantitatieve analyse gebaseerd op geaggregeerde data vanuit statistische bronnen is een vaak gebruikte methode in onder andere praktijkgericht onderzoek. Voor het onderzoek worden diverse bronnen gebruikt om de data van de gebruikte modaliteiten te beschrijven. Dit komt omdat de data niet één op één met elkaar vergeleken kunnen worden. Voor weg- en spoorvervoer zijn de transportcijfers op een vergelijkbare manier verkregen als voor het onderzoek 'Versterking bulkvervoer door binnenvaart in Overijssel'.<sup>75</sup> Voor binnenvaart is voor het identificeren van de transitstromen het BIVAS<sup>76</sup> model gebruikt. Het BIVAS model is door Rijkswaterstaat ontwikkeld en tot 2014 geactualiseerd. Voor dit model is gekozen omdat voor de transitanalyse het hoofdgoederengroepniveau nodig is (zie hieronder).

Om te komen tot een overzicht van de transitstromen in Overijssel worden vergelijkbare methoden als in eerdere onderzoeken gebruikt.<sup>77,78</sup> De betreffende transitstromen worden weergegeven per modaliteit in vier vormen:

- Verschijningsvormen van goederen (droge bulk, natte bulk, containers en stukgoederen);
- De verdeling van alle hoofdgoederengroepen (tien groepen);<sup>79</sup>
- Transitstromen voor de totale provincie;
- De grootste herkomst-bestemmingsrelaties op regionaal niveau.

Aan de data en bronnen waarop de analyse in de bovengenoemde vier vormen is gebaseerd, zitten een aantal beperkingen. Een van deze beperkingen betreft de gezamenlijke behandeling van containers en stukgoederen als één verschijningsvorm (naast droge bulk en natte bulk als afzonderlijke vormen) omdat beide 'unitized goods' zijn. Hierdoor kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen de omvang van containers en stukgoederen. Een andere beperking heeft te maken met het detailniveau van de data. Gegevens over transitstromen door alle modaliteiten bevatten namelijk geen regionaal detail voor het buitenland. Andere beperkingen zijn in bijlage 5 weergegeven, samen met een uitgebreidere uitleg over de statistische bronnen per modaliteit en een verantwoording voor de gemaakte keuzes.

---

<sup>75</sup> Saçli, F., Sytsma, J. (2016) *Versterking bulkvervoer door binnenvaart*. Zwolle: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim.

<sup>76</sup> BIVAS is de afkorting van Binnenvaart Analyse Systeem.

<sup>77</sup> Panteia/NEA & TNO. (2012) *Goederenstromen Provincie Overijssel*. Zoetermeer: Panteia/NEA & TNO.

<sup>78</sup> Saçli, F., Sytsma, J. (2016) (te verschijnen) *Versterking bulkvervoer door binnenvaart*. Zwolle: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim.

<sup>79</sup> Dit onderzoek is gebaseerd op de volgende soort goederen volgens de NST/R 1 indeling: 1) Landbouwproducten en levende dieren, 2) Voedingsproducten en veevoeder, 3) Vaste minerale brandstoffen, 4) Aardolie en aardolieproducten, 5) Ertsen en metaalresiduen, 6) Metalen, metalen halffabricaten, 7) Ruwe mineralen; bouwmaterialen, 8) Meststoffen, 9) Chemische producten, 10) Overige goederen en fabricaten. In bijlage 11 staat een gedetailleerde onderverdeling van de goederen die bij elke NST/R-goederengroep horen.

## Ruwe inschattingen transitstromen

De hier kort aangestipte, en in bijlage 5 verder uitgewerkte toelichting over de keuzes voor bronnen en methoden en de daarbij behorende beperkingen, leiden tot de conclusie dat de nauwkeurigheid van statistische analyses beperkt is.

Daarom moeten de bevindingen van de kwantitatieve analyse worden gezien als ruwe inschattingen van de transitstromen in Overijssel.

### 3.3 Transitstromen over de weg

De eerste modaliteit waarvan de transitstromen in Overijssel worden bekeken is het vervoer over de weg. Overijssel kent een uitgebreid netwerk van (snel)wegen waarover goederenstromen gaan die herkomst noch bestemming in Overijssel hebben maar de provincie wel passeren. Belangrijke wegen in de provincie zijn de A1 (Deventer-Oldenzaal), A28 (Zwolle-Meppel), A32 (Meppel-Steenwijk), A/N50 (Hattemerbroek-Kampen) en de A/N35 (Enschede-Zwolle) (zie bijlage 1). In deze paragraaf wordt de indeling gehanteerd zoals in paragraaf 3.1 is beschreven.

#### Omvang van de transitstromen en verschijningsvorm

In totaal passeerden 27,7 miljoen ton aan transitstromen in 2014 Overijssel over de weg. Dit betekent een groei van ongeveer 1 procent vergeleken met 2009.<sup>80,81</sup>

Per verschijningsvorm (zie tabel 3.3) ligt bij de transitstromen over de weg de nadruk op containers en stukgoed. Dit vormt bijna 88 procent van het totaal en heeft een omvang van 24,3 miljoen ton. Het volume droge bulk is 3,2 miljoen ton (11,6%). Dit zijn vooral bouwmaterialen. De overige goederen worden geclassificeerd als natte bulk.

**TABEL 3-3: VOLUMES TRANSITSTROMEN OVER DE WEG NAAR VERSCHIJNINGSVORM, OVERIJSSSEL, 2014**

	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Droge bulk	3.204	11,6%
Natte bulk	178	0,6%
Containers en stukgoederen	24.297	87,8%
Totaal weg	27.679	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

#### Goederensoorten behorende bij de transitstromen

De transitstromen in beide richtingen zijn samengevoegd en worden gepresenteerd naar goederensoorten per hoofdgroep. De groep 'voedingsproducten en veevoeder' wordt het meeste doorgevoerd met een volume van 8,6 miljoen ton (31%), zoals blijkt uit tabel 3.4. Het gewicht van 'overige goederen en fabricaten' was 8,2 miljoen ton (30%) in 2014. 'Aardolie en aardolieproducten', 'vaste minerale brandstoffen' en 'ertsen en metaalresiduen' worden nauwelijks via Overijssel doorgevoerd. Het beeld van de goederensoorten is vergelijkbaar met dat van de aan- en afvoer van Overijssel.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Panteia/NEA & TNO. (2012) *Goederenstromen Provincie Overijssel*. Zoetermeer: Panteia/NEA & TNO.

<sup>81</sup> De methode toegepast voor het identificeren van de transitstromen in 2014 is gelijk aan die van het onderzoek van Panteia/NEA & TNO uit 2012. Zie daarvoor de bron in voetnoot 82.

<sup>82</sup> Zie Saçli, F., Sytsma, J. (2016) *Versterking bulkvervoer door binnenvaart*. Zwolle: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim.



**TABEL 3-4: VOLUMES TRANSITSTROMEN OVER DE WEG NAAR GOEDERENGROEP, OVERIJSEL, 2014**

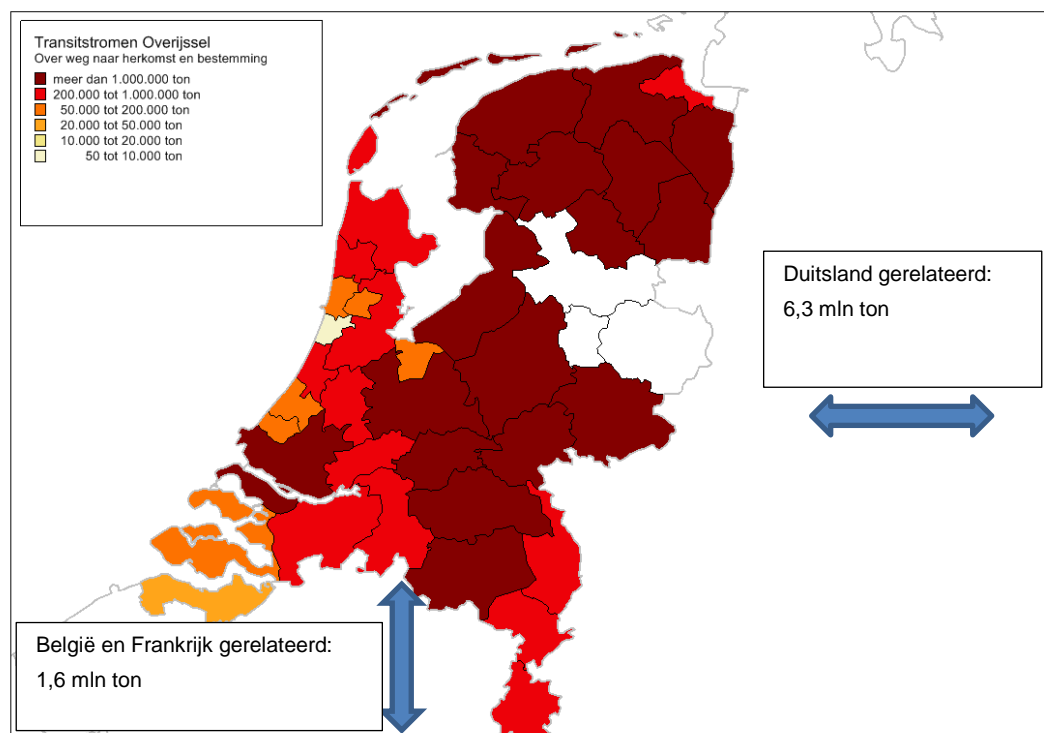
NST/R1	Goederengroep	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
0	Landbouwproducten en levende dieren	3.130	11,3%
1	Voedingsproducten en veevoeder	8.586	31,0%
2	Vaste minerale brandstoffen	85	0,3%
3	Aardolie en aardolieproducten	10	0,0%
4	Ertsen en metaalresiduen	65	0,2%
5	Metalen, metalen halffabricaten	1.080	3,9%
6	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	3.559	12,9%
7	Meststoffen	1.179	4,3%
8	Chemische producten	1.789	6,5%
9	Overige goederen en fabricaten	8.197	29,6%
	Totaal	27.679	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Geografische weergave van de transitstromen

Voor een geografisch overzicht van de transitstromen zijn de herkomst- en bestemmingsregio's van de transitstromen over de weg in kaart gebracht. De gegevens over transitstromen bevatten geen regionaal detail voor het buitenland (zie bijlage 5). Het totaal vervoerd gewicht per land is aangegeven in figuur 3.1. Naast België, Frankrijk en Duitsland zijn er geen transitstromen met betrekking tot andere landen. Dit heeft met de geografische ligging van Overijssel te maken. Verder is duidelijk te zien dat wegvervoer een modaliteit is waarbij de afstand kort is. Dit komt overeen met de analyse van de aan- en afvoerstromen van de provincie Overijssel.<sup>83</sup>

**FIGUUR 3-1: TRANSITSTROMEN OVER DE WEG, OVERIJSEL, 2014 (GEWICHT IN TON)**



Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

<sup>83</sup> Zie Saçlı, F., Sytsma, J. (2016) *Versterking bulkvervoer door binnenvaart*. Zwolle: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim.

De meeste stromen gaan van en naar omliggende provincies, met uitzondering van de stromen naar de regio Rotterdam, Utrecht en het oosten van Noord-Brabant. Een deel van de stromen van en naar de regio Rotterdam is internationaal maar het aandeel daarvan is niet bekend. In totaal is de omvang van de vervoersstromen in relatie tot de haven van Rotterdam 1,5 miljoen ton. De Duitse zeehavens Hamburg en Bremen hadden in 2010 een beperkte omvang aan transitstromen door Overijssel (beide richtingen). Dat is in dit onderzoek opnieuw het geval. Duitsland is wel de grootste internationale relatie en is met 6,3 miljoen ton bijna vier keer zo groot als de 1,6 miljoen ton van België en Frankrijk samen. In totaal heeft ruim een kwart van de goederen een relatie met Duitsland, België of Frankrijk.

### Top tien transitstromen wegvervoer

Onderstaande tabel (3.5) toont de tien herkomst-bestemmingsrelaties voor de provincie Overijssel met het grootste volume per goederengroep. In de tabel zijn voornamelijk de regio's terug te vinden die in figuur 3.1 donker gekleurd zijn. De tien grootste stromen over de weg betreffen allen de verschijningsvorm containers en stukgoederen.

TABEL 3-5: TOP TIEN TRANSITSTROMEN OVER DE WEG, OVERIJSSSEL, 2014

Herkomst	Bestemming	Goederengroep	Gewicht (x1.000 ton)
Noord-Drenthe	Noordoost-Noord-Brabant	Voedingsproducten en veevoeder	201
Zuidoost Noord-Brabant	Zuidoost-Friesland	Voedingsproducten en veevoeder	199
Flevoland	Zuidwest-Drenthe	Chemische producten	196
Zuidoost-Friesland	Zuidwest-Drenthe	Voedingsproducten en veevoeder	155
Zuid-Limburg	Overig Noord-Friesland	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	140
Noord-Drenthe	Utrecht	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	137
Overig Noord-Friesland	Achterhoek	Voedingsproducten en veevoeder	136
Zuidwest-Drenthe	Veluwe	Voedingsproducten en veevoeder	134
Achterhoek	Overig Noord-Friesland	Voedingsproducten en veevoeder	133
Zuidwest-Drenthe	Flevoland	Voedingsproducten en veevoeder	133

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

In vergelijking tot het eerder gerepresenteerde totale volume van 27,7 miljoen ton zijn de grootste stromen in detail opvallend klein. Dit geeft aan dat de transitstromen over de weg via Overijssel fijnmazig zijn. De goederensoort 'voedingsproducten en veevoeder' is de groep met de grootste omvang en komt zeven keer terug in de top tien. Gekeken naar de regio's vallen vooral het grote aantal Drentse regio's op: veel vervoer van en naar Drenthe gaat dus via Overijssel.

### Fijnmazige transitstromen over de weg op korte afstanden

Er kan worden geconcludeerd dat een groot aandeel van de transitstromen over de weg fijnmazig van aard zijn en plaatsvinden over relatief korte afstanden. Een groot deel van deze goederen wordt vervoerd van en naar regio's die aan de provincie Overijssel grenzen. Ook diverse gebieden verder weg, zowel in Nederland als daarbuiten, vormen herkomst en/of bestemming van omvangrijke goederenstromen. Bijna 90 procent van het vervoerde gewicht bestaat uit containers en stukgoederen. De goederensoorten 'voedingsproducten en veevoeder' en 'overige goederen en fabricaten' vormen in totale omvang de grootste stromen (zie tabel 3.4). Maar in de top tien van de grootste transitstromen komt de categorie 'voedingsproducten en veevoeder' verreweg het vaakst in voor. De goederensoort 'overige goederen en fabricaten' blijkt fijnmaziger te zijn. Deze goederensoort komt niet in de top tien voor en slechts drie keer in de top 40 (nrs. 11, 19 en 26). Dit zijn goederenstromen van of naar aan Overijssel grenzende regio's.

### 3.4 Transitstromen per spoor

Als tweede modaliteit wordt het gebruik van de modaliteit spoor verkend. Overijssel kent een uitgebreid spoorwegnetwerk, waarover diverse goederenstromen lopen. De belangrijkste spoorlijn voor goederenvervoer is die van Deventer naar de Duitse grens bij Oldenzaal. Ook over de spoorlijnen Zwolle-Meppel en Zutphen-Hengelo gaan goederentreinen (zie bijlage 1). In deze paragraaf wordt de indeling gehanteerd zoals in paragraaf 3.1 beschreven is met daarbij de opmerking dat er in het bijzonder aandacht is voor de internationale transitstromen. Dit vanwege het grote aandeel (43%) van deze transitstromen in het totaal van de transitstromen per spoor. Mogelijk is dit aandeel nog groter; goederen die via de zeehavens worden aan- of afgevoerd van of naar Nederlandse of Europese regio's, zijn in de statistieken opgenomen alsof het continentale (binnenlandse of internationale) goederenstromen zijn. Maar een deel van deze goederen zal een intercontinentale herkomst of bestemming hebben.

#### Omvang van de stromen en verschijningsvorm

Uit de inleiding van dit hoofdstuk kwam naar voren dat 13 procent van de transitstromen in Overijssel over het spoor wordt vervoerd. Dit is ruim vijf miljoen ton en een daling van ongeveer 1,5 miljoen ton ten opzichte van 2010. In tabel 3.6 is te zien dat de grootste transitstroom die de provincie passeert, tussen Zuid-Nederland en Noord-Nederland<sup>84</sup> gaat: ongeveer 40 procent van het totaal. Een klein deel van de stromen heeft herkomst noch bestemming in Nederland. Dit is 5 procent van het totaal. Gezien de ligging van Overijssel in het Europese spoorwegnetwerk komt dit overeen met de verwachting.

**TABEL 3-6: VOLUMES TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR NAAR HERKOMST-BESTEMMINGRELATIE, OVERIJSSSEL, 2014**

Richting vervoer	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Van Nederland naar Buitenland	1.071	21,1%
Van Buitenland naar Nederland	881	17,4%
Van Buitenland naar Buitenland	243	4,8%
Van Noord-Nederland richting Zuid-Nederland	855	16,9%
Van Zuid-Nederland richting Noord-Nederland	2.017	39,8%
Totaal	5.067	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

De belangrijkste verschijningsvorm is containers en stukgoederen (zie tabel 3.7), maar vergeleken met het vervoer over de weg, is het aandeel bulkgoederen bij het vervoer over het spoor relatief groot.

**TABEL 3-7: VOLUMES TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR NAAR VERSCHIJNINGSVORM, OVERIJSSSEL, 2014**

	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Droge bulk	830	16,4%
Natte bulk	357	7,1%
Containers en stukgoederen	3.870	76,5%
Totaal spoor	5.057	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

<sup>84</sup> Bij Noord-Nederland horen in deze paragraaf Groningen, Friesland en Drenthe. Bij Zuid-Nederland horen de overige provincies, exclusief Overijssel.

## Goederensoorten behorende bij de transitstromen

Gekeken naar de goederensoorten, bestaat bijna 75 procent (3,8 mln ton) uit 'overige goederen en fabricaten', zo blijkt uit tabel 3.8. Het overgrote deel (92%) bestaat uit containers, maar ook auto's en afval horen bij deze goederengroep. Afval heeft een omvang van 0,2 miljoen ton en wordt met een afvaltrein vanuit Rotterdam naar de verbrandingsoven in Drenthe vervoerd. De transitstromen van 'vaste minerale brandstoffen' (voornamelijk kolen) en 'chemische producten' zijn in totaal 13,2 procent (0,7 mln ton).

**TABEL 3-8: VOLUMES TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR NAAR GOEDERENGROEP, OVERIJSSSEL, 2014**

NST/R1	Goederengroep	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
0	Landbouwproducten en levende dieren	2	0,0%
1	Voedingsproducten en veevoeder	113	2,2%
2	Vaste minerale brandstoffen	379	7,5%
3	Aardolie en aardolieproducten	66	1,3%
4	Ertsen en metaalresiduen	166	3,3%
5	Metalen, metalen halffabricaten	95	1,9%
6	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	166	3,3%
7	Meststoffen	5	0,0%
8	Chemische producten	291	5,8%
9	Overige goederen en fabricaten	3.775	74,7%
	Totaal	5.058	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

## Nader inzicht in spoorvervoerstromen

Voor het analyseren van de transitstromen over het spoor zijn een aantal vergelijkingen gemaakt met de beschikbare data. Er zijn in totaal vijf stromen vastgesteld als transitstromen per spoor door Overijssel. Drie daarvan zijn internationaal en twee zijn binnenlands. Hieronder worden eerst de internationale stromen per uitsnede toegelicht<sup>85</sup> per grensovergang in Nederland. Bij de internationale stromen wordt onderscheid gemaakt naar vervoer:

- van Nederland (exclusief Overijssel) naar buitenland,
- van buitenland naar Nederland (exclusief Overijssel),
- van buitenland naar buitenland (herkomst noch bestemming in Nederland)

Verreweg het grootste deel van de internationale transitstromen per spoor via Overijssel gaat bij Oldenzaal de grens over. Hierover kan het volgende worden gemeld<sup>86</sup>:

- Bij Oldenzaal komt ongeveer 900.000 ton aan goederen Nederland binnen, met een bestemming buiten de provincie Overijssel. Dit zijn onder andere containers (282.000 ton) en vervoermaterieel (221.000 ton) De meeste goederen die bij Oldenzaal de grens over gaan komen uit Duitsland (504.000 ton). Andere belangrijke herkomstlanden zijn Tsjechië (234.000 ton) en Polen (122.000 ton).
- Van de 1,1 miljoen ton goederen die uit Nederland komen (exclusief Overijssel) en het land via Oldenzaal verlaten, bestaat iets minder dan de helft (506.000 ton) uit containers. Er verlaat 190.000 ton aan chemische producten (natte bulk) per trein Nederland bij Oldenzaal. Iets minder dan 50 procent (502.000 ton) van de goederen heeft Duitsland als bestemming. Evenals bij de aanvoer van goederen zijn ook hier Tsjechië en Polen de nummer twee en drie met respectievelijk 30 en 20 procent van de goederenomvang (317.000 en 216.000 ton).
- Goederenvervoer per trein met herkomst noch bestemming in Nederland via Oldenzaal vindt alleen tussen België en Zweden plaats. Er gaat 91.000 ton naar Zweden toe en 152.000 ton naar België. Dit betreft het vervoer van auto's en containers.

<sup>85</sup> De uitsnedes zijn: van Nederland naar buitenland; van buitenland naar Nederland; van buitenland naar buitenland; van Noord-Nederland naar Zuid-Nederland; van Zuid-Nederland naar Noord-Nederland.

<sup>86</sup> Gedetailleerdere cijfers over de transitstromen per spoor staan in bijlage 6.

Bij Nieuweschans en Coevorden gaat 56.000 ton van in totaal 5 miljoen ton (1,1%) aan transitstromen per spoor de grens over, dat eerder of later op de reis door Overijssel gaat (o.a. hout en kurk). Bij Sas van Gent, Roosendaal, Eijsden, Venlo en Zevenaar gaat in totaal 200.000 ton de grens over dat eerder of later op de reis over Overijssels spoor gaat. Vanwege de kleine omvang van deze stromen kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de goederensoorten en hun omvang. Het is onbekend of sommige van deze stromen al dan niet voorkomen; en zo ja, al dan niet zijn opgenomen in de data.

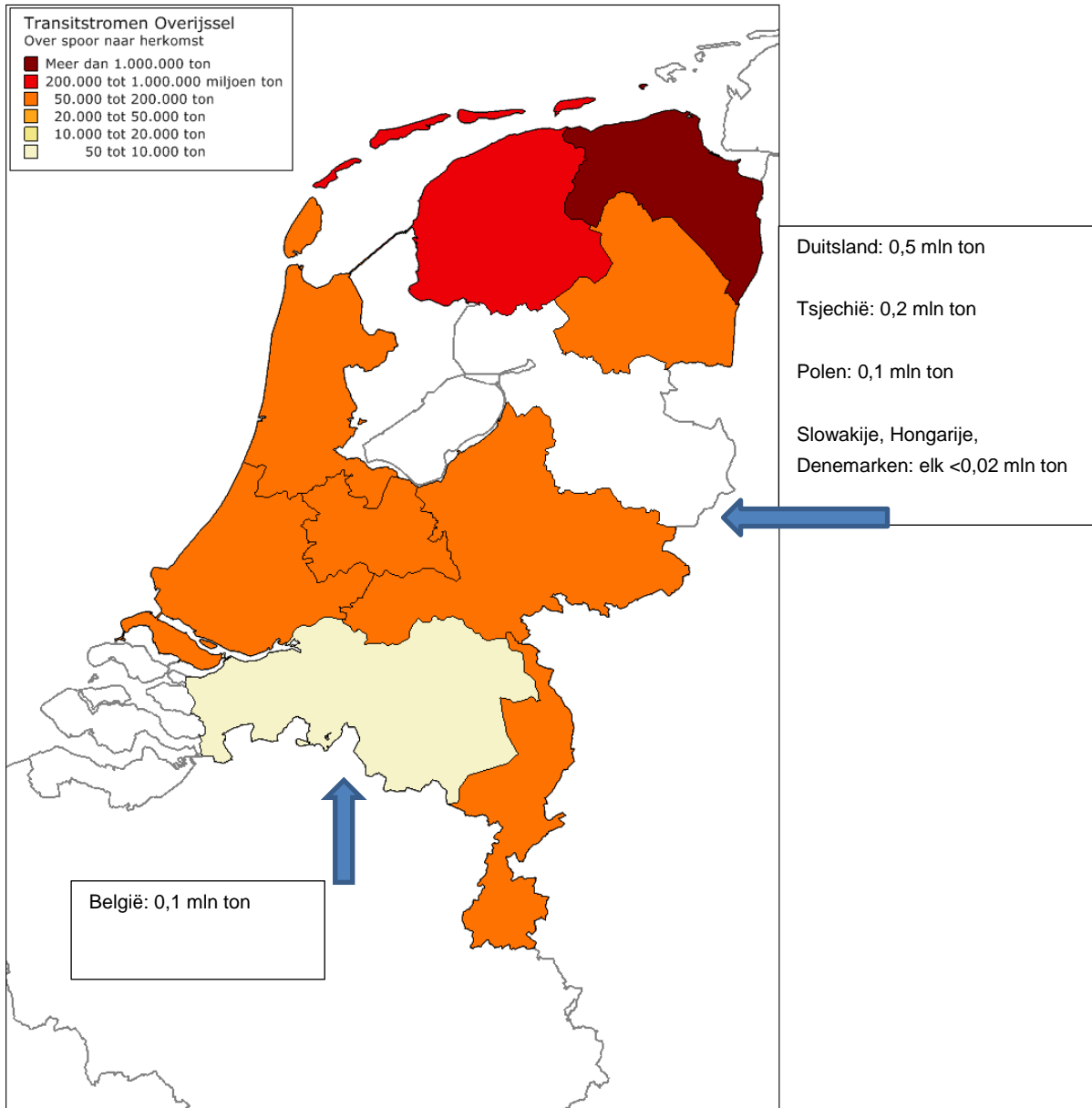
De vierde en vijfde vastgestelde categorie stromen zijn binnenlands: de goederen worden van Noord- naar Zuid-Nederland vervoerd en omgekeerd. Ze gaan niet naar en komen niet uit het buitenland, en herkomst noch bestemming liggen in Overijssel. Een deel van de route gaat wel over Overijssels spoor. In totaal gaat het om 855.000 ton dat van elders in Nederland via Overijssel naar Groningen (346.000 ton, 55% bestaat uit 'ruwe mineralen') en Drenthe (509.000 ton, 55% overige goederen) wordt vervoerd. Het is niet bekend of er ook goederen naar Friesland gaan. Van een groot deel (346.000 ton) is onbekend wat de herkomstprovincie is. Limburg kent verreweg de grootste stroom spoorvervoer via Overijssel naar Noord-Nederland (189.000 ton). 169.000 ton hiervan gaat naar Drenthe (chemische producten).

In tegenovergestelde richting, van Noord-Nederland via Overijssel naar elders in Nederland, gaat ruim 2 miljoen ton. Ruim 84 procent (1,7 miljoen ton, voornamelijk containers en stukgoederen) gaat naar Zuid-Holland. Voor de drie Noordelijke provincies is dit de belangrijkste bestemming van goederen die per trein via Overijssel naar elders in Nederland worden vervoerd. De belangrijkste herkomstprovincie is Groningen (bijna 1 miljoen ton, voornamelijk containers). Vanuit Friesland gaat er ook nog 115.000 ton naar Noord-Holland. De spoorzeehavens van Amsterdam en Rotterdam hebben een groot aandeel in de transitstromen binnen Nederland. Het gaat hierbij voornamelijk om goederen uit de categorie 'overige goederen en fabricaten'. Dit zijn bijvoorbeeld auto's en containers. Tot slot gaat er vanuit Groningen 124.000 ton naar Gelderland (containers en stukgoederen).

### Geografische weergave van de transitstromen

Voor een geografisch overzicht van de transitstromen zijn de herkomst- en bestemmingsregio's van transitstromen over het spoor in kaart gebracht. In de figuren 3.2 en 3.3 zijn de verdeling van de transitstromen inzichtelijk gemaakt op dezelfde manier als voor de andere modaliteiten.

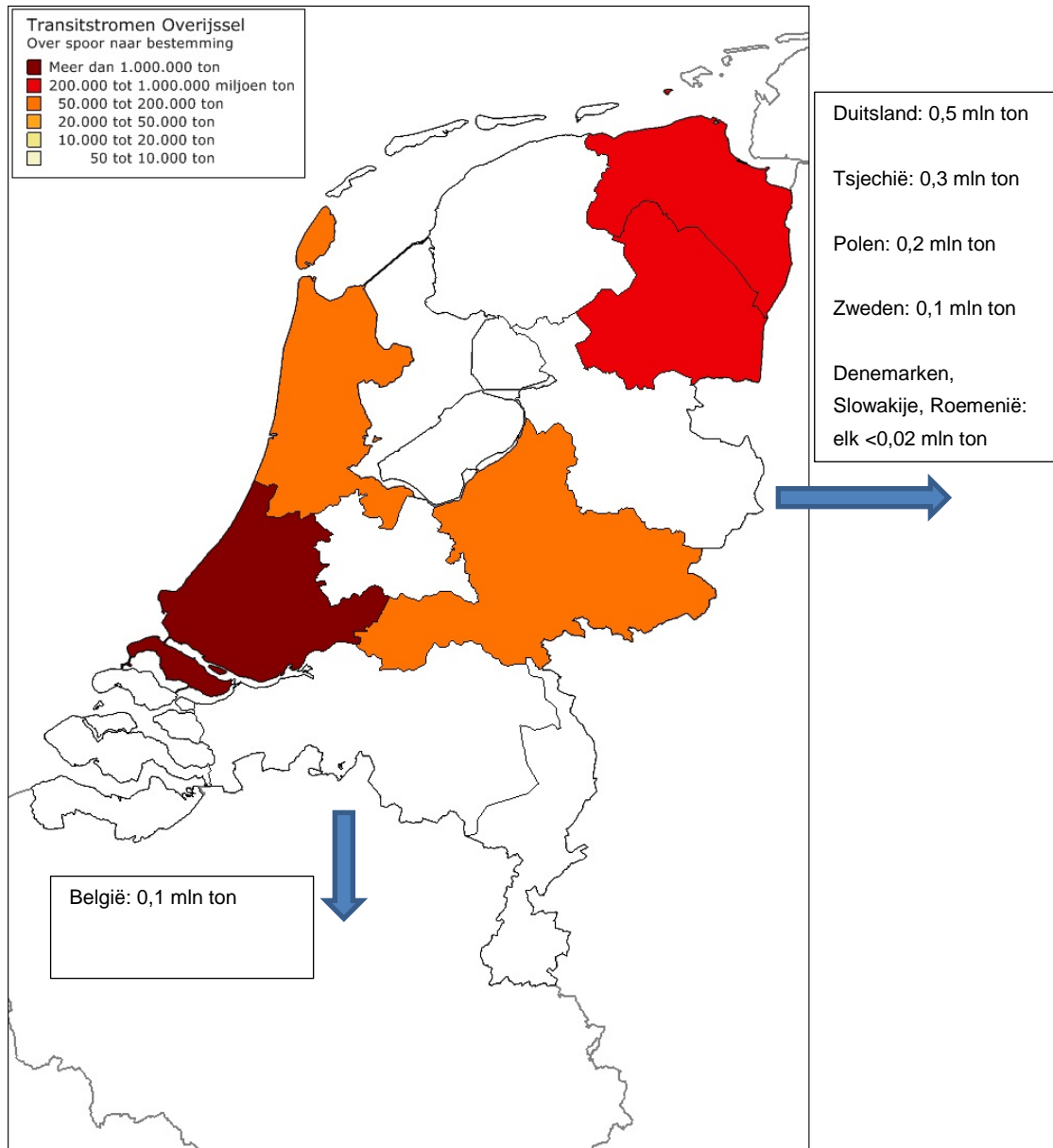
FIGUUR 3-2: HERKOMST TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR, OVERIJSSSEL, 2014 (GEWICHT IN TON)



Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Friesland en Groningen vormen de belangrijkste binnenlandse herkomstlocaties van de transitstromen die door Overijssel gaan (zie figuur 3.2). Duitsland is voor het internationale transitvervoer per spoor het belangrijkste herkomstland, gevolgd door Tsjechië en Polen. De belangrijkste binnenlandse bestemming van de transitstromen per spoor die door Overijssel gaan is Zuid-Holland (zie figuur 3.3). Ook gaan er veel transitstromen naar Groningen en Drenthe. Net als bij de herkomstlocaties zijn bij de bestemmingen Duitsland, Tsjechië en Polen eveneens de belangrijkste landen voor het internationale spoorvervoer.

FIGUUR 3-3: BESTEMMING TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR, OVERIJSEL, 2014  
(GEWICHT IN TON)



Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Top tien transitstromen spoorvervoer

Uit tabel 3.9 blijkt dat de tien grootste transitstromen met betrekking tot spoorvervoer op één na (tussen Drenthe en Zuid-Holland) allemaal een buitenlandse herkomst of bestemming hebben. Dit zijn voornamelijk goederenstromen van of naar Zuid- en Noord-Holland. De grootste goederenstromen bestaan uit beladen containers, maar op de relaties met Duitsland als herkomst of bestemming (nrs. 6 t/m 10), worden diverse andere goederen vervoerd.

TABEL 3-9: TOP TIEN TRANSITSTROMEN OVER HET SPOOR, OVERIJSSSEL, 2014

Herkomst	Bestemming	Goederen	Gewicht (x1.000 ton)
Zuid-Holland	Tsjechië	Beladen containers	278
Tsjechië	Zuid-Holland	Beladen containers	208
Drenthe	Zuid-Holland	Beladen containers	175
Zweden	België	Vervoermaterieel	152
Zuid-Holland	Polen	Beladen containers	135
Duitsland	Noord-Holland	Andere ruwe mineralen	120
Zeeland	Duitsland	Cellulose en papierafval	114
Duitsland	Noord-Holland	Platen en banden van ijzer, staal	83
Zuid-Holland	Duitsland	Chemische basisproducten	83
Noord-Holland	Duitsland	Platen en banden van ijzer, staal	73

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Containers belangrijkste transitstroom per spoor

Een belangrijke conclusie die uit deze paragraaf kan worden getrokken is dat het grootste deel van de transitstromen die Overijssel over het spoor passeren uit containers, auto's en afval bestaan. Verder is er een daling vastgesteld van de transitstromen per spoor van ongeveer 1,5 miljoen ton over de periode 2010-2014. Oldenzaal is voor Overijssel verreweg de belangrijkste grensovergang voor het internationale spoorvervoer van en naar Nederland. Goederenvervoer per spoor binnen Nederland heeft voornamelijk Zuid-Holland als bestemming. Daarnaast zijn Drenthe, Groningen en Duitsland belangrijke bestemmingsgebieden. De belangrijkste herkomstgebieden zijn Groningen, Friesland en Duitsland. Het aandeel van de internationale stromen (met herkomst of bestemming in Nederland) is 43 procent. Dit zijn continentale stromen. Samen met de (intermodale) intercontinentale stromen via de zeehavens<sup>87</sup>, is de totale omvang van de goederen waarvan de uiteindelijke herkomst of bestemming in het buitenland ligt naar verwachting nog veel hoger. De precieze omvang hiervan is vanwege statistische beperkingen niet bekend.

## 3.5 Transitstromen per binnenvaart

Als derde en laatste modaliteit wordt de binnenvaart behandeld. Door Overijssel lopen diverse vaarwegen die voor goederenvervoer worden gebruikt. De IJssel (Deventer-Kampen) is de grootste vaarweg in de provincie, maar ook over de Twentekanal (Zutphen-Enschede/Almelo), het Zwarte Water (Zwolle-Meppel) en het Kanaal Almelo-De Haandrik worden veel goederen vervoerd (zie bijlage 1). In deze paragraaf wordt de indeling gehanteerd zoals in paragraaf 3.1 is beschreven.

### Omvang van de stromen en verschijningsvorm

De totale omvang van de transitstromen die per binnenvaart Overijssel passeren was 4,9 miljoen ton (2014, zie tabel 3.10). Dit is een stijging van 22 procent ten opzichte van 2010 (destijds vier miljoen ton). In 2014 was het overgrote deel (84%) van de transitstromen per binnenvaart droge bulk.

<sup>87</sup> Een deel hiervan betreft intercontinentale stromen via de havens van Rotterdam of Amsterdam. Deze goederen hebben in de gebruikte datasets Noord- of Zuid-Holland als herkomst of bestemming.



**TABEL 3-10: VOLUMES TRANSITSTROMEN PER BINNENVAART  
NAAR VERSCHIJNINGSVORM, OVERIJSEL, 2014**

Verschijningsvorm	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
Droge bulk	4.115	84,2%
Natte bulk	395	8,1%
Container	379	7,8%
Totaal	4.889	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Goederensoorten behorende bij de transitstromen

Hieronder wordt de goederengroepindeling voor de transitstromen in Overijssel gepresenteerd (zie tabel 3.11). Het grote aandeel van de goederengroep 'ruwe mineralen; bouwmaterialen' valt hier op. Dit is 47 procent (2,3 mln ton) van het totaal. Deze stromen hebben voornamelijk Duitsland als herkomst of bestemming. Ook producten uit de agri & food sector hebben een relatief grote omvang; in totaal is dit 1,2 miljoen ton (24%).

**TABEL 3-11: VOLUMES TRANSITSTROMEN PER BINNENVAART NAAR  
GOEDERENGROEP, OVERIJSEL, 2014**

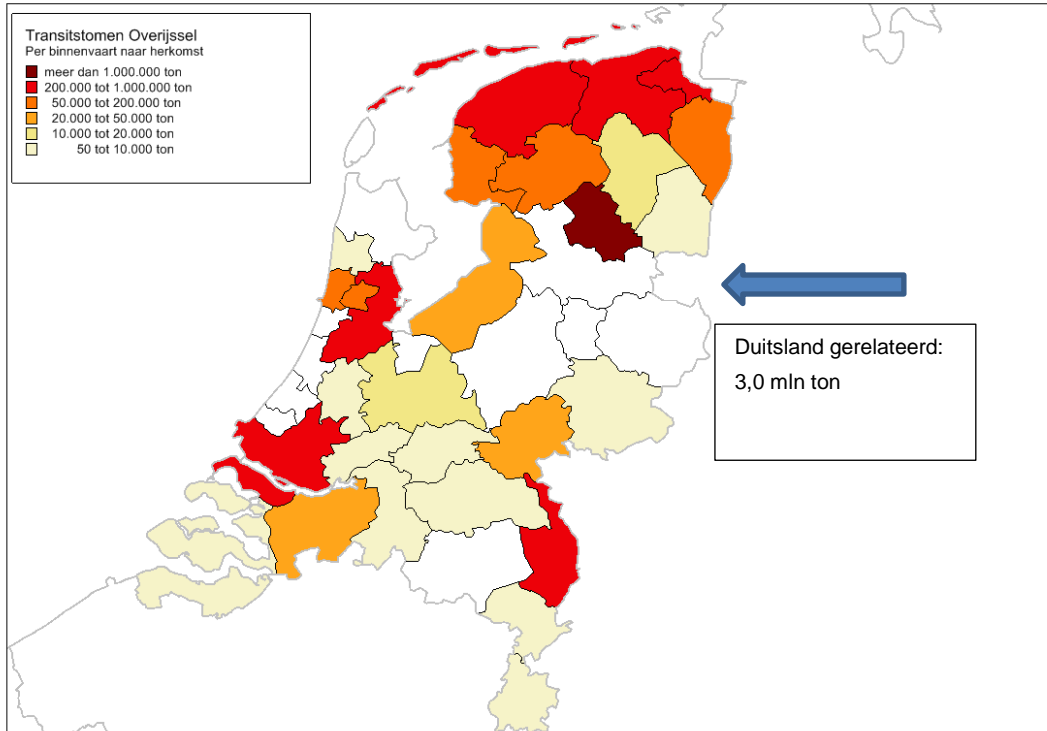
NST/R1	Goederengroep	Gewicht (x1.000 ton)	Verdeling in %
0	Landbouwproducten en levende dieren	544	11,1%
1	Voedingsproducten en veevoeder	643	13,1%
2	Vaste minerale brandstoffen	327	6,7%
3	Aardolie en aardolieproducten	104	2,1%
4	Ertsen en metaalresiduen	135	2,8%
5	Metalen, metalen halffabricaten	53	1,1%
6	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	2.302	47,1%
7	Meststoffen	35	0,7%
8	Chemische producten	295	6,0%
9	Overige goederen en fabricaten	453	9,3%
	Totaal	4.891	100,0%

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Geografische weergave van de transitstromen

In dit onderdeel zijn de herkomst- en bestemmingsregio's van transitstromen over de binnenvaart in kaart gebracht (zie figuur 3.4). In de figuren 3.4 en 3.5 is dit op dezelfde manier inzichtelijk gemaakt als voor wegvervoer. Zoals in bijlage 5 is aangegeven, bevatten de huidige gegevens geen regionaal detail voor het buitenland.

FIGUUR 3-4: HERKOMST TRANSITSTROMEN BINNENVAART, OVERIJSSSEL, 2014  
(GEWICHT IN TON)



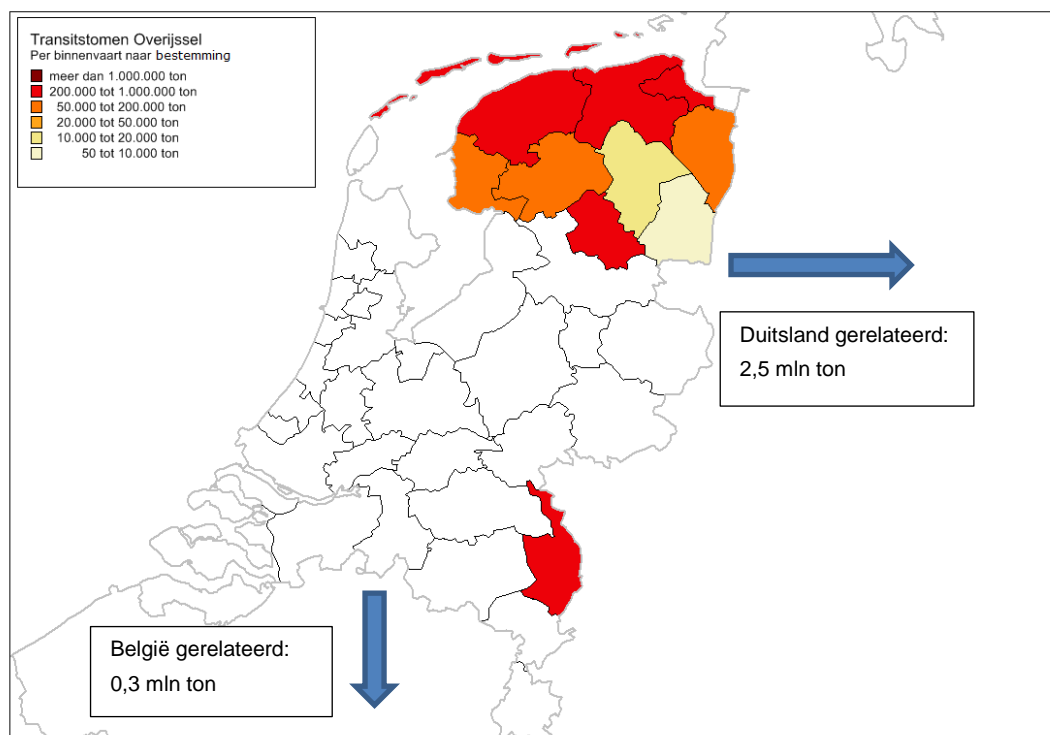
Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Het vervoer van en naar de binnenhaven van Meppel is de belangrijkste transitstroom voor de provincie Overijssel. Dit is een belangrijke binnenhaven in Noord-Nederland en deze kan over water vrijwel uitsluitend via Overijssel worden bereikt.<sup>88</sup> Indien naar de internationale transitstromen wordt gekeken (zie figuur 3.5), is te zien dat uit de huidige analyse geen transitstromen worden vastgesteld vanuit de haven van Rotterdam of Amsterdam. Dit betekent dat alle transitstromen per binnenvaart vanuit de Nederlandse zeehavens via Overijssel binnenlandse stromen zijn. De belangrijkste internationale transitstromen zijn Duitsland gerelateerd, zoals in de lijst van tien grootste transitstromen zichtbaar is (zie tabel 3.12). Vervoer naar Limburg betreft met name turf en dekaarde (dit valt onder de groep 'vaste minerale brandstoffen') afkomstig van het Küstenkanal in Duitsland.<sup>89</sup> Andere internationale transitstromen gaan van België naar Drenthe en van Duitsland naar Friesland, Drenthe en Groningen.

<sup>88</sup> Meppel is ook bereikbaar via de Verlengde Hoogeveensche Vaart en is tussen Meppel en Hoogeveen geschikt voor schepen uit klasse II (Kempenaar). (Bron: RWS (2009) *Vaarwegenkaart naar bevaarbaarheidsklasse CEMT II en hoger aantal scheepvaartpassages (beroeps-/recreatievaart) 2008, naar beheer. RWS: Utrecht.*)

<sup>89</sup> Het Küstenkanal loopt van Oldenburg naar Dörpen in de aan Nederland grenzende deelstaat Nedersaksen en is geschikt voor schepen tot klasse IV. (Bron: Panteia. (2014) *Quick Scan Bottlenecks Internationale Corridors*. Zoetermeer: Panteia.)

FIGUUR 3-5: BESTEMMINGEN TRANSITSTROMEN BINNENVAART, OVERIJSSSEL (GEWICHT IN TON)



Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

### Top tien transitstromen binnenvaartvervoer

Het hoge aandeel aan 'ruwe mineralen en bouwmaterialen' is te zien in tabel 3.12, die de tien grootste transitstromen voor de binnenvaart toont. Vijf van de tien transitstromen betreffen namelijk de groep 'ruwe mineralen en bouwmaterialen'. De som van deze vijf stromen is 33 procent (758.000 ton) van het totale volume voor ruwe mineralen en bouwmaterialen. Dit is onder meer zout, zand en grind. Verder is te zien dat zeven van de tien stromen herkomst of bestemming in Duitsland heeft. De grootste stroom (tussen Zuidwest-Drenthe en Groot-Rijnmond) bestaat uit containers van Meppel naar de haven van Rotterdam.

TABEL 3-12: TOP TIEN TRANSITSTROMEN PER BINNENVAART, OVERIJSSSEL, 2014

Herkomst	Bestemming	Goederengroep	Gewicht (x1.000 ton)
Zuidwest-Drenthe	Groot-Rijnmond	Overige goederen en fabricaten	294
Delfzijl en omgeving	Main-Kinzig-Kreis	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	213
Wesel	Noord-Friesland	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	212
Groot-Amsterdam	Zuidwest-Drenthe	Voedingsproducten en veevoeder	205
Schaumburg	Noord-Friesland	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	131
Cloppenburg	Noord-Limburg	Vaste minerale brandstoffen	124
Düsseldorf, Kreisfreie Stadt	Delfzijl en omgeving	Chemische producten	117
Lörrach	Overig Groningen	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	106
Groot-Rijnmond	Zuidwest-Drenthe	Overige goederen en fabricaten	100
Wesel	Zuidwest-Drenthe	Ruwe mineralen; bouwmaterialen	96

Bron: Panteia, KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

## Veel bouwmaterialen via binnenvaart

Uit de analyse van de transitstromen via binnenvaart blijkt dat 47 procent van het vervoerde gewicht bestaat uit 'ruwe mineralen en bouwmaterialen'. Dit is 2,3 miljoen ton en is daarmee bijna vier keer zo groot als de één na grootste productgroep (voedingsproducten en veevoeder, 13%). Duitsland is in het geval van 'ruwe mineralen en bouwmaterialen' meestal de herkomst of bestemming van de goederenstroom. Verder valt op dat 84 procent van de goederen droge bulk betreft. Als wordt gekeken naar de herkomst- en bestemmingslocaties van deze stromen, dan kan worden gesteld dat Zuidwest-Drenthe (met de haven van Meppel) de belangrijkste locatie is voor transitstromen in Overijssel. Andere herkomst- en bestemmingslocaties zijn onder andere de regio's rond de havens van Rotterdam, Amsterdam, Eemshaven en Delfzijl. Specifieke aandacht was er voor de internationale transitstromen per binnenvaart. Daaruit blijkt dat ook Noord-Limburg een belangrijke bestemmingslocatie is. Verder blijkt uit de top tien van grootste transitstromen dat zeven van deze tien herkomst of bestemming in Duitsland hebben. Tot slot viel op dat geen enkele internationale transitstroom de havens van Rotterdam of Amsterdam als herkomst of bestemming heeft. De havens van Rotterdam en Amsterdam spelen een beperkte rol bij internationale transitstromen per binnenvaart via Overijssel naar het Europese achterland.

## 3.6 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de kenmerken van de transitstromen geanalyseerd die Overijssel passeren. Hierbij was er aandacht voor de omvang van deze stromen, het soort goederen waar het omgaat en de herkomst- en bestemmingslocaties van deze stromen. Op basis van het overzicht van de transitstromen dat in dit hoofdstuk is gegeven, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- In 2014 werden er in totaal 37,6 miljoen ton aan goederen vervoerd door Overijssel zonder dat ze herkomst of bestemming in de provincie hadden. In totaal is dit 41,5 procent van alle goederenstromen van, naar en via Overijssel.
- 74 procent (27,7 miljoen ton) van de transitstromen gaan over de weg. Hierbij valt op dat de afgelegde afstand van deze stromen beperkt is. Veelal is op z'n minst herkomst of bestemming gelegen in een regio die dichtbij Overijssel ligt. Het overgrote deel (88%) bestaat uit containers en stukgoederen. Bulkgoederen worden in veel kleinere hoeveelheden over de weg vervoerd. De grootste productgroepen zijn 'voedingsproducten en veevoeder' en 'overige goederen en fabricaten'. Beiden hebben een aandeel van ongeveer 30 procent in het totaal van transitstromen dat over de weg gaat. De grootste wegvervoerstream gaat tussen Noord-Drenthe en Noordoost Noord-Brabant en bestaat uit voedingsproducten en veevoeder. Het ging in 2014 om 201.000 ton.
- Van de transitstromen wordt 13 procent (5,1 miljoen ton) over het spoor vervoerd. Dit zijn voornamelijk containers, auto's en afvalproducten (in ongeveer 75% van de totale 5,1 mln ton). Verder valt op dat de transitstromen per spoor in Overijssel tussen 2010 en 2014 een daling kende van meer dan 20 procent. Gekeken naar de herkomst- en bestemmingslocaties van transitstromen per spoor, is te zien dat één van beide vaak in het buitenland liggen. Met name Duitsland is hierbij een belangrijk herkomst- en bestemmingsland: ongeveer 50 procent van de transitstromen per spoor heeft hier haar herkomst of bestemming.
- Het aandeel van de binnenvaart is vergelijkbaar met dat van het spoor, ongeveer 13 procent (4,9 miljoen ton). Bijna de helft hiervan zijn 'ruwe mineralen en bouwmaterialen'. Duitsland is hierbij meestal de herkomst of bestemming van de goederenstroom. Andere grote productgroepen zijn 'voedingsproducten en veevoeder' (13%) en 'landbouwproducten en levende dieren' (11%). Zuidwest-Drenthe (Meppel) is de belangrijkste herkomst- en bestemmingslocatie voor transitstromen die Overijssel passeren per binnenvaart. Verder zijn de regio's met de Nederlandse zeehavens belangrijk voor de binnenlandse goederenstromen. Daarnaast hebben zeven van de tien grootste transitstromen herkomst of bestemming in Duitsland.

## 4 Mogelijkheden voor waardetoevoeging

### 4.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken zijn inzichten vanuit de literatuur verkregen in de waardetoevoegende activiteiten in het algemeen en in relatie tot transitstromen in het bijzonder. Dit werd gevolgd door een analyse van de transitstromen van Overijssel door drie vervoersmodaliteiten: weg, spoor en binnenvaart. Als volgende stap brengt dit hoofdstuk de praktijk van waardetoevoeging door de logistieke bedrijven in Overijssel in beeld.

Dit hoofdstuk vervolgt met een beknopt overzicht van de logistieke sector in Overijssel, waar waardetoevoeging aan goederen wordt en kan worden uitgevoerd (paragraaf 4.2). In de paragrafen 4.3 tot en met 4.5 wordt een verdiepend inzicht gegeven in de waardetoevoegende activiteiten van de Overijsselse logistieke bedrijven en de belemmeringen en mogelijkheden die zij zien om deze activiteiten uit te voeren. Paragraaf 4.3 geeft een overzicht van de diversiteit aan logistieke activiteiten van de Overijsselse bedrijven. Dit zijn zowel conventionele als waardetoevoegende activiteiten. Daarna volgt in paragraaf 4.4 een overzicht van de kenmerken van de waardetoevoegende activiteiten die momenteel in Overijssel worden uitgevoerd. Vervolgens worden in paragraaf 4.5 inzichten verkregen in de belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen als het gaat om waardetoevoegende activiteiten. In paragraaf 4.6 worden de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk gegeven.

### 4.2 Logistieke sector in Overijssel

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de logistieke sector in Overijssel, waarbij de 'smalle definitie' uit hoofdstuk 1 wordt gebruikt. Dit wordt gedaan aan de hand van de bedrijfstakken van de logistieke bedrijven en hun bijdrage aan de Overijsselse economie. Op basis van statistische gegevens wordt een beschrijving van deze bedrijfstakken gepresenteerd van de drie afzonderlijke COROP-regio's van Overijssel: Noord-Overijssel, Zuidwest-Overijssel en Twente.<sup>90,91</sup>

#### Verdeling bedrijven en werknemers volgens SBI-indeling

Er zijn volgens de smalle definitie in Overijssel 967 bedrijven die actief zijn op het gebied van goederenvervoer en logistiek. Bij deze bedrijven werken ruim 12.000 werknemers (zie tabel 4.1).

**TABEL 4-1: LOGISTIEKE BEDRIJVEN EN WERKNEMERS IN OVERIJSSSEL PER BEDRIJFSTAK (2014)**

Bedrijfstak	# bedrijven logistieke sector	Verdeling in %	# werknemers logistieke sector	Verdeling in %
Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	90	9,3%	258	2,1%
Dienstverlening voor vervoer	180	18,6%	1.274	10,5%
Goederenvervoer over de weg	631	65,3%	8.916	73,8%
Opslag	56	5,8%	1.570	13,0%
Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	10	1,0%	68	0,6%
Totaal Overijssel	967	100,0%	12.086	100,0%

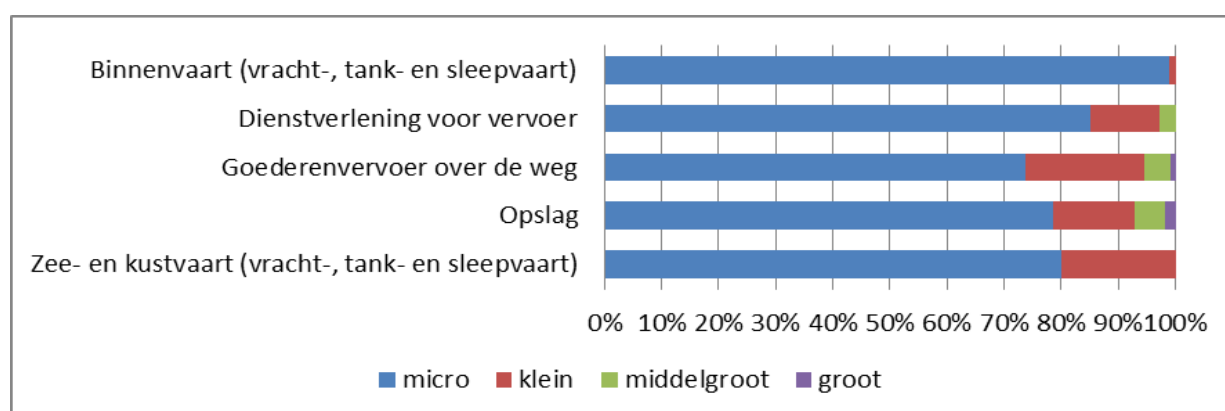
Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

<sup>90</sup> Door ook in te zoomen op de afzonderlijke COROP-regio's Noord-Overijssel, Zuidwest-Overijssel en Twente, wordt inzicht verschaft in het presteren van deze regio's ten opzichte van elkaar.

<sup>91</sup> Meer details over de verdeling van de logistieke bedrijvigheid per klasse, per gemeente en per COROP-regio, staan in de bijlagen 7, 8 en 9.

Uit de tabel blijkt dat de meeste bedrijven en werknemers actief zijn in de bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'. De 'zee- en kustvaart' is de kleinste logistieke bedrijfstak in de provincie. Onderverdeeld naar grootteklasse<sup>92</sup> (zie figuur 4.1), blijkt dat 'opslag' in absolute zin een kleine groep bedrijven is maar wel met relatief veel bedrijven met meer dan tien werknemers. Binnen de bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg' zijn zes bedrijven met meer dan 250 werknemers. Doordat er veel bedrijven bij deze bedrijfstak horen, komt dit niet duidelijk naar voren in onderstaande figuur. In de bedrijfstak 'binnenvaart' zijn juist veel kleine bedrijven te vinden. In totaal heeft ruim 78 procent van de bedrijven minder dan 10 werknemers en minder dan 5 procent minstens 50 werknemers. De middelgrote en grote bedrijven zijn wel verantwoordelijk voor meer dan de helft (56%) van de totale werkgelegenheid bij de logistieke bedrijven in Overijssel. Daarentegen zorgen de microbedrijven voor 15 procent van de werkgelegenheid.

**FIGUUR 4-1: AANTAL LOGISTIEKE BEDRIJVEN IN OVERIJSSSEL PER BEDRIJFSTAK NAAR GROOTTEKLASSE (2014, N=967)**



Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

Zoals bleek uit hoofdstuk 2 is ketenregie de activiteit die de meeste waarde toevoegt. Ketenregie-activiteiten horen volgens het CBS<sup>93</sup> bij bedrijven die onderdeel zijn van de bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer', meer specifiek nog bij de subgroep 'expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen'. In Overijssel zijn 90 bedrijven onderdeel van deze subgroep. Dit zijn grotendeels (79%) microbedrijven. De vijf middelgrote bedrijven<sup>94</sup> van de subgroep, geven wel werk aan 50 procent (501 personen) van het totaal aantal werknemers (997 personen) in deze groep.

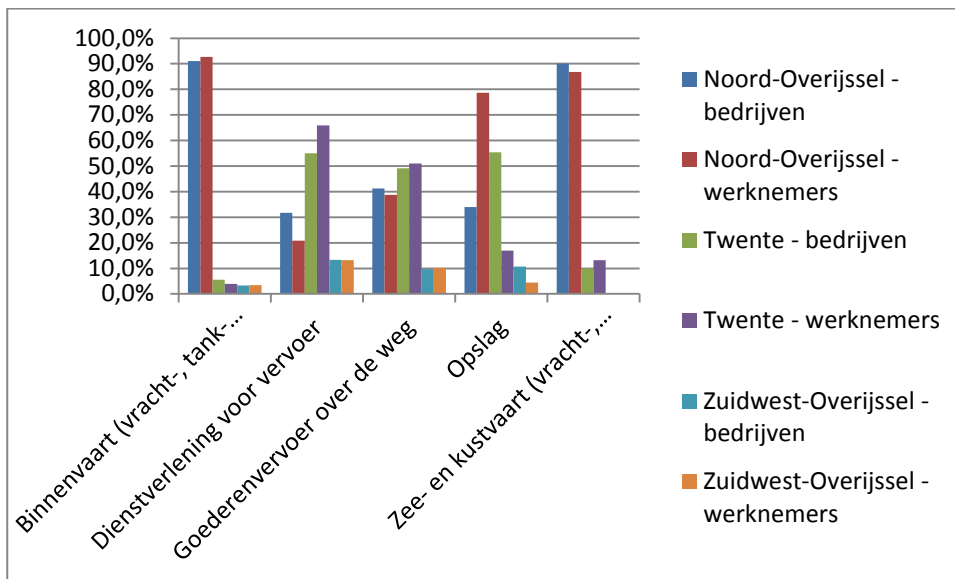
Wanneer wordt ingezoomd op de Overijsselse regio's, ingedeeld naar COROP-regio, blijkt dat in Zuidwest-Overijssel 10 procent van zowel het aantal bedrijven als het aantal werknemers in de logistieke sector in Overijssel actief zijn. Noord-Overijssel en Twente verdelen de overige 90 procent redelijk gelijk. Verder valt op dat Noord-Overijssel een groot aandeel heeft in het totaal aantal bedrijven en werknemers in de bedrijfstakken 'binnenvaart' en 'zee- en kustvaart' (zie figuur 4.2). In de andere drie bedrijfstakken is Twente groot wat betreft het aantal bedrijven en werknemers, al geldt dat niet voor wat betreft het aantal werknemers in de bedrijfstak 'opslag'. Daarin heeft Noord-Overijssel een aanzienlijk groter aandeel. Zuidwest-Overijssel is in geen enkele bedrijfstak het grootste, wat vooral te maken heeft met de beperkte geografische omvang van de regio.

<sup>92</sup> De indeling in grootteklassen is als volgt: micro: <10 werknemers; klein: 10 t/m 49 werknemers; middelgroot: 50 t/m 249 werknemers; groot: 250 of meer werknemers. (Bron: MKB Servicedesk. (2015) *Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. [online] Beschikbaar via: <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm> [Laatst geraadpleegd op 1 september 2015].)

<sup>93</sup> CBS. (2015) *Monitor logistiek en supply chain management rapportage 2013*. Den Haag/Heerlen: CBS.

<sup>94</sup> Dit zijn drie bedrijven uit Twente, één uit Noord-Overijssel en één uit Zuidwest-Overijssel.

FIGUUR 4-2: AANTAL BEDRIJVEN EN WERKNEMERS PER BEDRIJFSTAK, PER COROP-REGIO ALS PERCENTAGE VAN TOTAAL IN OVERIJSSSEL (2014, BEDRIJVEN: N=967, WERKNEMERS: N= 12.086)



Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

Van de subgroep ‘expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen’, die tot de bedrijfstak ‘dienstverlening voor vervoer’ behoort, komt 64 procent (58 bedrijven) van de bedrijven uit Twente. Daar werken 72 procent (718 werknemers) van alle werknemers in deze subgroep. Noord-Overijssel is in deze subgroep ondervertegenwoordigd vergeleken met de gehele logistieke sector in Overijssel; 24 procent (22 bedrijven) van de bedrijven en 17 procent (168 werknemers) van de werknemers komen uit deze COROP-regio. In Zuidwest-Overijssel is 11 procent van zowel het aantal bedrijven (10 bedrijven, 111 werknemers) werkzaam in de subgroep ‘Expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen’.

Met bijna 10 procent aandeel van het Bruto Regionaal Product (BRP) vormt de Overijsselse logistieke sector een belangrijk onderdeel van de provinciale economie. In totaal droeg de logistieke sector hier in 2014 ruim 3,3 miljard euro aan bij, volgens de in dit hoofdstuk gebruikte smalle definitie (967 bedrijven). Hiermee wordt in Overijssel een kleine 6 procent van de landelijke omzet in de logistieke sector behaald.,.

### Goederenvervoer over de weg grootste bedrijfstak

In deze paragraaf is de omvang en samenstelling van de logistieke sector in kaart gebracht. Volgens de gehanteerde smalle definitie zijn 967 bedrijven en ruim 12.086 werknemers actief in de logistieke sector in Overijssel. De bedrijfstak ‘goederenvervoer over de weg’ is met afstand de grootste van de vijf onderscheiden bedrijfstakken, met ruim drie keer zoveel bedrijven en bijna zeven keer zoveel werknemers als de nummer twee. Deze nummer twee, ‘dienstverlening voor vervoer’, is juist voor dit onderzoek de interessantste. Onder deze bedrijfstak vallen de bedrijven die de waardetoevoegende activiteiten aan transitstromen uitvoeren die het meeste opleveren. De subgroep ‘expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen’ is onderdeel van de bedrijfstak ‘dienstverlening voor vervoer’ en bevat 90 bedrijven met in totaal 997 werknemers. Onder deze subgroep vallen bedrijven die ketenregie-activiteiten uitvoeren.

Het overgrote deel van de bedrijven in de logistieke sector kan worden gekwalificeerd als micro- of kleine bedrijven. Het zijn echter de middelgrote en grote bedrijven die verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de werkgelegenheid. Op basis van expert inzichten zijn het deze bedrijven waar naar alle waarschijnlijkheid de meeste mogelijkheden liggen om waarde toe te voegen aan transitstromen.<sup>95</sup>

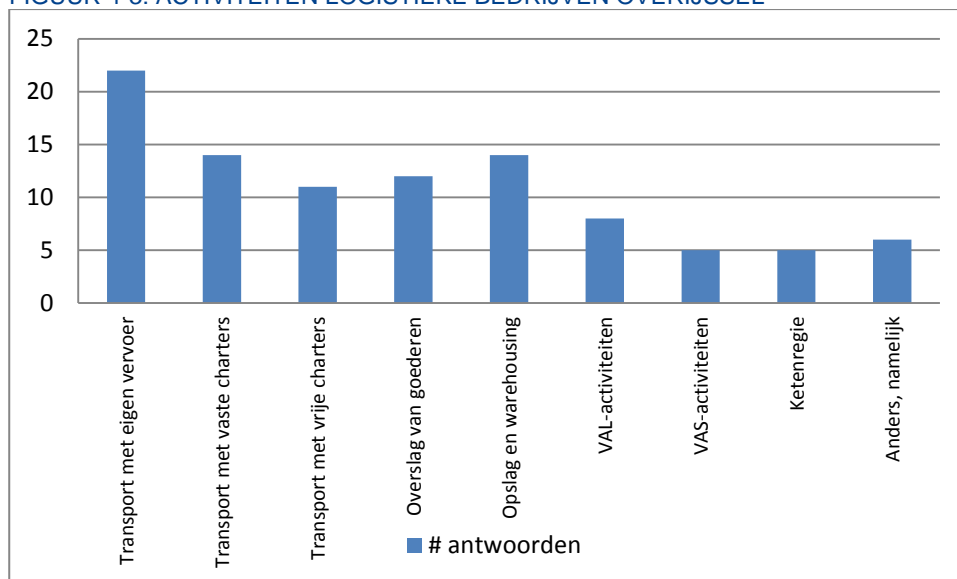
De regio's Noord-Overijssel en Twente hebben ieder ongeveer 45 procent van de bedrijven en werkgelegenheid binnen hun grenzen. Zuidwest-Overijssel is verreweg de kleinste regio voor wat betreft de logistieke sector. De sector draagt in de provincie een kleine 10 procent bij aan het Bruto Regionaal Product in Overijssel.

### 4.3 Diversiteit van logistieke diensten in Overijssel

In deze paragraaf wordt op basis van de uitkomsten van de enquête, interviews en rondetafelbijeenkomst<sup>96</sup>, een beknopt overzicht gegeven van de logistieke activiteiten die in Overijssel worden uitgevoerd door logistieke bedrijven. Dit zijn zowel conventionele logistieke diensten als waardetoevoegende activiteiten. Tevens is er aandacht voor bedrijven die aangeven geen waardetoevoegende activiteiten uit te voeren.

De diversiteit in logistieke activiteiten is groot, zo blijkt uit figuur 4.3. Van de conventionele logistieke diensten (transport, overslag en opslag) (zie figuur 2.2: logistiek sectorhuis) voert de meerderheid van de enquêterespondenten transportdiensten uit. Het grootste aandeel hiervan heeft eigen vervoermiddelen, maar een aanzienlijke groep verzorgt ook vervoer met charters. Dit is vaak in aanvulling op eigen vervoer en in combinatie met over- en opslagdiensten. Overslag blijkt voornamelijk plaats te vinden van vrachtwagen op vrachtwagen (weg-weg). Slechts door drie bedrijven zijn daarnaast andere modaliteiten aangevinkt (weg-spoor, weg-water, water-spoor), twee daarvan zijn geïnterviewd.

FIGUUR 4-3: ACTIVITEITEN LOGISTIEKE BEDRIJVEN OVERIJSSSEL



*n=34, er zijn 97 antwoorden gegeven.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Hoewel uit figuur 4.3 de conclusie getrokken zou kunnen worden dat een beperkte groep bedrijven waardetoevoegende activiteiten uitvoert, laat een nadere analyse van de enquêtes (zie tabel 4.2) zien dat helft van de geïnterviewde bedrijven (zeventien bedrijven) minimaal één van deze activiteiten uitvoert; tien bedrijven voeren zelfs VAL, VAS en ketenregie tegelijkertijd uit.

<sup>95</sup> Somers, G., Reuter, M. (2015) Expert inzichten. Venlo: Fontys ILEC.

<sup>96</sup> Zie bijlage 10 voor een verantwoording van de gebruikte methoden.



**TABEL 4-2: UITVOERING WAARDETOEVOEGENDE ACTIVITEITEN IN OVERIJSSEL**

Waardetoevoegende activiteit	# respondenten enquête	# geïnterviewde bedrijven
Geen VAL/VAS/ketenregie	17	-
VAL	2	-
VAL en VAS	1	1
VAL en ketenregie	1	1
VAS	2	1
VAS en ketenregie	1	1
VAL, VAS en ketenregie	10	7
Totaal	34	11

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Opmerkelijk is dat de bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren gemiddeld 68 werknemers hebben, terwijl de bedrijven die dit niet doen gemiddeld 23 werknemers hebben. Dit is een bevestiging dat de middelgrote (en grote) bedrijven de meeste mogelijkheden hebben voor waardetoevoeging zoals genoemd door de experts (zie eerder in dit onderzoek). Hoewel bij de logistieke activiteiten onderscheid wordt gemaakt tussen conventionele en waardetoevoegende activiteiten, blijkt uit de enquêteresultaten dat deze twee soorten activiteiten bijna nooit apart worden uitgevoerd. In bijna alle gevallen blijkt dat waardetoevoegende activiteiten naast één of meerdere conventionele diensten worden aangeboden. Dit gaat grotendeels om zogenoemde 3PL dienstverleners. De zeventien bedrijven die geen VAL-, VAS- of ketenregie-activiteiten uitvoeren zijn te kwalificeren als 2PL.

Aan deze zeventien bedrijven is een aanvullende serie vragen voorgelegd over de details van hun waardetoevoegende activiteiten. In paragraaf 4.5 komt dit aan bod. De overige bedrijven is gevraagd of ze mogelijk in de toekomst van plan zijn waardetoevoegende activiteiten uit te voeren. Dit wordt hieronder besproken.

### Geen waardetoevoegende activiteiten

Wanneer er wordt ingezoomd op de zeventien bedrijven die momenteel geen VAL-, VAS- of ketenregie-activiteiten uitvoeren, blijkt dat deze bedrijven dat veelal ook niet van plan te zijn in de toekomst. De activiteiten die men overweegt te doen (o.a. transportplanning, tracking and tracing) helpen vaak tevens bij het optimaliseren van het logistieke proces, waardoor onduidelijk is in hoeverre dit een dienst is die geleverd gaat worden op aanvraag van de klant. Ondanks dat ze momenteel geen waardetoevoegende activiteiten uitvoeren, probeert deze categorie bedrijven eveneens de klant de diensten te leveren die zij wenst. Volgens deze bedrijven zijn het dus de conventionele logistieke diensten waar hun klanten naar vragen. Van de zestien bedrijven die de vragen over de toekomst hebben ingevuld, verwachten negen bedrijven, ook in de toekomst geen waardetoevoegende activiteiten uit te voeren, net als nu. Drie bedrijven zijn van plan met ketenregie te beginnen en vier met VAL- en/of VAS-activiteiten. Opvallend is dat drie bedrijven die geen belemmeringen zien om in de toekomst waardetoevoegende activiteiten uit te voeren, dat ook niet van plan zijn te doen in de toekomst. Blijkbaar is het een (strategische) keuze van deze bedrijven om de specialisatie in conventionele transportdiensten te blijven houden. Tot slot zijn er twee bedrijven die zeggen geen mogelijkheden te zien om waardetoevoegende activiteiten uit te voeren, maar dat wel van plan zijn in de toekomst.

## Helpt van de logistieke bedrijven voert momenteel waardetoevoegende activiteiten uit

In deze paragraaf is gekeken naar de verschillende activiteiten die logistieke bedrijven in Overijssel uitvoeren. Hieruit is gebleken dat de helft van de enquêterespondenten geen activiteiten uitvoert die als 'waardetoevoegende activiteiten' kunnen worden gekwalificeerd. Deze zeventien bedrijven leveren conventionele logistieke diensten: transport en op- en overslag. Sommige van deze bedrijven zien voor de toekomst wel mogelijkheden om dit te gaan doen, maar de activiteiten die zij overwegen helpen voornamelijk bij het optimaliseren van het eigen bedrijfsproces. De bedrijven die wel waardetoevoegende activiteiten uitvoeren, voeren in de meeste gevallen zowel VAL-, VAS-, als ketenregie-activiteiten uit. Dit geldt eveneens voor de geïnterviewde bedrijven: acht van de elf bedrijven leveren activiteiten op het gebied van VAL, VAS en ketenregie. Bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren zijn gemiddeld groter dan bedrijven die dit niet doen.

### 4.4 Waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven

In deze paragraaf wordt gekeken naar de waardetoevoegende activiteiten die door logistieke bedrijven worden uitgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van de uitkomsten van de enquête, interviews en rondetafelbijeenkomst. Hierbij is aandacht voor goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. Er wordt ten eerste gekeken naar VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten die worden uitgevoerd door de enquêterespondenten. Daarbij is ook aandacht voor de verschillende manieren waarop deze termen worden geïnterpreteerd. Hier wordt dieper op ingegaan met behulp van de interview- en focusgroepresultaten. Ten tweede komen de kenmerken van de goederensoorten aan bod; er wordt gekeken naar de sectoren van de klanten waarvoor waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd, de goederensoorten waaraan deze activiteiten worden uitgevoerd, evenals naar de herkomst- en bestemmingslocaties en andere kenmerken van de goederenstromen. Ten derde is er aandacht voor de verwachtingen van de respondenten als het gaat om de toekomst van het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten. Waar relevant worden de inzichten uit de interviews en focusgroep gebruikt voor het geven van verdiepende inzichten.

Aan de helft van de respondenten van de enquête (17 van de 34) die hebben aangegeven waardetoevoegende activiteiten uit te voeren is een aanvullende serie vragen gesteld over de details van deze activiteiten en de goederen waaraan ze deze activiteiten uitvoeren. Uit de antwoorden is naar voren gekomen dat de gebruikte termen door sommige respondenten op verschillende manieren gehanteerd en geïnterpreteerd worden. De interviewantwoorden laten eveneens zien dat een deel van de aangevinkte activiteiten worden uitgevoerd om het eigen logistieke proces te optimaliseren in plaats van als waardetoevoegende activiteiten op aanvraag van de klant te worden uitgevoerd. Daarnaast kan een deel van deze activiteiten zowel worden gezien als onderdeel van procesoptimalisatie als van het toevoegen van waarde.<sup>97</sup> De aantallen in deze sectie zijn hiervoor niet gecorrigeerd omdat niet alle bedrijven die de enquête hebben ingevuld zijn geïnterviewd. De aantallen geven wel een goede indicatie van de meest uitgevoerde activiteiten. Hieronder wordt ingezoomd per type waardetoevoegende activiteit (VAL, VAS en ketenregie) die in Overijssel uitgevoerd wordt.

#### VAL-activiteiten

Van de zeventien bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren, hebben er veertien (met gemiddeld 77 werknemers) aangegeven één of meer activiteiten uit te voeren die in de categorie Value Added Logistics horen (zie tabel 4.2). Bij veel van de VAL-activiteiten uitvoerende bedrijven (12 van de 14 bedrijven) gaat dit samen met het uitvoeren van VAS- en/of ketenregie-activiteiten. De verscheidenheid van deze activiteiten en het aantal bedrijven die deze activiteiten uitvoeren worden in tabel 4.3 weergegeven.

---

<sup>97</sup> Een voorbeeld hiervan is de VAS-activiteit tracking and tracing: zowel het logistieke bedrijf als de klant hebben er voordeel van dat te volgen is waar de vrachtwagen zich bevindt en wat de verwachte bezorgtijd is.

TABEL 4-3: VAL-ACTIVITEITEN UITGEVOERD DOOR DE OVERIJSSELSE LOGISTIEKE BEDRIJVEN

VAL-activiteit	# bedrijven	VAL-activiteit	# bedrijven	VAL-activiteit	# bedrijven
Labelen, stickeren, etiketteren	10	Verpakken	5	Zeven	1
(Kwaliteits)controle	8	Assembleren	4	Anders	3
Crossdocken	8	Entrepot-opslag	4	Malen	0
Ompakken	8	Samenvoegen	4	Mengen	0
Orderpicken	8	Bewerken	3	Onderhoud	0
Herverpakken	7	Ontgassen	1	Repareren	0
Palletiseren	7	Reconditioneren	1	Geen van deze opties	3

*n=14, er zijn 82 activiteiten aangevinkt.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

De bedrijven die VAL-activiteiten uitvoeren bieden tegelijkertijd meerdere van deze activiteiten aan. Een dergelijke bundel van VAL-diensten bestaat gemiddeld uit zes van de in totaal 21 VAL-activiteiten. Geen één bedrijf voert meer dan elf VAL-activiteiten uit. De meest uitgevoerde activiteiten zijn 'labelen, stickeren en etiketteren'. Geen van de bedrijven voeren precies dezelfde combinatie van activiteiten uit. Met name (kwaliteits)controle, herverpakken, labelen (etc.), orderpicken en palletiseren worden vaak in combinatie met elkaar uitgevoerd. Een voorbeeld van verschillende VAL-activiteiten die een bedrijf uitvoert is het volgende:

*'Vanuit het Verre Oosten worden goederen in zeecontainers per zeeschip naar Rotterdam vervoerd, per binnenvaartschip naar een binnenhaven in Overijssel en per vrachtwagen naar het warehouse van bedrijf E<sup>98</sup> in Overijssel. Bedrijf E voert in het warehouse diverse VAL-activiteiten uit aan de goederen: de producten worden samengesteld, handleidingen worden toegevoegd, ze worden geseald, ordergepikt, gepalletiseerd en gestickerd. Vervolgens verspreid bedrijf E ze per vrachtwagen over een groot deel van Europa naar distributiecentra van retailers. Dit gebeurt met trailers van bedrijf E maar voor de trekkers werkt dit bedrijf samen met een aantal vaste en vrije charters.'*

Een ander voorbeeld geeft bedrijf K<sup>99</sup>:

*'Grote pakketten hout worden door een Oost-Europees transportbedrijf naar het warehouse van bedrijf K gebracht. Daar worden eerst kwaliteitscontroles uitgevoerd om te controleren of alles compleet en zonder beschadigingen is. Vervolgens wordt aan de opdrachtgever gemeld dat de goederen binnen zijn en worden de goederen opgeslagen. Wanneer de goederen naar de eindklant moeten, worden aan de houtpakketten diverse onderdelen toegevoegd. Het wordt zo een compleet pakket dat de eindklant in elkaar kan zetten. Ook maakt bedrijf K een bezorgafpraak met de eindklant. Vervolgens gaan de goederen per vrachtwagen (van bedrijf K) naar de eindklant en worden er ook rembours geïnd.'*

VAL-activiteiten zijn grotendeels duidelijk afgebakende activiteiten die uitgevoerd worden om aan de vraag van de verlader te voldoen. De rol van optimalisatie van het eigen dienstverleningsproces bestaat ook bij VAL-activiteiten, maar dit is beperkter dan bij VAS- en ketenregie-activiteiten. Een voorbeeld vervolgt hieronder, waar het voldoen aan het verzoek van de klant prominent is en de optimalisatie van het eigen proces meer een bijkomend voordeel is:

<sup>98</sup> Bedrijf E is een klein logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

<sup>99</sup> Bedrijf K is een klein logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

'VAL- en VAS-activiteiten worden door bedrijf G<sup>100</sup> vooral op aanvraag van de klant uitgevoerd. Naast het vervoer van goederen naar een warehouse kan de klant aan bedrijf G vragen om deze goederen te herverpakken of de klantenservice uit te voeren. Voor een andere klant (een webshop) doet bedrijf G het retourmanagement. Ze halen namelijk retourproducten op bij de particulier en leveren ze terug aan de webshop. Bedrijf G kan ook transportverzekeringen afsluiten voor kwetsbare goederen. In het uitvoeren van deze activiteiten waarbij voldoen aan de klantwens leidend is, kan het logistieke bedrijf ervoor kiezen om sommige diensten op een bepaalde manier puur voor eigen gemak uit te voeren of een extra dienst uitvoeren voor het optimaliseren van het proces. Een voorbeeld hiervan is het palletiseren van goederen wanneer er veel losse dozen naar een ander warehouse (buiten Overijssel) moet of het verstrekken van informatie over de verwachte bezorgtijd (procesoptimalisatie).'

## VAS-activiteiten

Van de zeventien bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren hebben er veertien (met gemiddeld 74 werknemers) aangegeven één of meer activiteiten uit te voeren die in de categorie Value Added Services horen (zie tabel 4.2). Dit gaat grotendeels (12 van de 14 bedrijven) samen met VAL- en/of ketenregie-activiteiten. De verscheidenheid van de VAS-activiteiten en het aantal respondenten die deze activiteiten uitvoeren worden in tabel 4.4 weergegeven.

**TABEL 4-4: VAS-ACTIVITEITEN UITGEVOERD DOOR DE OVERIJSSELSE LOGISTIEKE BEDRIJVEN**

VAL-activiteit	# bedrijven	VAL-activiteit	# bedrijven	VAL-activiteit	# bedrijven
Transportplanning	12	WMS (Warehouse Management Systeem)	5	Verzekeren	3
TMS (Transport Management Systeem)	8	Administratief entrepot	4	Bewaking en beveiliging	1
Tracking and Tracing	8	Beheer ladingdragers	4	Onderdelenbeheer	1
Customer service	7	Facturering voor de klant en soortgelijk	4	Anders	0
JIT (Just-In-Time) aan- en afvoerplanning	6	Retourmanagement	4	Geen van deze opties	3
Voorraadbeheer	6	Douanedeclaratie	3		

*n=14, er zijn 76 activiteiten aangevinkt.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

De meest uitgevoerde VAS-activiteit (mogelijk tevens voor procesoptimalisatie) is transportplanning (twaalf bedrijven) (zie tabel 4.4). Tien van de veertien bedrijven voeren minimaal twee van de drie volgende activiteiten uit: TMS, tracking and tracing en transportplanning. Vijf van die bedrijven voeren alle drie activiteiten uit. Dit alles gaat regelmatig in combinatie met customer service, JIT en voorraadbeheer. Customer service is een goed voorbeeld van een activiteit die regelmatig is aangevinkt als VAS-activiteit, terwijl het vaak de klantenservice van het logistieke bedrijf voor de eigen klanten is. De klantenservice van de verlader wordt in veel mindere mate uitbesteed aan logistieke bedrijven.

De geïnterviewde bedrijven hebben gemiddeld vijf tot zes VAS-activiteiten aangevinkt. Ook bij deze bedrijven komen TMS, tracking and tracing en transportplanning veel voor. Een voorbeeld van een VAS-activiteit dat geen onderdeel is van de procesoptimalisatie is het volgende:

<sup>100</sup> Bedrijf G is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

*'Bedrijf F<sup>101</sup> slaat een bepaald groot en niet per bestelbus te vervoeren product op en levert deze op pallets aan de klanten van een webshop. Hiervoor voeren ze de customer service uit: bedrijf F benadert de klant/consument van de webshop om een bezorgafspraak te maken en te horen of de (grote) vrachtwagen wel voor de deur kan komen. Indien nodig, wordt daar het in te zetten materieel op aangepast.'*

De inzichten uit de rondetafelbijeenkomst laten eveneens de tweeslachtige positie zien van VAS-activiteiten. Dit wordt gereflecteerd in de manier van facturering die de bedrijven hanteren. Sommige VAS-activiteiten uitgevoerd door logistieke bedrijven worden door de klant gezien als 'business-as-usual'. De kosten hiervoor zitten in de algemene kosten en voor deze kosten staat een bepaald percentage op de factuur vermeld. In sommige gevallen kunnen bijvoorbeeld transportplanning, customer service en het regisseren van een logistiek concept wel apart worden gefactureerd. Daarnaast zijn bijvoorbeeld rembours en douanezaken of het ontwikkelen van een logistiek concept (vanuit een adviesrol) zaken die apart gefactureerd kunnen worden.

Het apart factureren geldt bijvoorbeeld als een verlader in het verleden zelf de transportplanning deed en de routes bepaalde, maar dit nu overlaat aan de logistieke dienstverlener. Nu bepaalt de dienstverlener de routes en kunnen er goederen van die klant met goederen voor andere klanten worden gebundeld. Het uitbesteden van deze zaken door verladers aan logistieke dienstverleners vraagt wel om veel vertrouwen van de verlader. Deze taken worden door de verlader niet snel losgelaten. In dit voorbeeld ziet de verlader het wel als meerwaarde dat de routeplanning wordt gedaan door het logistieke bedrijf en de verlader is bereid daarvoor te betalen.

Niet alle geïnterviewde bedrijven voeren veel waardetoevoegende activiteiten uit. Dat geldt bijvoorbeeld voor bedrijf D<sup>102</sup>. Ook ziet dit bedrijf weinig mogelijkheden voor het toevoegen van waarde aan de goederen anders dan de huidige VAS-activiteiten. Deze VAS-activiteiten (beheer ladingdragers, TMS, transportplanning) worden voor de eigen procesoptimalisatie gedaan. Maar voor een Duitse klant hebben ze een zogenoemde binnendienstfunctie die wel als VAS-activiteit (anders dan procesoptimalisatie) is te zien:

*'Nederlandse bouwbedrijven bestellen bij bedrijf D (in het Nederlands) hun goederen. Deze bestelling zet bedrijf D (vertaald naar het Duits) door naar de Duitse fabriek. Bedrijf D haalt vervolgens de dakpannen uit Duitsland op en brengt ze naar de Nederlandse klant.'*

### Ketenregie-activiteiten

Van de zeventien bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren hebben er twaalf (met gemiddeld 73 werknemers) aangegeven één of meer activiteiten uit te voeren die in de categorie ketenregie horen (zie tabel 4.2). Voor alle twaalf bedrijven gaat dit samen met VAL- en/of VAS-activiteiten. De verscheidenheid van de ketenregie-activiteiten en het aantal respondenten die deze activiteiten uitvoeren worden in tabel 4.5 weergegeven.

**TABEL 4-5: KETENREGIE-ACTIVITEITEN UITGEVOERD DOOR DE OVERIJSSELSE LOGISTIEKE BEDRIJVEN**

Ketenregie-activiteit	# bedrijven
Regisseren / sturen van logistiek concept	10
Ontwikkelen van logistiek concept	9
Ontwerpen van logistiek concept	8
Anders	0
Geen van deze opties	5

*n=12, er zijn 27 activiteiten aangevinkt.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

<sup>101</sup> Bedrijf F is een groot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

<sup>102</sup> Bedrijf D is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

Van de geënquêteerde bedrijven blijken zeven bedrijven alle drie de mogelijke ketenregie-activiteiten uit te voeren. Zes van deze bedrijven zijn geïnterviewd. Nog eens drie bedrijven (één geïnterviewd) voeren twee van deze activiteiten uit (zie tabel 4.5). Uit de interviews is gebleken dat de meeste bedrijven ketenregie zien als ‘normaal’ onderdeel van hun bedrijfsvoering; ze nemen veelal de logistiek van een verlader over en optimaliseren dit.

Het voorbeeld van bedrijf J<sup>103</sup> maakt dit duidelijk:

*‘Nadat bedrijf J en een afnemer besloten hebben met elkaar zaken te gaan doen, gaat de logistieke afdeling van bedrijf J met de nieuwe klant in gesprek om te komen tot een zo efficiënt mogelijke en slimme levering van de goederen. Er wordt o.a. gekeken naar ordergroottes, frequentie van levering, verpakkingswijze. Op deze manier wordt gestreefd naar kostenreductie voor bedrijf J en de klant.’*

Het voorbeeld van bedrijf C<sup>104</sup> sluit aan op bedrijf J en illustreert hoe bedrijven ketenregie inzetten voor hun klanten:

*‘Op basis van wensen/eisen van de verladers (de opdrachtgever) en hun eindklanten waarvoor bedrijf C logistieke diensten uitvoert, worden er speciale concepten ontwikkeld. Voor een van de klanten die veel luchtvracht verstuurd naar China, is er een veilige logistieke omgeving gecreëerd zodat de vracht probleemloos de vliegtuigen in kan. Hiervoor is bedrijf C geregistreerd in de Europese database als erkend luchtvrachtagent (Registered Agent).’*

### Kenmerken goederenstromen waaraan waarde wordt toegevoegd

De kenmerken van de grootste goederenstromen waarvoor de logistieke bedrijven diensten leveren kwamen aan bod in de enquêtes en interviews. Hieruit kwam geen duidelijk onderscheid naar voren tussen de kenmerken van de goederenstromen waaraan waarde wordt toegevoegd. Daarom worden in plaats daarvan ten eerste alleen de belangrijkste en opvallendste resultaten beschreven in termen van sectoren, verschijningsvormen, soorten, omvang en herkomst- en bestemmingslocaties van de goederen waarvoor waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd. Ten tweede volgen enkele inzichten die gegeven werden bij de rondetafelbijeenkomst.

Wat betreft de sectoren waarvoor de meeste waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd laten de enquêteresultaten zien dat ‘industrie’, ‘vervoer en opslag’, ‘groot- en detailhandel’ en ‘bouwnijverheid’ het hoogst scoren (zie tabel 4.6). De positie van de sector ‘vervoer en opslag’ hierbij is interessant. Dit verwijst naar de commerciële relaties tussen de logistieke bedrijven in het aanbieden van de waardetoevoegende activiteiten. Deze activiteiten vullen elkaar mogelijk aan in het totale pakket van logistieke diensten geleverd voor de verladers.

**TABEL 4-6: SECTORALE VERDELING VAN DE KLANTEN VAN DE LOGISTIEKE BEDRIJVEN**

Sector	# bedrijven
Industrie	12
Vervoer en opslag	9
Groot- en detailhandel	7
Bouwnijverheid	6
Landbouw, bosbouw en visserij	2
Winning van delfstoffen	1
Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht	1

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

<sup>103</sup> Bedrijf J is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak ‘opslag’.

<sup>104</sup> Bedrijf C is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak ‘dienstverlening voor vervoer’.

De verdeling van de goederensoorten laat zien dat het voornamelijk halffabricaten en (bouw)materialen zijn waaraan waarde wordt toegevoegd (zie tabel 4.7). Deze goederen worden in (zee)containers en op pallets (stukgoederen) vervoerd.

**TABEL 4-7: GOEDERENSOORTEN WAARAAN WAARDETOEVOEGENDE ACTIVITEITEN WORDEN UITGEVOERD**

Type goederen	# bedrijven
Voertuigen, machines en overige goederen (waaronder stukgoederen)	10
IJzer, staal en non-ferrometalen (incl. halffabricaten)	4
Ruwe mineralen en -fabricaten; bouwmaterialen	4
Andere voedingsstoffen en veevoeder	3
Chemische producten	2
Vaste minerale brandstoffen	1
Aardolie en aardolieproducten	1
Meststoffen	1
Landbouwproducten en levende dieren	0
Ertsen en metaalafval	0

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

De omvang van de verwerkte goederenstromen is eveneens zeer divers: van een paar duizend ton voor een kleine logistieke dienstverlener tot vele honderdduizenden tonnen voor een grote dienstverlener. Uit de interviews bleek eveneens dat bedrijven geen duidelijk onderscheid maken in de omvang van de goederenstromen of dat de geïnterviewde bedrijven hier geen duidelijk beeld van hadden. Men bleek nauwelijks bereid details over de omvang van de goederenstromen te delen.<sup>105</sup> Voor zover dat wel kon, staan (beperkte) indicaties hiervan in de quotes in deze paragraaf.

Er is een zeer grote variatie in de herkomst en bestemming van de goederen; deze liggen in Overijssel<sup>106</sup>, andere Nederlandse provincies, landen in Europa (nadruk op de omliggende landen) en buiten Europa (nadruk op Oost-Azië/China). Het overgrote deel van de goederen bereikt of verlaat Overijssel over de weg. Goederen van buiten Europa komen veelal per schip via Rotterdam Nederland binnen en gaan dan per vrachtwagen verder. Een voorbeeld komt van bedrijf C<sup>107</sup>:

*'Zeecontainers komen per zeeschip uit China aan in Rotterdam, worden daar overgeslagen op een binnenvaartschip en gaan vervolgens van Rotterdam naar een binnenhaven in Overijssel. Daar worden ze overgeslagen op de vrachtwagen en vervolgens vervoerd naar het warehouse van bedrijf C. In het warehouse vinden diverse VAL- en VAS-activiteiten plaats. Vervolgens gaan ze per vrachtwagen rechtstreeks naar een distributiecentrum van een retailer of gaan ze eerst naar een treinterminal. De trein brengt de goederen naar Zuid-Europa en vanaf de spoorterminal in het land van bestemming gaan ze per vrachtwagen naar een distributiecentrum.'*

De grote variatie aan de kenmerken is evident aan de goederensoorten (ze vervoeren wat de klant wil) terwijl er uiteraard (product- of gebieds)specialisaties zijn, in de omvang van de klanten (grotere en kleinere klanten) en in de activiteiten die ze hiervoor uitvoeren (het varieert per klant en kan ook bij dezelfde klant per keer verschillen). Alle soorten goederen zijn in principe geschikt voor een vorm van waardetoevoegende activiteiten, of dit nu VAL, VAS en/of ketenregie is. Het interview met bedrijf C<sup>108</sup> is een goed voorbeeld die deze variatie toont:

<sup>105</sup> De respondenten willen veel van de informatie over de omvang van de goederenstromen vertrouwelijk houden. Daarom worden er in dit onderzoek slechts zeer beperkte inzichten hierover gegeven.

<sup>106</sup> De respondenten maakten geen onderscheid tussen transitstromen en goederenstromen. Daarom hebben zij in het onderzoek ook activiteiten beschreven die worden uitgevoerd aan goederenstromen met herkomst en/of bestemming in Overijssel.

<sup>107</sup> Bedrijf C is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer'.

<sup>108</sup> Bedrijf C is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer'.

*‘Doorgaans komen de goederen van het zusterbedrijf in grote partijen binnen bij bedrijf C, waarna bedrijf C ze in opdracht van het zusterbedrijf herverpakt tot kleinere pakketten. De waardetoevoegende activiteiten die het uitvoert, naast het al eerder genoemde herverpakken, bestaan ook uit assembleren, crossdocken, opslag, samenvoegen, kwaliteitscontrole enz. Wat er wordt gedaan hangt af van de wensen van het zusterbedrijf van bedrijf C, waarvoor de activiteiten worden uitgevoerd, en de afspraken die het zusterbedrijf heeft met de eindklant. De VAL-activiteiten betreffen wel het relatief ‘simpele’ werk, de ingewikkelde assemblage etc. wordt al gedaan door het zusterbedrijf, dat de goederen produceert.’*

Uit de enquêtes en interviews leveren geen duidelijke patronen op van goederenstromen die geschikt zijn voor waardetoevoeging. Bij de rondetafelbijeenkomst kwamen wel bepaalde aspecten van de goederenstromen naar voren. Dit is gerelateerd aan de goederensoorten, waarde van goederen (inclusief de waarde (betekenis) van de waardetoevoegende dienst voor de verlader) en herkomst-bestemmingsrelaties.

Wat betreft de goederensoorten werd bij de rondetafelbijeenkomst gesteld dat alle goederensoorten in principe geschikt kunnen zijn voor waardetoevoeging. Voedingsmiddelen, zoals granen uit silo's, kunnen verdeeld worden over big bags of ze kunnen geconditioneerd worden; of babypoeder wordt verpakt tot een product gereed voor de consument. Een sterkere bepalende factor is de waarde van de producten in de ogen van verladers. Hoe laagwaardiger een product is hoe minder waarde er kan worden toegevoegd en hoe duurder het product, hoe meer mogelijkheden hiervoor zijn. Over de herkomst en bestemmingslocaties werd voorgesteld om waardetoevoegende activiteiten meer aan te laten sluiten bij de rij- en rusttijden. Dit kan interessant zijn bij vervoer tussen het Westen van Nederland en Duitsland en Scandinavië via Overijssel. Daarvoor moet worden uitgezocht welke locaties er op zo'n 8 à 9 uur tijden van Overijssel liggen. Een voorbeeld is Fredeikshavn (Denemarken).

Naast de bovengenoemde specifieke kenmerken van de goederenstromen, kunnen de waardetoevoegende activiteiten nog op een andere manier worden aangeboden. Met de groei van e-commerce kan de range van zakelijke relaties worden uitgebreid. Naast de B2B (zakelijke relatie van een bedrijf naar een ander bedrijf) kunnen de logistieke bedrijven inspelen op de specifieke wensen van de opdrachtgevers en hun klanten. Dit betekent dat de B2C (van bedrijven naar de eindconsumenten) stromen kunnen toenemen.

### Toekomst van de waardetoevoegende activiteiten

Vrijwel geen enkel logistiek bedrijf verwacht voor de toekomst grote veranderingen in de aangeboden waardetoevoegende activiteiten. Men wil in (blijven) spelen op de klantvraag: dat kan betekenen dat sommige activiteiten toe of af zullen nemen maar hier is eigenlijk geen voorspelling over te doen. Logistieke bedrijven proberen zich flexibel op te stellen en diensten met een zeer hoge kwaliteit aan te bieden. Dat is nodig om de kleine marges in de sector op peil te houden en waar mogelijk te vergroten. Om dat te realiseren is de omvang van de goederenstromen belangrijk, zo stellen verschillende bedrijven: hoe groter de stromen, hoe meer voordelen er zijn te behalen voor het logistieke bedrijf. De omvang van de goederenstromen is niet bekend. De omvang van een goederenstroom bepaalt of het rendabel is te investeren in meer assets en het ontwikkelen en/of aanbieden van VAL-, VAS- en/of ketenregie-activiteiten die te maken hebben met de goederenstroom.

### Grote variatie aan activiteiten en goederen & flexibiliteit in diensten

Deze paragraaf ging in op de details van de waardetoevoegende activiteiten en de kenmerken van de goederen waaraan deze activiteiten worden uitgevoerd. De Overijsselse logistieke bedrijven voeren een grote variatie aan VAL-, VAS en ketenregie-activiteiten uit. De meest genoemde VAL-activiteiten zijn 'labelen, stickeren, etiketteren', '(kwaliteits)controle', 'crossdocken', 'ompakken' en 'orderpicken'. De meest genoemde VAS-activiteiten zijn 'transportplanning', 'TMS', 'tracking and tracing' en 'customer service'. Daarnaast worden er (in verschillende mate) ketenregie-activiteiten uitgevoerd door de bedrijven. Dit betreft voornamelijk het regisseren en ontwikkelen van logistieke concepten. Wel moet worden opgemerkt dat de genoemde activiteiten (voornamelijk VAS en ketenregie) niet altijd specifiek onderdeel zijn van de dienstverlening aan de klant, maar soms ook onderdeel zijn van procesoptimalisatie.



Om waardetoevoegende activiteiten te realiseren is de omvang van de goederenstromen belangrijk, zo stellen verschillende bedrijven in de interviews en de rondetafelbijeenkomst. De omvang van de goederenstromen wordt als vertrouwelijk gezien maar dit bepaalt wel of het rendabel is om meer waardetoevoegende activiteiten te gaan aanbieden voor een goederenstroom.

De genoemde activiteiten worden uitgevoerd als waardetoevoegende dienstverlening voor diverse sectoren. De belangrijkste sectoren voor de logistieke dienstverleners zijn 'industrie', 'vervoer en opslag', 'groot- en detailhandel' en 'bouwnijverheid'. Voor de sector 'vervoer en opslag' geldt dat logistieke bedrijven soms elkaars klanten zijn via samenwerkingsverbanden of doordat het ene logistieke bedrijf de gevraagde dienst niet op de gewenste manier aan de opdrachtgever kan leveren. Daarnaast hebben sommige logistieke bedrijven, zoals expediteurs, voornamelijk andere logistieke bedrijven als klant. De goederensoorten die hierbij horen, vallen volgens de respondenten voornamelijk in de categorie 'voertuigen, machines en overige goederen (waaronder stukgoederen)'. De herkomst- en bestemmingslocaties zijn zeer divers: sommige goederenstromen komen uit en gaan naar naburige regio's, andere zijn intercontinentale stromen tussen China en Duitsland. Tot slot moet worden opgemerkt dat de logistieke bedrijven naar hun klanten toe zo flexibel mogelijk proberen te zijn door het aanbieden van verschillende pakketten van diensten.

## 4.5 Belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen

In deze paragraaf wordt gekeken naar de belemmeringen en mogelijkheden die de respondenten van de enquête en interviews en de deelnemers van de rondetafelbijeenkomst zien voor het toevoegen van waarde aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. Verder is er aandacht voor overheidsmaatregelen die aan een toename van waardetoevoegende activiteiten kunnen bijdragen.

### Belemmeringen ervaren voor het toevoegen van waarde

De belemmeringen zijn de redenen die de bedrijven hebben om geen waardetoevoegende activiteiten uit te voeren aan de goederenstromen waar zij bij betrokken zijn of waar ze minder waardetoevoegende activiteiten aan uitvoeren dan zij in de ideale situatie zouden doen. Een overzicht van de ervaren belemmeringen dat naar voren kwam in de enquête, wordt gegeven in tabel 4.8.

TABEL 4-8: BELEMMERINGEN VOOR HET TOEVOEGEN VAN WAARDE

Belemmering	# bedrijven
Ik zie geen belemmeringen	11
Beschikbaarheid van geschikt personeel	5
Vraagt om investeringen waarvan het onzeker is of ze rendabel zijn	5
Te weinig vraag vanuit de markt om nieuwe activiteiten uit te voeren	5
Beschikbaarheid uitbreidingsruimte	2
Beschikbaarheid van uw locatie, toeleveranciers of klanten	2
Afstand tot de Randstad en / of zeehavens	1
Concurrentie vanuit het Ruhrgebied	1
Anders, namelijk...	4

*n=32, er zijn 36 antwoorden gegeven.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Een derde van de bedrijven die de enquête hebben ingevuld constateren geen belemmeringen te ervaren om waarde toe te voegen, zoals uit tabel 4.8 blijkt. De interviews laten eveneens zien dat meerdere bedrijven geen belemmeringen zien; ze passen simpelweg de waardetoevoegende activiteiten aan de vraag van de klant aan. Als er geen vraag is naar een bepaalde activiteit, zullen ze die niet aanbieden en uiteraard ook niet uitvoeren.

De meerderheid van de enquêterespondenten die belemmeringen zien, noemen met name beschikbaarheid van personeel, onzekere rendabiliteit van investeringen en markt vraag, als belemmeringen voor het toevoegen van waarde. De eerste twee kwamen naar voren gedurende de interviews terwijl de eerste en de laatste tijdens de rondetafelbijeenkomst zijn toegelicht. Bij 'anders' is onder meer de bereikbaarheid van de vestigingslocatie van het logistieke bedrijf als belemmering aangegeven.

De belemmering 'beschikbaarheid van personeel' bleek onder andere in het interview met bedrijf B<sup>109</sup>:

*'Op de langere termijn (drie jaar en langer) gaat naar verwachting het gebrekkige (kwantitatieve) aanbod aan vrachtwagenchauffeurs een rol spelen als belemmering voor het uitvoeren van (waardetoevoegende) bedrijfsactiviteiten.'*

Het tekort aan vrachtwagenpersoneel hangt sterk samen met het uitvoeren van conventionele diensten, maar heeft tevens invloed op het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten wanneer als gevolg hiervan de goederen niet meer op de plek kunnen komen waar deze activiteiten worden uitgevoerd. Dit bleek eveneens uit de rondetafelbijeenkomst: er moet meer aandacht komen voor de beschikbaarheid van geschikt personeel. Het gaat hierbij niet alleen om (technisch goed opgeleide) chauffeurs maar ook bijvoorbeeld planners. Voor planners geldt dat het ene bedrijf meer gebaat is bij een mbo-er en het andere bedrijf een wo-er nodig heeft. Over het algemeen geldt dat er te weinig kennis is in de sector over het uitdenken van (nieuwe) concepten en het plannen van de keten, zo werd gesteld tijdens de bijeenkomst.

De investeringsbelemmering betreft de aanschaf van nieuwe voer- en vaartuigen en het uitbreiden van de locatie waar het bedrijf is gevestigd. Zo stelt bedrijf A<sup>110</sup>:

*'De onzekerheid over subsidies voor de goederen die wij vervoeren maakt het moeilijk en risicovol om investeringen te doen in nieuwe schepen.'*

Meer inzichten in de belemmeringen zijn tijdens de rondetafelbijeenkomst verkregen. Met name markt vraag-gerelateerde belemmeringen werden toegelicht, vooral in verband met verladers maar ook logistieke bedrijven. Door de respondenten werd gesteld dat sommige verladers blijven hangen in oude denkwijzen: zo zouden deze verladers wel kosten willen besparen en de logistieke keten willen vernieuwen, maar in de praktijk kunnen de logistieke bedrijven nauwelijks iets daarvan uitvoeren. De aanwezigen geven aan dat ze een visie op de toekomst missen bij een deel van de verladers. Verladers zijn volgens deze bedrijven bang om omzet te verliezen terwijl ze er volgens de logistieke bedrijven veel mee kunnen winnen door deze diensten uit te besteden. Maar het gaat niet alleen om de verladers. Volgens de aanwezigen bij de komt daarbij dat sommige logistieke dienstverleners onvoldoende visie hebben om waardetoevoegende activiteiten toe te passen.

### Mogelijkheden voor waardetoevoegende activiteiten

Na de belemmeringen in beeld gebracht te hebben, zoals die in dit onderzoek gezien worden door de deelnemende logistieke bedrijven in Overijssel, wordt er in deze sectie gekeken naar de mogelijkheden die zij zien om (meer) waardetoevoegende activiteiten uit te (gaan) voeren. Tijdens de rondetafelbijeenkomst werd gesteld dat iedere ondernemer kansen voor waardetoevoeging zou moeten zien. Van bedrijven die geen kansen zien, wordt gezegd dat zij of onvoldoende visie hebben, of dat zij pure vervoerders zijn. Toch gaf ruim 40 procent van de enquêterespondenten aan deze kansen niet te zien. Blijkbaar is er bij deze bedrijven geen vraag naar (meer) waardetoevoegende activiteiten vanuit hun klanten. Zeven bedrijven die momenteel geen waardetoevoegende activiteiten uitvoeren, zien hier wel mogelijkheden voor in de toekomst. Zij geven aan in de toekomst wellicht VAS-activiteiten uit te gaan voeren. De elf geïnterviewde bedrijven hebben allemaal aangegeven wel mogelijkheden te zien voor het uitvoeren van (meer) waardetoevoegende activiteiten.

<sup>109</sup> Bedrijf B is een logistiek bedrijf van micro-omvang uit de SBI-bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer'.

<sup>110</sup> Bedrijf A is een logistiek bedrijf van micro-omvang uit de SBI-bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer'.

De kansen die worden gezien bestaan voornamelijk uit het overnemen van deze activiteiten van verladers en het samenwerken met andere logistieke dienstverleners (zie tabel 4.9). Daarna volgen de mogelijkheden die worden verwacht vanwege de overvolle Randstad. Dit geldt zowel voor de enquêtes als voor de interviews. Bedrijven verbinden de realisatie van de mogelijkheden die zich voordoen aan voorwaarden waar eerst aan moet worden voldaan. De genoemde mogelijkheden laten geen helder beeld zien; er zijn niet alleen voorwaarden aan verbonden maar het kost soms ook veel moeite of het blijkt onhaalbaar om de kansen die worden gezien te realiseren, aldus de respondenten.

**TABEL 4-9: MOGELIJKHEDEN VOOR HET TOEVOEGEN VAN WAARDE**

Mogelijkheden	# bedrijven
Ik zie geen mogelijkheden	13
Samenwerken met andere logistieke dienstverleners	10
Waardetoevoegende activiteiten overnemen van verladers	8
Overloop voor volle Randstad biedt mogelijkheden voor Overijssel	5
Ik zie wel mogelijkheden maar wil ze niet delen	2
Ik zie andere mogelijkheden, namelijk...	0

*n=32, er zijn 38 antwoorden gegeven*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

De hoogst scorende mogelijkheid is volgens de respondenten samenwerking met andere logistieke bedrijven. Belangrijke voorwaarde om samenwerkingsverband op te zetten is dat het van meerwaarde moet zijn voor de klant; of dit nu vanwege kostenreductie is of een groter dienstenaanbod van het logistieke bedrijf (door de andere logistieke bedrijven waarmee ze samenwerken). Als de relatie tussen de klant en de logistieke dienstverlener optimaal verloopt zorgt dit ervoor dat het voor de klant lijkt alsof ze met één bedrijf zaken doen terwijl de goederenstroom in de praktijk via meerdere bedrijven gaat, zo werd gesteld.

Verschillende regionaal actieve logistieke bedrijven die zijn geïnterviewd zijn door samenwerkingsverbanden aan te gaan met vergelijkbare dienstverleners elders uit Nederland en België in staat hun diensten aan te bieden aan klanten uit heel Nederland of de hele Benelux. In het interview met bedrijf B<sup>111</sup> kwam dat duidelijk naar voren:

*‘De samenwerking in het landelijke netwerk wordt als noodzakelijk gezien: het is eigenlijk niet meer mogelijk om vanaf één locatie een volledig dienstenpakket aan te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan alle wet- en regelgeving op het gebied van onder andere venster- en rijtijden.’*

Maar samenwerking is niet altijd mogelijk. Dit bleek onder andere uit het interview met bedrijf D<sup>112</sup>:

*‘In het vervoer van goederen uit een specifieke sector is er geen samenwerkingsverband van bedrijf D met andere bedrijven. Dit komt onder andere doordat transportbedrijven in deze sector van klant A niet voor klant B (en concurrent van klant A) mag rijden. De transportbedrijven moeten zich hierbij neerleggen omdat de verladers veel macht hebben: twee of drie verladers zijn vaak verantwoordelijk voor meer dan de helft van de omzet. De eigenaar van bedrijf D vindt dit zeer tegenstrijdig met duurzaamheid, waar veel verladers uitgebreid aandacht aan besteden op hun website. Het zorgt er namelijk voor dat retourvracht niet mogelijk is, wat leidt tot veel extra vrachtwagenritten.’*

Tijdens de rondetafelbijeenkomst werd eveneens duidelijk dat samenwerken met andere logistieke bedrijven moeizaam gaat. Bij sommige bedrijven is er, gedreven door de lage marges, enige toenadering voor samenwerking. Bij andere bedrijven is er al langer sprake van samenwerking maar gaat dit nog steeds moeizaam. Om te komen tot een goed samenwerkingsverband moet er onder andere aan de volgende voorwaarden worden voldaan: de bedrijfscultuur moet (vrijwel) gelijk zijn, er moet onderling vertrouwen zijn, het mag niet uit nood ontstaan zijn en het moet klikken tussen personen (zowel directie als andere betrokkenen).

<sup>111</sup> Bedrijf B is een logistiek bedrijf van micro-omvang uit de SBI-bedrijfstak ‘dienstverlening voor vervoer’.

<sup>112</sup> Bedrijf D is een middelgroot logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak ‘goederenvervoer over de weg’.

De vraag bij een samenwerkingsverband is of een betrokken bedrijf ‘gebruikt’ wordt of dat bedrijven elkaar ook werk kunnen. Volgens de deelnemers is de persoonlijkheid van de betrokkenen vaak het belangrijkste voor het laten slagen van samenwerking: de betrokkenen moeten zich met elkaar verbonden voelen.

De op één na hoogst scorende mogelijkheid gaat om het overnemen van waardetoevoegende activiteiten van verladers. Bijvoorbeeld bedrijf A<sup>113</sup> ziet mogelijkheden in dit verband en het is al bezig met deze activiteiten waardoor inkomsten kunnen gegenereerd worden; het bedrijf adviseert verladers over onder andere transportplanning, waar deze verladers dat in het verleden zelf deden. Andere activiteiten van dit bedrijf zijn onder andere het vervoeren van droge bulkgoederen en VAS-activiteiten voor kleinere bedrijven (TMS, transportplanning):

*‘Voor alle activiteiten geldt dat de activiteiten en diensten die bedrijf A aanbiedt, bepaald wordt door het vraag en aanbod en de daarbij behorende marktprijzen. Wanneer bedrijf A ergens een kans ziet om geld te verdienen, als het gaat om het vervoeren van goederen per binnenvaart, dan zullen ze dat doen. Deze activiteiten worden uitgevoerd in opdracht van verladers en van kleinere transportbedrijven actief in de binnenvaart.’*

Veel geïnterviewde bedrijven noemden een groei van de omvang van de goederenstromen als voorwaarde om te blijven bestaan (want: “massa is kassa”) en daarbij hoort het verzorgen van een zo groot mogelijk deel van de logistiek van de klant. In dit verband blijkt de agrarische sector kansen te bieden voor waardetoevoegende activiteiten, zoals gesteld werd bij de rondetafelbijeenkomst. Deze sector is sterk aanwezig in de regio en exporteert veel naar Oost-Duitsland en Scandinavië. Daar kunnen de Overijsselse logistieke dienstverleners een (grotere) rol in spelen. Daarnaast is er in Duitsland veel aandacht voor de regio Oost-Friesland (omgeving Oldenburg-Bremen). De economie groeit er hard en er wordt veel geïnvesteerd. Overijssel moet daarvan zien te profiteren.

De op twee na hoogst scorende mogelijkheid is ‘overloop vanuit de Randstad’. Dit blijkt mogelijkheden te bieden voor de bovengenoemde voorwaarde van de groei van de omvang van goederenstromen. Dit blijkt met name een mogelijkheid voor bedrijven die veel vervoeren van en naar Duitsland en verder naar het Oosten. Voor veel logistieke bedrijven is een warehouse in het Oosten van Nederland een goed alternatief voor een warehouse in de Randstad, zeker als de verlader ook in Noord- of Oost-Nederland gevestigd is. Dit kwam naar voren bij de enquêtes, interviews en rondetafelbijeenkomst.

Verder werden er een aantal algemene mogelijkheden gerelateerd aan de arbeidsmarkt genoemd. Tijdens de rondetafelbijeenkomst is bijvoorbeeld opgemerkt dat Overijssel meer gebruik zou kunnen maken van de gunstige arbeidsmarkt: het tekort aan personeel is minder groot dan in de rest van Nederland en tegelijkertijd is de mentaliteit van de werknemers veel beter.

### Maatregelen voor waardetoevoeging

In zowel de enquête als de interviews en de rondetafelbijeenkomst, is er gevraagd naar de maatregelen die genomen zouden moeten worden om meer waardetoevoegende activiteiten te kunnen uitvoeren. Hierbij lag de nadruk op wat de (provinciale) overheid zou kunnen doen. Bijna één op de drie respondenten vindt dat de overheid geen rol hoeft te spelen bij het vergroten van het aantal waardetoevoegende activiteiten. In tabel 4.10 is te zien welke maatregelen hoog scoren in de enquête.

---

<sup>113</sup> Bedrijf A is een logistiek bedrijf van micro-omvang uit de SBI-bedrijfstak ‘dienstverlening voor vervoer’.

TABEL 4-10: MOGELIJKE MAATREGELN VAN DE OVERHEID VOOR HET TOEVOEGEN VAN WAARDE

Mogelijkheden	# bedrijven
De overheid hoeft hierin geen rol te spelen	10
Infrastructurele maatregelen	14
Actieve ondersteuning van logistieke dienstverleners bij het opzetten van samenwerkingsverbanden	6
Ondersteunen van haalbaarheidsonderzoek	6
Formuleren en promoten van focus op specifieke capaciteiten in Overijssel	5
Maatregelen op het gebied van wet- en regelgeving, te weten...	4
Actieve ondersteuning bij onderzoek naar samenwerking / bundeling	3
Anders, namelijk...	1

*n=32, er zijn 49 antwoorden gegeven.*

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Hieronder volgt een toelichting op de maatregelen die naar voren kwamen uit de enquêtes, interviews en rondetafelbijeenkomst. Een deel van deze maatregelen kunnen indirect een bijdrage leveren aan de mogelijkheden voor een toename van waardetoevoegende activiteiten.

#### *Infrastructuur*

Uit de enquête (zie tabel 4.10) bleken infrastructurale maatregelen het hoogst te scoren. De infrastructurale maatregelen moeten vooral worden gezocht in algemene bereikbaarheidsmaatregelen; het verbreden van wegen en het zorgen voor goede, snelle verbindingen met de Randstad en Duitsland, zo bleek uit de interviews, enquête en rondetafelbijeenkomst. Eén geïnterviewd bedrijf zou graag een haalbaarheidsonderzoek willen dat in verband staat met de infrastructurale maatregelen; de mogelijkheden van een railterminal in de regio Zwolle.

#### *Bevorderen samenwerking*

Een meerderheid (68%) van de enquêterespondenten blijkt op dit moment geen samenwerkingsverband te hebben met andere logistieke dienstverleners. Onder de bedrijven die geen waardetoevoegende activiteiten uitvoeren is dit aandeel groter (76%) dan onder de bedrijven die dit wel doen (59%). Uit de interviews kwam naar voren dat bedrijven die wél een samenwerkingsverband hebben, hier veel voordeel van hebben.

#### *Ondersteunen haalbaarheidsonderzoeken*

Volgens de aanwezigen bij de rondetafelbijeenkomst zou niet de overheid maar kennisinstellingen kunnen helpen bij het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken. Dit geldt eveneens voor het in kaart brengen van de mogelijkheden tot samenwerking en het opzetten van samenwerkingsverbanden. Een kennisinstelling zou samenwerking kunnen bevorderen, evenals het samenvoegen van goederenstromen door middel van onderzoeksprojecten. Deze projecten kunnen nieuwe perspectieven brengen in de vraagstukken van het bedrijfsleven. Verder kan er nog meer worden geleerd van best practices. Het is belangrijk hier niet alleen logistieke bedrijven maar ook verladers/producenten bij te betrekken, zo werd gesteld. Om deze samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te realiseren moet er wel voldoende onderling vertrouwen zijn, met name tussen verladers en logistieke dienstverleners.

#### *Wet en regelgeving*

Uit de enquête, interviews en rondetafelbijeenkomst werden tevens maatregelen op het gebied van wet- en regelgeving genoemd. Zo kwam naar voren dat diverse bedrijven vinden dat de regels omtrent beloning van chauffeurs in heel Europa gelijk getrokken moeten worden. Dan zouden Nederlandse transportbedrijven en hun chauffeurs sneller worden ingezet op vervoer naar met name Oost-Europa. Dit bleek onder andere uit het interview met bedrijf H<sup>114</sup>:

<sup>114</sup> Bedrijf H is een klein logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

*Bedrijf H werkt samen met het transportbedrijf dat de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt. Dit zijn vaak Oost-Europese transporteurs. Ze zouden graag Nederlandse bedrijven inhuren maar door Europese wet- en regelgeving op het gebied van onder andere salarissen zijn Oost-Europese chauffeurs vaak een stuk goedkoper. Wanneer ze Nederlandse transporteurs in zouden huren, zou bedrijf H veel opdrachten mislopen omdat de klanten van dit bedrijf dan voor een ander logistieke bedrijf zouden kiezen. Door de wet- en regelgeving blijkt het voor Nederlandse transportbedrijven vrijwel onmogelijk te zijn om te concurreren met de Oost-Europese transporteurs.*

Maar dit is iets wat door de Europese Unie moet worden geregeld en waar de Provincie Overijssel geen rol in heeft.

#### *Optimale vestigingslocatie & grondprijs*

De respondenten noemden ook maatregelen die te maken hebben met de optimale vestigingslocatie van hun bedrijven en de daaraan gerelateerde grondprijs. Sommige bedrijven zeggen hulp nodig te hebben bij het bepalen van de optimale vestigingslocatie. Bedrijf K<sup>115</sup> licht toe:

*De bereikbaarheid van de warehouses is cruciaal maar op dit moment niet optimaal. Aangezien alles in de sector draait om het minimaliseren van het aantal kilometers en uren, is een strategische locatie heel belangrijk. 10 of 20 minuten minder rijtijd per vrachtwagen vanaf de snelweg naar het warehouse scheelt op jaarbasis een hoop diesel en tijd. Daarom is bedrijf K actief op zoek naar een centrale locatie langs een bepaalde snelweg.*

Verder gaven de aanwezigen bij de rondetafelbijeenkomst aan dat de grondprijs van nieuwe grond omlaag moeten, zeker voor het uitvoeren van relatief simpele werkzaamheden zoals sloop en recycling of het stallen van vrachtwagens. Dit zijn zowel conventionele als waardetoevoegende activiteiten. Overheden dwingen de bedrijven veel richting de logistiek hotspots rond Zwolle, Almelo en Deventer, maar voor logistieke dienstverleners is de grond daar te duur, zeker in vergelijking met Duitsland. De grondprijzen in de Randstad zijn wel nog veel hoger dan in Overijssel.

#### *Algemene maatregelen*

De overheid zou verder de provincie actiever moeten promoten om haar sterke punten: veel ruimte voor bedrijvigheid, goed arbeidsethos, weinig drukte op de wegen en, zeker in de regio Zwolle, een goed draaiende economie.

### **Samenwerking biedt kansen voor toename waardetoevoegende activiteiten**

In deze paragraaf is gekeken naar de belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen voor het toevoegen van waarde. Belemmeringen om waarde toe te voegen aan goederenstromen worden onder andere gevormd door de beschikbaarheid van geschikt personeel en de onzekerheid over de rendabiliteit van investeringen. Daarnaast is er soms te weinig vraag vanuit de markt om nieuwe activiteiten uit te voeren. Verder worden zowel verladers als (concurrerende) logistieke bedrijven een gebrek aan visie verweten: volgens sommige respondenten zou elk logistiek bedrijf kansen moeten zien voor het toevoegen van waarde en is er voor verladers veel winst te behalen wanneer zij meer logistieke activiteiten uitbesteden. Ruim 40 procent van de enquêterespondenten ziet geen mogelijkheden om waarde toe te voegen. Bedrijven die deze mogelijkheden wel zien, zien dat vooral gebeuren door meer samen te gaan werken met andere logistieke dienstverleners. Het overnemen van activiteiten die nu nog door verladers worden uitgevoerd is een goede mogelijkheid volgens veel respondenten. Meer samenwerking tussen logistieke bedrijven en sterkere zakelijke relaties tussen verladers en logistieke bedrijven onderling, bieden kansen voor het uitvoeren van meer waardetoevoegende activiteiten. Maar het opzetten van een goed werkend samenwerkingsverbanden is moeilijk. Daarnaast wordt Overijssel gezien als een geschikte plek om activiteiten uit te voeren wanneer de Randstad te druk of te vol hiervoor is. Bovendien ligt het ideaal tussen de Randstad en Noord- en Oost-Europa en is de arbeidsmarkt beter dan in de Randstad.

---

<sup>115</sup> Bedrijf K is een klein logistiek bedrijf uit de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'.

Om dit laatste aspect nog meer te benutten, kan de overheid het bedrijfsleven helpen door de provincie meer te promoten als regio met een gunstig bedrijfsklimaat voor logistieke dienstverleners. Wel is de hoge grondprijs vergeleken met de aangrenzende Duitse regio's een punt van zorg. Daarnaast kan de provincie meehelpen bij het opzetten van samenwerkingsverbanden en het ondersteunen van haalbaarheidsonderzoeken. Dit kunnen samenwerkingsverbanden zijn tussen commerciële partijen (verladers en logistieke bedrijven) maar ook tussen logistieke bedrijven en het onderwijs. Verder zien de respondenten graag dat de Provincie de infrastructuur verbetert. Hiermee wordt voornamelijk de verbreding van auto- en snelwegen bedoeld.

## 4.6 Conclusies

De logistieke sector in Overijssel stond in dit hoofdstuk centraal. Aandacht was er voor de kenmerken van de Overijsselse logistieke sector door middel van een statistische analyse. Met behulp van enquête, diepte-interviews en focusgroep werd vervolgens ingezoomd op de waardetoevoegende activiteiten die uitgevoerd worden door de sector in Overijssel uitvoert en de belemmeringen en mogelijkheden die er zijn om een toename van waardetoevoegende activiteiten te realiseren. Er was tevens aandacht voor de maatregelen die hieraan bij kunnen dragen.

Uit het overzicht van de kenmerken van de logistieke sector in Overijssel<sup>116</sup> blijkt dat verreweg het grootste deel van de 967 logistieke bedrijven in de provincie, actief is in het goederenvervoer over de weg (65%). Dat geldt eveneens voor de 12.086 personen die in de sector werken: 74 procent van de werknemers werkt voor een wegvervoerder. De bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer' heeft een aandeel van 19 procent in het aantal bedrijven en 11 procent in het aantal werknemers. De subgroep 'expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen' (binnen 'dienstverlening voor vervoer') heeft 90 vestigingen die werk bieden aan 997 werknemers. Er moet worden opgemerkt dat de grootste bedrijven van de logistieke sector in aantal klein zijn, maar voor een groot deel van de totale werkgelegenheid zorgen. De logistieke sector is belangrijk voor de provinciale economie, met een omzet in Overijssel van 3,3 miljard euro. Dit is bijna 10 procent van het BRP. Maar het is niet bekend in welke mate dit op conventionele of waardetoevoegende activiteiten gebaseerd is. De helft van de geïnterviewde logistieke bedrijven in Overijssel voeren waardetoevoegende logistieke activiteiten (VAL, VAS en ketenregie) uit. Opgemerkt moet worden dat deze activiteiten grotendeels aangeboden worden door de 3PL-dienstverleners, die ook conventionele logistieke diensten (transport, overslag en opslag) bieden. De genoemde activiteiten (voornamelijk VAS en ketenregie) zijn niet altijd specifiek onderdeel van de dienstverlening aan de klant, maar soms ook onderdeel zijn van procesoptimalisatie. Deze activiteiten worden uitgevoerd als dienstverlening voor diverse sectoren en goederensoorten en de herkomst- en bestemmingslocaties van de goederenstromen variëren eveneens sterk.

De geënquêteerde en geïnterviewde bedrijven en de deelnemers aan de zien diverse belemmeringen om meer waarde toe te voegen. Dit zijn onder meer de beschikbaarheid van geschikt personeel, de onzekere rendabiliteit van investeringen en de afwezige vraag van verladers naar waardetoevoegende activiteiten. Ook ervaren zij een onvoldoende ontwikkelde visie op waardetoevoeging bij verladers en logistieke bedrijven. Om toch meer waardetoevoegende activiteiten te kunnen uitvoeren, lijken samenwerking en het overnemen van activiteiten van verladers de beste manieren om dit van de grond te krijgen. Verder komt uit de bevindingen naar voren dat Overijssel kan dienen als overloop voor de Randstad; de provincie ligt daarvoor ideaal tussen de Randstad en Noord- en Oost-Europa. In het bijzonder aangrenzende Duitse regio's bieden kansen vanwege de economische groei in deze gebieden. Maatregelen die kunnen bijdragen aan een toename van waardetoevoegende activiteiten bestaan onder meer uit het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en de kennisinstellingen. Ook het vergroten van de capaciteit van auto- en vaarwegen zou bij kunnen dragen, evenals een betere promotie van de sterke punten van Overijssel.

---

<sup>116</sup> Wanneer er wordt gekeken naar de regio's blijken Twente en Noord-Overijssel beiden een aandeel te hebben van ongeveer 45 procent in zowel het aantal bedrijven als de werkgelegenheid. Zuidwest-Overijssel neemt de resterende 10 procent voor haar rekening. Als deze regio's worden vergeleken met de logistieke regio's Zwolle-Kampen-Meppel, Deventer / Stedendriehoek en Twente, kan worden gesteld dat de eerste twee logistieke regio's grotere aantallen logistieke bedrijven en werknemers zullen hebben dan de onderzochte COROP-regio's.

## 5. Conclusies

### 5.1 Inleiding

In dit onderzoek staan de mogelijkheden voor het toevoegen van waarde aan de transitstromen in Overijssel centraal. Het onderzoek is van belang omdat meer dan 40 procent van de goederenstromen in Overijssel transitstromen zijn, die geen economische voordelen bieden. Het toevoegen van waarde aan de transitstromen versterkt niet alleen het logistieke profiel, maar draagt ook bij aan de concurrentiekracht van de provincie. In de voorgaande hoofdstukken werden de concepten van waardetoevoeging en (transit)goederenstromen zowel vanuit de literatuur als in de context van Overijssel in beeld gebracht. Vanuit de literatuur is er weinig tot niets bekend over de koppeling tussen waardetoevoegende activiteiten en transitstromen. Eén van de conclusies is echter ook dat er in de praktijk weinig onderscheid wordt gemaakt tussen transit-, aan- en afvoerstromen. Dit onderzoek is een aanzet om deze koppeling te leggen, daarbij gebruikmakend van de inzichten uit de literatuur over algemene goederenstromen en inzichten uit de praktijk (enquête, interviews, rondetafelbijeenkomst) over transitstromen. Dit werd vervolgd door het in kaart brengen van de belemmeringen en kansen voor waardetoevoeging door de logistieke dienstverleners in de provincie.

Uit het onderzoek blijkt dat één derde van alle transitstromen in Overijssel kansrijk zijn voor waardetoevoeging vanwege de kenmerken van deze goederenstromen. De goederen hebben een hoog voorraadrisico, kennen een korte levenscyclus, hoge waardedichtheid, lage doorstroomsnelheid en/of hebben een gedifferentieerde of moeilijk voorspelbare vraag. Voor sommige goederen geldt dat ze just-in-time en klant-specifiek geproduceerd en/of aspecten als veiligheid, leverbetrouwbaarheid, versheid en flexibiliteit zijn belangrijk. De goederen met de meeste kansen voor waardetoevoeging zijn hoogwaardige goederen, zoals automotive, hightech, consumentenelektronica en FMCG. Daarnaast zijn er kansen voor waardetoevoeging aan agri & food en chemische producten. Deze producten vormen samen ruim 40 procent van de transitstromen. Om meer waarde te kunnen toevoegen aan deze als kansrijk geziene transitstromen worden in het vervolg van dit onderzoek vier stappen gezet. Ten eerste wordt de betekenis van waardetoevoegende activiteiten bediscussieerd, zoals wordt aangenomen door de logistieke bedrijven (5.2). Ten tweede worden de kenmerken van de goederenstromen in Overijssel die geschikt zijn voor waardetoevoeging gekoppeld aan de waardetoevoegende activiteiten (5.3). Ten derde volgt een overzicht van de voorwaarden om meer waarde toe te voegen aan (transit)goederenstromen in het algemeen en in hoeverre hieraan in Overijssel wordt voldaan (5.4). Ten vierde worden de mogelijke maatregelen voor een toename voor het toevoegen van waarde aan de transitstromen in Overijssel weergegeven (5.5). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en de onderzoeksbevindingen (5.6).

### 5.2 Betekenis van waardetoevoegende activiteiten in Overijssel

Als eerste stap voor het in beeld brengen van de mogelijkheden voor waardetoevoeging aan transitstromen in Overijssel, wordt in deze paragraaf gekeken naar de betekenis van deze activiteiten voor de Overijsselse logistieke bedrijven en hun klanten. Dit bestaat uit de positie van waardetoevoeging in vergelijking met de verschillende type goederenstromen. Daarnaast is er aandacht voor de perceptie en de herkenning van waardetoevoegende activiteiten.

#### Niet alle waardetoevoegende activiteiten herkend door verladers

Hoe de waardetoevoegende activiteiten in de praktijk worden ervaren en herkend door verladers en logistieke bedrijven maakt een verschil in de marktwaarde van waardetoevoeging. Volgens de deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst kan er het beste onderscheid worden aangebracht tussen waarde toevoegen aan het product en waarde toevoegen aan het proces. Activiteiten die waarde toevoegen aan het product zijn VAL-activiteiten: dit zijn onder andere assembleren, verpakken en samenvoegen. Deze activiteiten worden direct als aparte diensten gezien die door de opdrachtgever betaald worden. Maar de financiële waarde van VAL-activiteiten is minder in vergelijking met VAS- en ketenregie-activiteiten.



Waardetoevoeging aan het proces vindt plaats bij VAS- en ketenregie-activiteiten. Dit zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van een logistiek concept, customer service en douanezaken. Een deel van deze activiteiten worden specifiek op aanvraag van de klant verricht. Deze activiteiten worden dan herkend als hoogwaardige logistieke activiteiten waarvoor de klant bereid is om te betalen. Soms kunnen dezelfde activiteiten tevens onderdeel zijn van de 'normale' bedrijfsvoering: een klant verwacht dat deze dienst tot het standaard dienstenpakket van de dienstverlener behoort en het wordt niet als apart onderdeel op de factuur vermeld.

### Geen onderscheid tussen goederenstromen

Vanuit de praktijk is gebleken dat logistieke bedrijven geen onderscheid maken tussen aanvoer-, afvoer- en transitstromen. Ze voeren hun activiteiten uit afhankelijk van de marktvraag. Daarnaast hangt de geografische locatie van waar deze activiteiten plaatsvinden af van de markt waarin ze gespecialiseerd zijn. Sommige dienstverleners zijn gespecialiseerd in de expeditie van goederen van en naar Oost-Europa terwijl anderen bouwmaterialen vervoeren binnen Noord- en Oost-Nederland. De bredere mogelijkheden voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten aan verschillende type goederenstromen kan voordelig zijn omdat de kennis over en ervaring met waardetoevoeging aan andere soorten goederenstromen ook voor transitstromen gebruikt kan worden. Niet alleen transitstromen bieden dus potentie voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten, maar de aanvoer- en afvoerstromen eveneens.

Tijdens de rondetafelbijeenkomst werd nog een vierde goederenstroom genoemd die kansen biedt voor waardetoevoeging, namelijk wederuitvoerstromen<sup>117</sup>. Aan wederuitvoerstromen mogen alle mogelijke waardetoevoegende activiteiten<sup>118</sup> worden uitgevoerd, zolang het type product hetzelfde blijft.<sup>119</sup> Producten van wederuitvoer kunnen daardoor een hogere waarde hebben dan doorvoer.<sup>120</sup> Het gebeurt vaak dat waardetoevoegende activiteiten worden toegepast aan wederuitvoer: 27 procent van alle goederen die Nederland binnenkomen is wederuitvoer (34% is doorvoer, 39% is invoer).<sup>121</sup> Duidelijk is dus dat wederuitvoerstromen, naast andere goederenstromen, kansen bieden voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven.

### Focus op VAS- en ketenregie-activiteiten

Uit deze paragraaf is gebleken dat zowel aanvoer-, afvoer-, wederuitvoer- als transitstromen potentie bieden voor waardetoevoeging. Dit sluit aan op de literatuur, waarin geen onderscheid ter sprake komt tussen de verschillende goederenstromen en hun relatie met waardetoevoegende activiteiten. Van deze activiteiten hebben VAL-activiteiten de duidelijkste potentie. Daarnaast bieden de VAS- en ketenregie-activiteiten potentie wanneer die door de verlader en/of afnemer als afzonderlijke dienst worden herkend. Voor logistieke bedrijven is het daarom van belang VAS- en ketenregie-activiteiten dusdanig te promoten en te verkopen dat ze ook door de verlader en afnemer op waarde worden geschat, en niet als behorend bij de 'standaardactiviteiten' van een logistiek bedrijf. Tot slot bieden ook wederuitvoerstromen kansen voor een toename van waardetoevoegende activiteiten.

<sup>117</sup> CBS, TLN. (2015) *Begrippenlijst wegtansport en logistiek*. CBS: Den Haag. Het CBS maakt in de goederenstromen die Nederland binnenkomen en korte tijd later weer verlaten, onderscheid tussen doorvoer (in dit onderzoek: transitstromen) en wederuitvoer. Bij doorvoer blijven de goederen juridisch in buitenlands bezit. Deze goederen worden hooguit overgeslagen op een andere vervoersmodaliteit. Wederuitvoer zijn goederen die wel (tijdelijk) eigendom worden van een in Nederland gevestigde partij, maar er worden 'geen significante industriële bewerkingen' aan uitgevoerd.

<sup>118</sup> Deze activiteiten kunnen ook worden uitgevoerd als de producten in douane-entrepot zijn opgeslagen. Activiteiten met betrekking tot o.a. vers houden, ompakken, assemblage, labelen etc. kunnen allemaal worden gedaan. Voor een logistieke dienstverlener is het van belang om te voorkomen dat wederuitvoer aan- en afvoer wordt, omdat over wederuitvoer geen in- en uitvoerrechten hoeven te worden betaald en over aan- en afvoer wel. Bron: Heijnen, D. (2016) *Expert inzichten*. Zoetermeer: EVO.

<sup>119</sup> Het type product wordt vastgesteld door de goederencode. De goederencode mag bij wederuitvoer niet veranderen. Dat is een belangrijke voorwaarde om geen in- en uitvoerrechten te betalen. Een goederencode is een indeling van producten die door de Douane onder meer gebruikt wordt om te bepalen of er invoerrechten moeten worden betaald. Bron: Belastingdienst. (2016) *Bepalen van de goederencode*. [online] Beschikbaar via:

[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/douane\\_voor\\_bedrijven/invoer/douaneregelingen\\_invoer/in\\_het\\_vrije\\_verkeer\\_bringen/bepalen\\_van\\_de\\_goederencode/](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/douane_voor_bedrijven/invoer/douaneregelingen_invoer/in_het_vrije_verkeer_bringen/bepalen_van_de_goederencode/). [Laatst geraadpleegd op 29 januari 2016].

<sup>120</sup> CBS. (2016) *CBS: Meer dan helft internationaal transport is doorvoer of wederuitvoer*. [online] Beschikbaar via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/internationale-handel/publicaties/artikelen/archief/2015/meer-dan-helft-internationaal-transport-is-doorvoer-of-wederuitvoer1.htm> [Laatst geraadpleegd op 22 januari 2016].

<sup>121</sup> Idem.

### 5.3 Verbinden van waardetoevoegende activiteiten aan goederenstromen

Vanuit de literatuur bleek dat er slechts in beperkte mate inzichten te vinden zijn over het koppelen van waardetoevoegende activiteiten aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. In deze paragraaf worden conclusies getrokken door het koppelen van inzichten uit de literatuur over waardetoevoegende activiteiten en goederenstromen aan de bevindingen uit de praktijk. De paragraaf sluit af met een beknopt overzicht van de kenmerken van geschikte goederenstromen voor waardetoevoeging in Overijssel (zie tabel 5.2).

#### Kansrijke goederensoorten voor waardetoevoeging

Doe deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst stelden dat in principe aan alle goederen waarde kan worden toegevoegd: goederen kunnen eigenlijk altijd worden herverpakt, overgeslagen of opgeslagen. Vanuit de enquête en interviews bleek dat de respondenten waarde toevoegen aan verschillende soorten goederen. Voorbeelden zoals machines, bordspellen, goederen voor drogisterijen, blokhutten, elektronica, voedingsmiddelen en bouwmaterialen laten de variatie aan goederensoorten zien die hiervoor geschikt zijn. Dit is vaak een mix van VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten (zie hoofdstuk 4) en wordt afgestemd op de vraag van de klant.

Wanneer wordt gekeken waar de duidelijkste potentie ligt voor een toename van waardetoevoegende activiteiten, kan worden gesteld dat naar schatting 74 procent van alle transitstromen in Overijssel (2014) toegevoegde waarde kunnen genereren (27,8 mln ton van 37,6 mln ton transitgoederen van alle soorten). Dit is een ruwe inschatting, maar het laat zien dat er een brede basis is voor deze activiteiten. Deze transitstromen bestaan uit de goederensoorten 'overige goederen en fabricaten', 'voedingsproducten en veevoeder', 'landbouwproducten en levende dieren'<sup>122</sup> en 'chemische producten' (zie tabel 5.1 met de verdeling van deze transitstromen naar modaliteiten). Deze werden in hoofdstuk 2 als geschikte goederensoorten genoemd, gebaseerd op de inzichten vanuit de literatuur.

**TABEL 5-1: VOLUME MEEST GESCHIKTE GOEDERENSOORTEN VAN TRANSITSTROMEN VOOR WAARDETOEVOEGING PER MODALITEIT, OVERIJSSSEL 2014**

Meest geschikte goederensoorten voor waardetoevoeging	Weg		Spoor		Binnenvaart		Totaal	
	Gewicht (x 1 mln ton)	Verdeling in %	Gewicht (x 1 mln ton)	Verdeling in %	Gewicht (x 1 mln ton)	Verdeling in %	Gewicht (x 1 mln ton)	Verdeling in %
Overige goederen en fabricaten	8,2	38%	3,8	91%	0,5	26%	12,5	45%
Voedingsproducten en veevoeder	8,6	40%	0,1	2%	0,6	32%	9,3	33%
Landbouwproducten en levende dieren	3,1	14%	0,0 <sup>123</sup>	0%	0,5	26%	3,6	13%
Chemische producten	1,8	8%	0,3	7%	0,3	16%	2,4	9%
Totaal volume geschikte goederen voor waardetoevoeging	21,7	100%	4,2	100%	1,9	100%	27,8	100%

Tabel 5.1 laat zien dat 'overige goederen en fabricaten'<sup>124</sup> met 12,5 miljoen ton het grootste aandeel te hebben van het totale volume (33% van alle - 37,6 mln ton - transitstromen). Medische apparatuur en fashion vallen onder deze goederensoort, die in de literatuur naar voren komen als geschikt voor VAL- en VAS-activiteiten. Hightech en chemische producten worden eveneens als geschikt gezien voor VAL- en VAS-activiteiten, maar aan deze goederen kunnen daarnaast ketenregie-activiteiten worden uitgevoerd. Naast hightech producten en farmaceutische producten, zijn automotive, FMCG en consumentelektronica eveneens geschikte goederen voor het uitvoeren van ketenregieactiviteiten. Uit de literatuur bleek verder dat ook goederen uit de sector agri & food kansen bieden voor ketenregie-activiteiten. Deze zijn onderdeel van de 9,3 miljoen ton aan 'voedingsproducten en veevoeder' (25% van alle transitstromen) en landbouwproducten en levende dieren (10% van alle transitstromen).

<sup>122</sup> Levende dieren zijn niet geschikt voor waardetoevoegende activiteiten maar behoren met de landbouwgoederen tot dezelfde statistische categorie.

<sup>123</sup> Dit betreft een omvang van 2.000 ton (0,002 mln ton).

<sup>124</sup> Onder 'overige goederen en halffabricaten' valt te denken aan hightech goederen, medische apparatuur, FMCG, automotive en consumentenelektronica.

Opgemerkt moet worden dat een deel van deze laatste twee goederensoorten uit droge bulkgoederen bestaat en die zijn minder geschikt voor waardetoevoegende activiteiten. Verder bleek dat 'chemische producten' kansrijk zijn, met een omvang van 2,4 miljoen ton (6% van alle transitstromen). Dit zijn vooral bulkgoederen die in containers vervoerd worden. In het licht hiervan kan de aandacht met name gaan naar de 12,5 miljoen ton 'overige goederen en fabricaten'.

### Waarde van de activiteit voor de verlader bepalend

De toegevoegde waarde gegenereerd door de VAL-activiteiten, in termen van marktwaarde, verschilt per goederensoort. In het bijzonder voor hoogwaardige goederen, zoals FMCG, consumentenelektronica, food en chemie is het economisch effect van aanvullende activiteiten groot. Aan deze goederen worden verspreid over de keten veel bewerkingen uitgevoerd. Het is voor logistieke bedrijven interessant om na te gaan in welke schakel in de keten zij waarde kunnen toevoegen met bewerkingen. Het herverpakken van goederen, het toevoegen van promotiedisplays, het land-specifiek maken van een product, retourmanagement en het regisseren van een logistiek concept zijn hier voorbeelden van. Bovendien is zowel de verlader als de eindklant sneller bereid hier extra voor te betalen omdat bij hoogwaardige activiteiten 'gemak' en 'ontzorgen' van groter belang blijken te zijn dan bij laagwaardige goederen.

Laagwaardige goederen als zand en grind bieden minder mogelijkheden voor waardetoevoeging door de logistieke dienstverleners. Tussen het winnen van deze grondstoffen en het gebruik ervan in, bijvoorbeeld de bouw, zitten namelijk minder bewerkingsschakels. Wanneer een dienstverlener wel een bewerking uitvoert aan het product, kan het bij VAL-activiteiten gaan om bijvoorbeeld zeven of herverpakken (van bulk naar big bags). Bij VAS- en ketenregie-activiteiten voor laagwaardige goederen zijn onder andere transportplanning en het ontwikkelen van een logistiek concept mogelijk van toegevoegde waarde voor de verlader. Maar deze VAS- en ketenregie-activiteiten kunnen tevens aan hoogwaardige goederen worden uitgevoerd of onderdeel zijn van procesoptimalisatie van het logistieke bedrijf.

Of het nu om hoog- of laagwaardige goederen gaat, de waarde van de activiteit voor de verlader is bepalend. Als een verlader besluit een activiteit uit te besteden, dan zou dit voor de verlader meerwaarde moeten hebben. Dit kan een activiteit of dienst zijn die niet tot de kernactiviteiten van de verlader behoort maar waarin deze wel waarde ziet. De afnemer is eveneens gebaat bij waardetoevoeging. Voor hem spelen de al eerder genoemde aspecten 'gemak' en 'ontzorgen' een grote rol; bijvoorbeeld doordat hij door het bundelen van goederen door de dienstverlener maar op één moment een groot pakket krijgt bezorgd in plaats van op vijf momenten kleine pakketten.

### Belang van omvang goederenstromen

Naast de (hoogwaardige) goederensoorten die zijn aangewezen als geschikt voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten, zijn er ook een aantal andere kenmerken van de goederenstromen die maken dat bepaalde stromen geschikter zijn voor waardetoevoeging. Dit zijn omvang, vervoersmodaliteit en herkomst- en bestemmingslocaties.

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat hoe groter de *omvang* van een bepaalde goederenstroom is, hoe interessanter het is om te investeren in assets en het ontwikkelen en/of aanbieden van VAL-, VAS- en/of ketenregie-activiteiten die te maken hebben met de goederenstroom. De omvang van de goederenstromen waaraan waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd door de respondenten, verschilt van enkele pallets tot duizenden tonnen per week.

Over de belangrijkste *vervoersmodaliteit* voor waardetoevoegende activiteiten blijkt er vanuit empirisch onderzoek geen duidelijk onderscheid te zijn. Over de weg vervoerde goederen worden als relatief gemakkelijk gezien om 'vast te pakken': op- en overslag van deze goederen kan op veel locaties plaatsvinden en dat maakt dat er ook op veel locaties waardetoevoegende activiteiten kunnen worden uitgevoerd. Maar ook aan per spoor of over de water vervoerde transitgoederen kunnen waardetoevoegende activiteiten.

Over de *herkomst- en bestemmingslocaties* van de goederen geeft het onderzoek eveneens geen eenduidig beeld. Er worden activiteiten uitgevoerd aan inter- en intraprovinciale goederenstromen maar ook aan intercontinentale goederenstromen. De herkomst- en bestemmingslocaties hangen voornamelijk af van de goederenstromen die het logistieke bedrijf verwerkt: sommige richten zich op een specifieke (regionale) markt (bijvoorbeeld sloopafval), andere dienstverleners zijn het Europese distributiecentrum voor een Amerikaans elektronicaconcern. In de rondetafelbijeenkomst is gesteld dat een rijtijd van acht tot negen uur vanaf Overijssel optimaal zou zijn als herkomst- of bestemmingslocatie van goederen waaraan waarde kan worden toegevoegd. Een voorbeeld van een dergelijke locatie is Frederikshavn in (Noord-)Denemarken. Hooguit kan nog worden gesteld dat aan goederen van buiten Europa die via Overijssel richting Noord- en Oost-Europa gaan, meer waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd dan goederen die in de omgekeerde richting gaan. Dit komt onder meer doordat aan veel hoogwaardige goederen van buiten Europa nog een bewerking kan of moet worden uitgevoerd in Europa, zoals assemblage of het toevoegen van een gebruiksaanwijzing

### Grootste kans voor 'overige goederen en fabricaten'

Wanneer transitgoederensoorten en waardetoevoegende activiteiten in Overijssel aan elkaar worden gekoppeld, blijkt dat 33 procent (12,5 mln ton) van alle transitstromen in 2014 het meest kansrijk zijn voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten: dit zijn 'overige goederen en fabricaten'. Onderdeel hiervan zijn onder andere automotive, hightech, consumentenelectronica en FMCG. Daarnaast zijn er ook kansen voor een aanvullende 41 procent (15,3 mln ton) van alle transitstromen. 'Voedingsproducten en veevoeder', 'landbouwproducten en levende dieren' en 'chemische producten' worden namelijk eveneens deels<sup>125</sup> als geschikt gezien voor waardetoevoeging. In tabel 5.2 (hieronder) wordt een beknopt overzicht gegeven van de kenmerken van de goederenstromen die geschikt zijn voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten in Overijssel.

**TABEL 5-2: KENMERKEN GESCHIKTE GOEDERENSTROMEN VOOR WAARDETOEVOEGING IN OVERIJSSSEL**

**Kenmerken geschikte goederenstromen (aan-, af- en wederuitvoerstromen en transitstromen) voor waardetoevoegende activiteiten in Overijssel (gebaseerd op 2014)**

Soort goederen	33 Procent van alle transitstromen (12,5 mln ton van 37,6 mln ton) bestaat uit hoogwaardige goederen met duidelijkste potentie. Dit zijn o.a. automotive, hightech, consumentenelektronica en FMCG.
	Ruwweg een aanvullende 41% van alle transitstromen (15,3 mln ton van 37,6 mln ton) zijn andere hoogwaardige goederen zoals chemische producten en agri & food, waarbij er sprake is van gedeeltelijke potentie <sup>126</sup> .
Omvang	Gevarieerd (van enkele pallets tot duizenden tonnen per week); maar grotere stromen bieden voordelen.
Vervoers-modaliteiten	Alle modaliteiten die worden gebruikt om de bovengenoemde goederensoorten door te voeren.
Herkomst- en bestemmingsrelaties	Voorbeeld: Kansen voor herkomst- en bestemmingsrelaties op 8-9 uur rijtijd over de weg vanaf Overijssel, maar verdere mogelijkheden onbekend.

**33% van alle transitstromen meest kansrijk!**

**Automotive, hightech, consumentenelectronica en FMCG (12,5 mln ton van 37,6 mln ton).**

**Een extra of aanvullende 41% van alle transitstromen bieden eveneens kansen!**

**Agri & food en chemische producten (15,3 mln ton van 37,6 mln ton).**

<sup>125</sup> Het is onbekend welk deel van de goederen uit deze statistische categorieën als hoogwaardig kunnen gezien worden.

<sup>126</sup> Idem.

Tabel 5.2 laat zien dat er in Overijssel een brede basis is voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten, een derde tot drie kwart van alle transitgoederenstromen van de regio. Gemeenschappelijke kenmerken van deze goederensoorten zijn dat ze, in verschillende mate, hoogwaardige goederen zijn en ze een grote omvang hebben. Gebleken is dat *hoogwaardige goederen* de meeste potentie bieden voor waardetoevoegende activiteiten. Hieraan worden de meeste bewerkingen uitgevoerd waardoor er diverse mogelijkheden zijn voor logistieke bedrijven om betrokken te raken bij de supply chain van deze goederen. Daarnaast is het belangrijk dat de activiteiten die zij uitvoeren, van meerwaarde zijn voor de andere partijen in de keten. In het bijzonder voor afnemers geldt dat de activiteiten moeten bijdragen aan 'gemak' en 'ontzorgen'. Voor grote goederenstromen wordt het sneller rendabel voor een logistieke dienstverlener om te investeren in bepaalde assets, die zo hun dienstenaanbod kunnen uitbreiden.

## 5.4 Voorwaarden voor waardetoevoeging aan (transit)stromen

Om waarde aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder toe te kunnen toevoegen, zijn er bepaalde generieke voorwaarden. Het voldoen aan de voorwaarden zorgt er niet direct voor dat de omvang van de waardetoevoegende activiteiten toe zullen nemen. Maar wanneer niet aan de voorwaarden wordt voldaan kan er geen of weinig waarde worden toegevoegd. De voorwaarden betreffen de aanwezigheid van bepaalde typen logistieke dienstverleners die in Overijssel waarde kunnen toevoegen, en specifieke voorwaarden gerelateerd aan deze dienstverleners. Dit zijn met name bedrijfsspecifieke en netwerk-gerelateerde voorwaarden. De stand van zaken in Overijssel met betrekking tot deze voorwaarden is te vinden in tabel 5.3.

### Aanwezigheid waarde toevoegende logistieke dienstverleners

Uit de literatuur is gebleken dat 4PL-dienstverleners, gevolgd door 3PL-dienstverleners, activiteiten uitvoeren met een grotere waarde dan 2PL- en 1PL-dienstverleners. Dat sloot aan op het logistiek sectorhuis, waaruit bleek dat ketenregie-activiteiten de meeste waarde toevoegen, gevolgd door VAL-en VAS-activiteiten. Deze waardetoevoegende activiteiten leveren meer op dan transport, overslag en opslag.

De enquêtes, interviews en de rondetafelbijeenkomst bevestigden dit, al is het onderscheid tussen de typen dienstverleners in de praktijk minder scherp dan in de literatuur wordt gesuggereerd. Op basis van het empirische onderzoek kan worden gesteld dat aan het onderzoek 2PL- en 3PL-dienstverleners hebben deelgenomen. Deze bedrijven behoren voornamelijk tot de bedrijfstakken 'goederenvervoer' en 'opslag'. Ruim 80 procent hiervan biedt conventionele diensten zoals transport, overslag en opslag aan. Dit zijn in principe de 2PL-dienstverleners. Maar een deel van deze logistieke bedrijven (in de enquête 50%, N=34) voert daarnaast VAL-, VAS- en/of ketenregie-activiteiten uit. De bedrijven die zowel conventionele logistieke diensten als VAL- en VAS-activiteiten uitvoeren kunnen als 3PL-dienstverleners gezien worden. De bedrijven die naast conventionele diensten en VAL- en VAS-activiteiten ook ketenregie-activiteiten uitvoeren, worden als Lead Logistics Providers gezien.

Ketenregie-activiteiten, gevolgd door VAS-activiteiten, voegen de meeste waarde toe. De logistieke dienstverleners, die beide activiteiten uitvoeren, vallen onder de SBI-subcategorie 'expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen'. Hiervan zijn 90 bedrijven (997 werknemers) gevestigd in Overijssel. Het is onbekend hoeveel van deze bedrijven als 4PL-dienstverleners zijn aan te merken, maar dit type bedrijven is niettemin wel aanwezig in de provincie.<sup>127</sup>

### Bedrijfsspecifieke voorwaarden

Uit de theorie kwamen een aantal bedrijfsspecifieke voorwaarden naar voren, die voor een logistiek bedrijf belangrijk zijn om waardetoevoegende activiteiten uit te kunnen voeren. Dit waren een bepaalde minimum omvang (groter dan 5 tot 10 werknemers), het bezitten van bepaalde assets (zoals warehouses en ICT-systemen en specifieke kennis), het aanbieden van nieuwe waardetoevoegende diensten, ervaring en reputatie.

<sup>127</sup> Dit bleek uit een telefonisch interview met een bedrijf uit Twente, dat wel als 4PL-dienstverlener is te zien.

Uit het empirische onderzoek bleek dat met name de mogelijkheid om nieuwe diensten aan te kunnen bieden belangrijk is. Hiervoor kunnen investeringen nodig zijn, waarvan niet altijd duidelijk is of ze wel rendabel zullen zijn. Maar over het algemeen proberen de logistieke bedrijven zoveel mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de klant als het gaat om het aanbieden van waardetoevoegende activiteiten.

Hiervoor zijn tevens niet-fysieke assets van belang, in de vorm van industriële en functionele kennis. Dit hangt ook samen met de aanwezigheid van fysieke assets: voor sommige activiteiten zijn bepaalde productiefaciliteiten (zoals warehouses en machines) nodig om ze uit te kunnen voeren. Er zijn in het onderzoek verladers die eveneens eigen vervoerder zijn en waardetoevoegende activiteiten uitvoeren. Daarnaast zijn er distributiecentra, bevrachters en expediteurs die het vervoer (deels) uitbesteden aan andere logistieke bedrijven. Verder zijn er diverse dienstverleners met een warehouse die zelf de afvoer van goederen verzorgen, maar waarbij de aanvoer door een ander transportbedrijf wordt uitgevoerd. Deze laatste partij wordt doorgaans ingehuurd door de verlader terwijl de dienstverlener dat de opslag en afvoer verzorgt, wordt ingehuurd door de afnemer. 4PL-dienstverleners komen, zoals gesteld, niet voor in de respondentengroep<sup>128</sup>; de bedrijven in dit onderzoek bezitten allemaal fysieke assets. Het niet bezitten van deze assets is een belangrijk kenmerk van een 4PL-dienstverlener. Wel is er een dienstverlener die, naast een eigen warehouse en trailers, tevens logistieke concepten ontwikkeld en deze als adviesdienst verkoopt aan verladers. Dit bedrijf kan als Lead Logistics Provider worden gezien.

Interessant is dat diverse bedrijven hebben aangegeven het gebrek aan beschikbaar personeel als een belemmering te ervaren. Het niet kunnen vinden van geschikt personeel kan nadelig zijn wanneer een bedrijf meer waardetoevoegende activiteiten wil gaan aanbieden. Als het gaat om kennis, ervaring en reputatie moet tevens worden genoemd dat de respondenten vinden dat er aandacht moet worden besteed aan de, in hun ogen, gebrekkige kennis over logistieke dienstverlening bij zowel verladers als logistieke bedrijven. Dit leidt ertoe dat het logistieke proces niet altijd optimaal wordt uitgevoerd.

De omvang van het logistieke bedrijf en het bezitten van fysieke en niet-fysieke assets bleken de belangrijkste bedrijfsspecifieke voorwaarden voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten. Daarnaast vormt kennis over het logistieke proces eveneens een belangrijk aspect.

### Netwerk-gerelateerde voorwaarden

De netwerk-gerelateerde voorwaarden hangen samen met (langdurige) relaties tussen logistieke bedrijven en verladers (verticale samenwerking) en de netwerkrelatie tussen logistieke bedrijven onderling (horizontale samenwerking). Uit het empirisch onderzoek is gebleken is dat netwerk-gerelateerde voorwaarden lastig traceerbaar zijn en dat beide typen van samenwerking relevant zijn voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten, maar ook dat het niet eenvoudig is om te komen tot een goede samenwerking.

De lastige traceerbaarheid van de netwerk-gerelateerde voorwaarden gaat samen met de daaraan gerelateerde knelpunten. Bij een deel van de verladers wordt door de logistieke bedrijven een duidelijke visie op de toekomst gemist. Dat bemoeilijkt het overnemen en aanbieden van waardetoevoegende activiteiten door de logistieke bedrijven. Verladers zijn volgens deze bedrijven bang om omzet te verliezen, terwijl ze er volgens de logistieke bedrijven veel mee kunnen winnen door deze diensten uit te besteden. Gesteld werd dat een visie op de toekomst ook wordt gemist bij sommige concurrerende logistieke bedrijven. Samenwerking met andere logistieke bedrijven wordt echter als belangrijk gezien om voor meer goederensoorten waardetoevoegende activiteiten aan te kunnen bieden of om in een groter (geografisch) gebied actief te zijn. Veel samenwerkingsverbanden worden namelijk gevormd op basis van product- of gebiedsspecialisatie. Het opzetten van een dergelijk samenwerkingsverband vraagt om veel onderling vertrouwen en goede persoonlijke relaties tussen de deelnemende bedrijven.

---

<sup>128</sup> Deze groep omvat het totaal van de respondenten op de enquêtes, interviews en rondetafelbijeenkomst.

**TABEL 5-3: STAND VAN ZAKEN VAN WAARDETOEVOEGING IN OVERIJSSSEL IN RELATIE TOT DE VOORWAARDEN**

Voorwaarden voor waardetoevoeging		Stand van zaken in Overijssel
Aanwezigheid type bedrijven	3PL-dienstverleners	Ruwweg 40% van de Overijsselse logistieke bedrijven (rond de helft van de bedrijven uit de bedrijfstakken 'goederenvervoer' en 'opslag') zijn 3PL-dienstverleners. Ze bieden mogelijk een variatie aan VAL- en VAS-activiteiten (naast de conventionele logistieke diensten zoals transport, overslag en opslag).
	Lead Logistics Providers	Er is een onbekend aanbod van Lead Logistics Providers in Overijssel. Zij zijn mogelijk een onderdeel van de 3PL-dienstverleners (in totaal ruwweg 40%).
	4PL-dienstverleners	Ongeveer 10% van de Overijsselse bedrijven zijn potentieel 4PL-dienstverleners (van het totaal van 967 logistieke bedrijven zijn er 90 bedrijven uit de subgroep 'expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen').
Bedrijfsspecifiek	Omvang van minimaal 5 tot 10 werknemers	30% van de Overijsselse logistieke bedrijven (298 van de 967 bedrijven) hebben vijf of meer werknemers. Grote bedrijven zijn verantwoordelijk voor een groot aandeel van de werkgelegenheid. Grote logistieke bedrijven voeren vaker en meer waardetoevoegende activiteiten uit dan kleine bedrijven.
	Aanbieden nieuwe diensten, ideeën en oplossingen	Veel Overijsselse logistieke bedrijven passen hun waardetoevoegende activiteiten aan de wensen van de klant aan en onderzoeken hoe zij voor meer klanten waarde kunnen toevoegen.
	Fysieke assets	Het belang van assets is bevestigd. De details van in hoeverre dit in Overijssel voorkomt is onbekend.
	Niet fysieke assets	
	Ervaring	Deze voorwaarden zijn aanwezig in Overijssel maar de details hierover zijn onbekend.
Reputatie		
Netwerk-gerelateerd	Langdurige relaties met de verladers (verticale samenwerking)	Details hierover zijn onbekend.
	Netwerkrelatie tussen 4PLs/Lead Logistics Providers en een pool van 2PLs en 3PLs (horizontale samenwerking)	<p>Samenwerking tussen de logistieke bedrijven gaat niet altijd samen met waardetoevoegende activiteiten.</p> <p>Voor ongeveer 12% van de geënquêteerde bedrijven (4 van de 34) geldt beide: ze hebben samenwerkingsverbanden en voeren waardetoevoegende activiteiten uit.</p> <p>Ongeveer een derde van de geënquêteerde bedrijven (11 van 34) voert waardetoevoegende activiteiten uit maar heeft geen samenwerkingsverband.</p>

### Het belang van samenwerking voor waardetoevoeging

In het onderzoek zijn een aantal mogelijkheden voor het toevoegen van waarde veelvuldig genoemd. Wanneer hieraan wordt gewerkt door bedrijfsleven en overheid, wordt voldaan aan de voorwaarden om meer waardetoevoegende activiteiten in Overijssel uit te voeren. Met name het belang van samenwerking is hierbij benadrukt. Samenwerken met andere logistieke bedrijven blijkt vaak lastig te zijn, maar is wel belangrijk om te komen tot een dienstenaanbod dat aansluit bij de wensen van de verladers en de eindklant. Daarnaast zijn netwerkrelaties tussen logistieke bedrijven en verladers en eindklanten belangrijk, om zo waardetoevoegende activiteiten van hen over te kunnen nemen en (meer) betrokken te raken bij de supply chain van de opdrachtgever. Verder zien veel logistieke bedrijven mogelijkheden om waarde toe te voegen door het overnemen van activiteiten van verladers. Hiervoor is het belangrijk om inzicht te hebben in de supply chains van de verladers en met hen in gesprek te gaan over de diensten die de logistieke bedrijven kunnen bieden. Door voor meer verladers deze activiteiten uit te voeren, kan er bovendien worden bijgedragen aan het rendabel maken van investeringen die hier mogelijk mee samenhangen. Tevens vergroot dit de omvang van de activiteiten ('massa is kassa').

## 5.5 Mogelijke maatregelen voor toegevoegde waarde aan goederenstromen

Op basis van dit hoofdstuk komen diverse mogelijke maatregelen naar voren die genomen kunnen worden om meer waarde toe te kunnen voegen aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder in Overijssel. Deze maatregelen gelden veelal eveneens voor goederenstromen in het algemeen. Door het uitvoeren van deze maatregelen kunnen belemmeringen worden weggenomen en mogelijkheden worden benut. De maatregelen zijn onder te verdelen in gericht op logistieke bedrijven en gericht op de overheid. Voor een deel van de maatregelen geldt dat ze gezamenlijk moeten worden uitgevoerd.

### *Maatregelen gericht op logistieke bedrijven*

- Overtuig verladers van de marktwaarde voor hen wanneer VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten worden overgenomen door logistieke bedrijven.
- Sta open voor initiatieven van andere bedrijven (zowel verladers als concullega's) om te komen tot meer waardetoevoegende activiteiten.
- Kijk niet alleen naar transitstromen voor het toevoegen van waarde door logistieke bedrijven, maar ook naar aanvoer-, afvoer- en wederuitvoerstromen.
- Profiteer van de specifieke capaciteiten van Overijssel als het gaat om arbeidsmarkt en –moraal, bereikbaarheid, beschikbaarheid van ruimte en de ligging ten opzichte van de Randstad, Duitsland en Noord- en Oost-Europa.
- Werk samen met andere bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen aan een grotere economische waarde van goederenstromen.

### *Maatregelen gericht op de overheid – specifiek over waardetoevoeging in Overijssel*

- Ondersteun bedrijven om bewustwording over waardetoevoeging te vergroten.
- Maak gebruik van good practices in andere provincies, zoals in onderstaande tekst box.<sup>129</sup>

#### **Inzichten vanuit Limburg: Bedrijfsgerichte benadering biedt kansen voor waardetoevoeging**

Een good practice in Limburg laat zien dat een project (INNVALL\*), specifiek gericht op bedrijven die waarde kunnen toevoegen aan goederenstromen, van, naar, via of in een regio, daadwerkelijk kan leiden tot een grotere toegevoegde waarde voor die regio. Hiervoor kunnen verschillende activiteiten ondernomen worden die in samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden kunnen worden opgezet. Belangrijk hierbij is om de wensen van het bedrijfsleven centraal te stellen en te zorgen voor een grote betrokkenheid van alle stakeholders. Dit kan worden gerealiseerd door onder andere het toepassen van cofinanciering en het opzetten van activiteiten in nauwe samenwerking met de bedrijven. Als gevolg van het INNVALL-traject zijn er samenwerkingsverbanden ontstaan tussen bedrijven en zijn zij nieuwe waardetoevoegende activiteiten uit gaan voeren. Dit heeft vervolgens geleid tot een grotere economische toegevoegde waarde van de goederenstromen in Limburg.

*\*INNVALL staat voor 'INNOvatie Value Added Logistics Limburg'*

*Een uitgebreidere weergave van deze good practice staat in bijlage 4.*

- Stel de wensen van het bedrijfsleven (verladers en logistieke dienstverleners centraal: bedrijven denken op een andere wijze over waardetoevoeging en goederenstromen dan overheden.
- Zorg voor betrokkenheid van alle partijen door ze mede-eigenaar van het probleem en de oplossing te maken.
- Kijk niet alleen naar transitstromen voor het toevoegen van waarde door logistieke bedrijven, maar ook naar aanvoer-, afvoer- en wederuitvoerstromen.
- Promoot de specifieke capaciteiten van Overijssel als het gaat om arbeidsmarkt en –moraal, bereikbaarheid, beschikbaarheid van ruimte en de ligging ten opzichte van de Randstad, Duitsland en Noord- en Oost-Europa.
- Werk samen met bedrijfsleven en onderwijsinstellingen aan een grotere economische waarde van goederenstromen.

<sup>129</sup> Voorbeelden van hoe dit in andere regio's wordt gedaan kunnen worden gevonden in Limburg (zie bijlage 4) en Gelderland. Zie voor Gelderland: <http://www.topsectorlogistiek.nl/nu-ook-innval-mogelijkheden-voor-bedrijven-in-gelderland/>



*Maatregelen gericht op de overheid – algemeen over infrastructuur en vestigingslocaties in Overijssel*

- Neem optimale infrastructurele maatregelen, zoals het verbreden van wegen en verbreden en verdiepen van vaarwegen, waarbij gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld maatschappelijke kosten-baten analyses.
- Maak gebruik van en leg sterker de nadruk op de concurrentievoordelen van de Overijsselse vestigingslocaties<sup>130</sup> (in vergelijking met de vestigingslocaties in Randstad) in de marketing en promotie van het logistieke profiel van Overijssel. Deze concurrentievoordelen ten opzichte van bedrijven uit de Randstad maken het goedkoper voor de logistieke dienstverleners om (meer) waardetoevoegende activiteiten aan te bieden.

## 5.6 Reflectie

Met een terugblik op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten wordt stilgestaan bij de toegevoegde waarde en de beperkingen van het onderzoek. De toegevoegde waarde van dit onderzoek naar hoe er meer waarde kan worden toegevoegd aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder in Overijssel, bestaat uit de volgende punten:

- De verbinding tussen waardetoevoeging en transitstromen achterhalen: Uit de literatuur is gebleken dat er tot nu toe nauwelijks onderzoek is gedaan naar de relatie tussen waardetoevoegende activiteiten en goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. Dit onderzoek geeft een brede verkenning van de mogelijkheden om waardetoevoegende activiteiten te verbinden aan transitstromen.
- Combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden: Dit verkennende onderzoek maakt gebruik van diverse kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Zo wordt een op feiten gebaseerd overzicht gegeven van de diverse waardetoevoegende activiteiten die (Overijsselse) logistieke bedrijven uitvoeren.
- Verdiepend inzicht in de praktijk van waardetoevoeging in Overijssel: De verkenning brengt de belangrijkste belemmeringen, mogelijkheden en maatregelen in beeld om waarde toe te voegen aan goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder. Deze inzichten bieden houvast voor de afstemming van het beleid gericht op de activiteiten van logistieke dienstverleners. Dit draagt bij aan de aantrekkelijkheid van het vestigingsklimaat van de provincie Overijssel.

Het onderzoek kent ook beperkingen. Deze zijn in drie punten te benoemen:

- Beperkt beschikbare literatuur: De hierboven gegeven positieve reflectie is direct ook een belangrijke beperking. Er bleek weinig literatuur beschikbaar over de relatie tussen waardetoevoeging en goederenstromen en in het bijzonder transitstromen. Daardoor was het niet eenvoudig deze twee onderdelen met elkaar te verbinden. De empirisch verkregen data geven wel een goede aanzet voor toekomstig onderzoek naar de relatie tussen waardetoevoeging en goederen- en transitstromen.
- Verschillen in betekenissen en percepties van jargon door de logistieke bedrijven: Uit de antwoorden in de enquête en interviews en de discussie tijdens de rondetafelbijeenkomst is naar voren gekomen dat de gebruikte termen door sommige respondenten op verschillende manieren gehanteerd en geïnterpreteerd worden. Een deel van de genoemde activiteiten worden uitgevoerd om het eigen logistieke proces te optimaliseren in plaats van als waarde toe te voegen aan activiteiten van de klant te worden uitgevoerd. Daarnaast kan een deel van deze activiteiten door de verladers als routine dienst worden gezien en door de logistieke dienstverleners als logistieke procesoptimalisatie, en niet zozeer als van het toevoegen van waarde. De aantallen in deze sectie zijn hiervoor niet gecorrigeerd omdat niet alle bedrijven die de enquête hebben ingevuld zijn geïnterviewd. Maar ze geven wel een goede indicatie van de meest uitgevoerde activiteiten.

---

<sup>130</sup> De concurrentievoordelen van de Overijsselse vestigingslocaties voor de logistieke bedrijven gaan om de beschikbaarheid van ruimte, de (relatief) lage grondprijzen, de (relatieve) afwezigheid van drukte op de weg, de (relatief) grote beschikbaarheid van personeel, de ligging van Overijssel op de route tussen de Randstad en economisch groeiende regio's in Noord-Duitsland, Scandinavië en Oost-Europa.

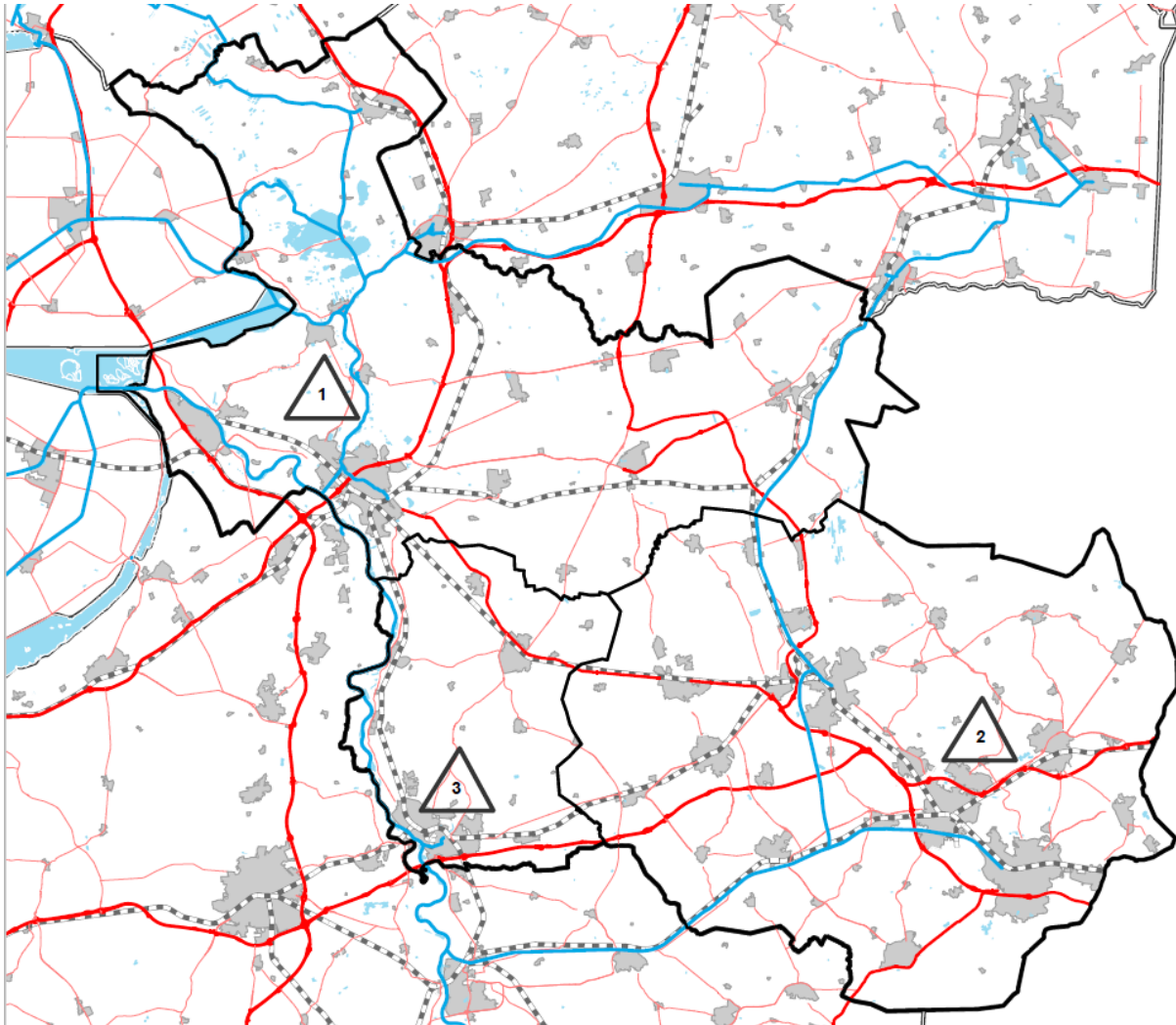
- Nadruk op transitstromen alleen blijkt beperkend: Dit onderzoek richtte zich op het toevoegen van waarde aan transitstromen, terwijl er mogelijk eveneens kansen liggen voor waardetoevoegende activiteiten bij aan-, af- en wederuitvoerstromen en bij intraprovinciale stromen. Door in de toekomst het huidige onderzoek te verbreden kan duidelijker worden welke mogelijkheden bedrijven hebben om waarde toe te voegen wanneer aan- en afvoerstromen eveneens worden onderzocht. Mogelijk kunnen, bijvoorbeeld op locaties waar goederen in Overijssel worden overgeslagen, tevens waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd.

Deze kanttekeningen bij het onderzoek laten zien dat er nog veel te winnen is voor een beter inzicht in de relatie tussen waardetoevoeging door logistieke bedrijven en de transitstromen die zij verzorgen. Toekomstig onderzoek kan dieper ingaan op waardetoevoegende activiteiten aan goederenstromen meer in het algemeen. Dergelijk onderzoek kan tevens het bewustzijn vergroten over de mogelijkheden voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten door logistieke bedrijven. Dit is nodig voor het bepalen van regionale strategieën voor het benutten van goederenstromen in het algemeen en transitstromen in het bijzonder, voor de logistieke sector in de regio (Overijssel).

## Bijlage 1: Hoofdinfrastructuur Overijssel

In onderstaande kaart is de hoofdinfrastructuur weergegeven, samen met de drie COROP-regio's binnen Overijssel:

- Noord-Overijssel
- Zuidwest-Overijssel
- Twente



**1: Port of Zwolle**

**2: Havens Almelo, Hengelo, Enschede**

**3: Haven van Deventer**

 Vaarwegen

 Spoorlijnen

 Provinciale wegen

 Rijkswegen

Bron: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim (Bewerking: Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie).

## Bijlage 2: SBI selectie logistieke sector

**TABEL B2. 1 SBI SELECTIE LOGISTIEKE SECTOR**

Jaar	sbi08	Afdelings-omschrijving	Groepomschrijving	Klasseomschrijving	Sectie
2014	4920	Vervoer over land	Goederenvervoer per spoor	Goederenvervoer per spoor	H
2014	4941	Vervoer over land	Goederenvervoer over de weg	Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	H
2014	50201	Vervoer over water	Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	H
2014	50202	Vervoer over water	Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	H
2014	50401	Vervoer over water	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	H
2014	50402	Vervoer over water	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	H
2014	50403	Vervoer over water	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	H
2014	5121	Luchtvaart	Goederenvervoer door de lucht	Goederenvervoer door de lucht	H
2014	52101	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Opslag	Opslag	H
2014	52102	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Opslag	Opslag	H
2014	52109	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Opslag	Opslag	H
2014	5221	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer over land	H
2014	5222	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer over water	H
2014	5223	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor de luchtvaart	H
2014	52241	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Laad-, los- en overslagactiviteiten	H
2014	52242	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Laad-, los- en overslagactiviteiten	H
2014	52291	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Expediteurs, cargadoors en bevrachters; weging en meting	H
2014	52292	Opslag en dienstverlening voor vervoer	Dienstverlening voor vervoer	Expediteurs, cargadoors en bevrachters; weging en meting	H

## Bijlage 3: Overzicht VAL-, VAS- en ketenregie activiteiten

In dit onderzoek wordt op diverse plaatsen gesproken over VAL-, VAS- en ketenregie activiteiten. In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de verschillende activiteiten die bij de drie categorieën behoren en wordt er een toelichting gegeven op de afzonderlijke activiteiten. Deze indeling is overgenomen uit het INNVALL-project: <http://www.innvall.com/start/>

TABEL B3.1: VAL-ACTIVITEITEN

Activiteit	Toelichting
(Kwaliteits-)controle	Controle van de deugdelijkheid van goederen, om vast te stellen of de goederen aan de internationale en/of nationale minimumkwaliteitsnormen van de ter zake geldende wetten en voorschriften voldoen
Assembleren	Van verschillende onderdelen een product samenstellen ten behoeve van één specifieke klant
Bewerken	Producten of onderdelen veranderen, om voor een ander doel geschikt te maken
Crossdocken	Een concept waarbij de goederen snel door het distributiecentrum gesluisd worden en direct aan een zending naar een klant worden toegewezen. Dit betekent dat de producten al bij de leverancier de code van de individuele klant moet krijgen, zodat in het distributiecentrum alleen nog op aflevergebied gesorteerd hoeft te worden en de vrachtwagen direct geladen kan worden
Entrepot-opslag	Een entrepot betekent 'verzegelde opslagplaats', Hier worden goederen van buiten de EU onder douanetoezicht opgeslagen. De uiteindelijke bestemming van de goederen is mogelijk nog niet bekend.
Herverpakken	Het product uit de oorspronkelijke verpakking halen en vervolgens van een nieuwe verpakking voorzien
Labelen, stikkeren, etiketteren	Producten voorzien van een etiket/label of naamplaatje
Malen	Producten fijn, tot gruis -, tot stof -, tot meel maken door middel van een werktuig of met de hand
Mengen	Twee of meer stoffen/materialen door elkaar doen en tot een geheel maken
Ompakken	Het product inclusief originele verpakking, in een andere verpakkingseenheid plaatsen
Onderhoud	Het in goede staat houden van machines, producten, materialen of installaties
Ontgassen	Door goede ventilatie een vrachtruimte of container ontdoen van aanwezige (giftige) gassen
Orderpicken	In een magazijn bestellingen bij elkaar zoeken
Palletiseren	Het beladen van een pallet met artikelen, die al dan niet van een andere ladingdrager afkomstig zijn
Reconditioneren	Gebroekte producten worden ingezameld en eventueel ontmanteld, gereinigd, gecontroleerd op defecten, bijgevuld of geassembleerd voor hergebruik.
Repareren	Het herstellen van producten of onderdelen zodat ze weer ingezet kunnen worden voor het oorspronkelijke doel van het product
Samenvoegen	Twee of meer producten worden verzameld om tot een nieuw geheel te komen
Verpakken	Producten op een efficiënte wijze conditioneren voor transport en verkoop
Wassen	Producten schoonmaken met water of een andere vloeistof
Zeven	Grotere producten of materialen scheiden van de kleinere producten of materialen

TABEL B3.2: VAS-ACTIVITEITEN

Activiteit	Toelichting
Administratief entrepot	De administratieve werkzaamheden behorend bij entrepot opslag
Beheer ladingdragers	Het beheer uitvoeren over de ladingdragers van uw klant
Bewaking en beveiliging	Het inzetten van extra personeel ten behoeve van de beveiliging en/of bewaking van de goederen
Customer service	Alle activiteiten die erop gericht zijn om vragen of klachten van klanten op te lossen
Douanedeclaratie	Activiteiten met betrekking tot de toepassing van de douanewetgeving en het handhaven van rechten en heffingen bij invoer en uitvoer en die tevens zijn belast met de toepassing van andere wetten en voorschriften met betrekking tot, onder andere, de invoer, doorvoer en uitvoer van goederen
Facturering voor de klant en soortgelijk	Het op een factuur in rekening brengen van geleverde goederen en/of diensten
JIT (Just-In-Time) aan- en afvoer planning	Het opstellen en uitvoeren van een JIT planning, waarbij goederen op het juiste moment afgeleverd moeten worden bij een productieproces zodat er minder tussenvoorraden benodigd zijn.
Onderdelenbeheer/Spare parts	Het bevoorraden en beheren van onderdelen die benodigd zijn voor onderhoud en/of reparatie van reeds verkochte machines/producten, inclusief de gehele order afhandeling.
Retourmanagement	Het beheer van alle retourstromen die ontstaan in het logistieke proces.
TMS (Transport Management Systeem)	Het beheren van het registratiesysteem voor het vastleggen van transportopdrachten, het beheer van transportmiddelen, het aanmaken van facturen, et cetera. Het is een soort ERP-systeem, maar dan speciaal voor transport.
Tracking and Tracing	Het mogelijk maken om voertuigen, laadeenheden, zendingen of artikelen (online) te volgen, waarbij gebruik gemaakt wordt van een combinatie van identificatie-, communicatie- en registratiesystemen.
Transportplanning	Het opstellen van een transportplanning voor een klant, waarbij een efficiënte belading van transportmiddelen centraal staat om zo de kosten te minimaliseren
Verzekeren	Het beveiligen van goederen/producten/diensten tegen verlies door onvoorziene gebeurtenissen, onder bepaalde vastgelegde voorwaarden of tegen een vastgestelde prijs of premie
Voorraadbeheer/VMI (Vendor Management Inventory in opdracht van de klant)	Alle activiteiten die erop gericht zijn om voorraden, in uw magazijn of dat van de klant, op een gewenst niveau te houden of te brengen
WMS (Warehouse Management Systeem)	Het beheren van het registratiesysteem voor de goederenadministratie in uw magazijn of dat van een klant

TABEL B3.3: KETENREGIE ACTIVITEITEN

Activiteit	Toelichting
Ontwerpen van logistiek concept	Het bedenken en uitwerken van de optimale oplossing om advies uit te brengen voor (delen van) de supply chain van uw klant
Ontwikkelen van logistiek concept	Het implementeren en optimaliseren van het reeds ontworpen of bestaande logistiek concept
Regisseren/sturen van logistiek concept	Het aansturen van andere partijen in de keten ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen van uw klant, waarbij uw bedrijf beslissingsvrijheid en beslissingsbevoegdheid heeft binnen het logistieke concept

## Bijlage 4: Inzicht in een good practice: Limburg<sup>131</sup>

In de provincie Limburg is men eerder aan de slag gegaan met het zoeken naar mogelijkheden om meer waarde toe te voegen aan de logistieke stromen die deze provincie passeren. Net als in Overijssel wilden overheden en bedrijfsleven weten op welke manier deze transitstromen van grotere waarde kunnen worden voor de economie. Men signaleerde dat met name de kleine dienstverleners nog onvoldoende bewust waren van de mogelijkheden die dit biedt. Als gevolg hiervan was dit nog niet vastgelegd in hun bedrijfsstrategie. Daarom zijn er vanaf 2008 projecten gestart die moeten leiden tot een toename van waardetoevoegende activiteiten.<sup>132</sup> Hiermee kan de waarde van de goederen op het moment dat ze de provincie verlaten hoger worden vergeleken met het moment dat ze de provincie binnenkwamen. In deze good practice wordt eerst beschreven wat de visie en de doelen zijn van INNVALL (INNnovatie Value Added Logistics Limburg), gevolgd door de activiteiten die in dit kader hebben plaatsgevonden en de belangrijkste resultaten van de projecten

### INNVALL, INNVALL+ en INNVALL[k]

De projecten worden uitgevoerd onder de naam INNVALL. In de periode 2008-2010 werd het project INNVALL uitgevoerd, gevolgd INNVALL+ (2011-2012) en INNVALL[k] (2013-2015). De [k] in het laatste project heeft betrekking op ketenregie. De projecten worden uitgevoerd vanuit de volgende (INNVALL-)visie:

*“(a) Limburgse logistieke dienstverleners voeren georganiseerd in clusters, (b) waardetoevoegende activiteiten uit (c) binnen de intercontinentale goederenstromen die vanuit de zeehavens via Limburg naar het achterland verlopen.”<sup>133</sup>*

De doelen van INNVALL, INNVALL+ en INNVALL[k] zijn drieledig, namelijk, verhogen van de economische (toegevoegde) waarde, vergroten van de innovatieve slagkracht en opzetten van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. In lijn met de doelen is de ambitie om kennisuitwisseling tussen ondernemers te bevorderen, strategische samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en andere stakeholders te laten ontstaan en te werken aan gezamenlijke innovaties.

INNVALL wordt gedragen door overheden, brancheorganisaties en kennisinstellingen. Jaarlijks investeren overheden en bedrijfsleven ongeveer 100.000 euro in de uitvoering van de INNVALL projecten. Opdrachtgever en hoofdfinancier is de Provincie Limburg maar alle betrokken partijen zijn co-financiers (met directe financiële ondersteuning en/of inzet in uren). Bedrijven worden er actief bij betrokken en doen een deel van de cofinanciering. Communicatie over de activiteiten naar de betrokken partijen vindt plaats via onder andere factsheets<sup>134</sup>.

### Activiteiten

Om waardetoevoegende activiteiten te realiseren is er onderzoek gedaan naar de internationale goederenstromen en naar intermodaal vervoer tussen de zeehavens en Limburg. Ook is er onderzocht wat de mogelijkheden van VAL en VAS zijn voor Limburg. Deze onderzoeken zijn gebaseerd op literatuurstudie, kwantitatieve analyse van gegevensbronnen zoals van het CBS en expert interviews. Ook wordt er onderzoek gedaan naar ketenregie<sup>135</sup>, dat wordt gezien als de activiteit die per werknemer de meeste toegevoegde waarde creëert. Dit is daarom een speerpunt voor de logistieke sector in Limburg.

<sup>131</sup> De informatie over deze good practice is ontleend aan documenten beschikbaar op de website van INNVALL: [www.innvall.com](http://www.innvall.com)

<sup>132</sup> De volgende partijen zijn betrokken Provincie Limburg, Kamer van Koophandel/Syntens Innovatiecentrum

Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek, European Logistics Center Limburg (ELC), Transport en Logistiek Nederland (TLN), Kennis DC Logistiek Limburg. Daarnaast zijn er 19 vervoerders, 3 logistieke dienstverleners, 3 overslagorganisaties, 1 verlader en 1 kennisinstelling betrokken. Een aanzienlijk deel van de vervoerders voert ook activiteiten uit als warehousing, overslag en expeditie. (Bron: INNVALL+. (2012) *Managementrapport. Logistiek Limburg op weg naar nog meer toegevoegde waarde. (s.l.): (s.n.)*)

<sup>133</sup> INNVALL+. (2012) *Managementrapport. Logistiek Limburg op weg naar nog meer toegevoegde waarde. (s.l.): (s.n.)*

<sup>134</sup> Een voorbeeld van een factsheet, in dit geval over Modal Shift, kan worden gevonden op <http://www.kennisdcllogistiek.nl/limburg/nl/artikelen/tools/Factsheet--Modal-Shift.html?id=547>

<sup>135</sup> Ketenregie kan worden gedefinieerd als: “Het aansturen van de afstemming van activiteiten van verschillende samenwerkingspartners in een keten”. Volgens het CBS vallen activiteiten zoals het ‘organiseren van door-to-door en multimodale transporten’, het ‘optimaliseren van de supply chain’ en het ‘afstemmen van vraag en aanbod binnen de keten’ onder ketenregie. INNVALL (2013) *INNVALL [k] projectvoorstel. (s.l.): (s.n.)*



Verder zijn er INNVALL-trajecten uitgevoerd bij 15 bedrijven (stand 2013). In zo'n traject wordt met de ondernemer gewerkt aan de toekomst van zijn bedrijf door het verhogen van het bewustzijn voor meer toegevoegde waarde, het bepalen van een duidelijke koers, het positioneren van het bedrijf en het identificeren en benutten van kansen en mogelijkheden om meer toegevoegde waarde te creëren. Elk bedrijf wordt gepositioneerd op basis van het logistieke sectorhuis (zie ook paragraaf 2.3).

Het INNVALL-traject houdt rekening met de mogelijkheden en beperkingen van bedrijven, onder andere als het gaat om tijd en financiën. Het traject levert concrete actiepunten op waar bedrijven direct mee aan de slag kunnen. Dat vinden bedrijven ook de grootste meerwaarde van het traject. De acties betreffen vooral voorwaarde scheppende activiteiten (onder andere vrijmaken van tijd, afstemming binnen organisatie, verwerven van kennis). Acties gaan vooral uit van het huidige aangeboden product en veel minder van het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. De vertrouwelijkheid en open sfeer tussen ondernemer en adviseurs zijn belangrijke succesfactoren. Door INNVALL en INNVALL+ zijn tot nu toe zeker 15 bedrijven succesvol geadviseerd en ondersteund met betrekking tot uitbreiding van waardetoevoegende activiteiten. Welke activiteiten zij concreet zijn gaan uitvoeren is onbekend. Voor nieuwe trajecten wordt in een in 2012 verschenen managementrapport<sup>136</sup> aangeraden om bedrijven te gaan begeleiden en ondersteunen bij het uitvoeren van de opgestelde acties. Hierbij wordt de voortgang gecontroleerd en het actieplan bijgesteld of uitgebreid. Ook wordt gesteld dat het noodzakelijk is om ook na een INNVALL-traject te blijven werken aan het vrijmaken van tijd, afstemming binnen de organisatie en het verwerven van kennis. Zonder deze voorwaarden worden samenwerking en clustering lastig, en daarmee ook het verhogen van de toegevoegde waarde en het regisseren van internationale goederenstromen en ketens. Verder zijn er aanbevelingen om meer aandacht te hebben voor de marketingactiviteiten van de betreffende onderneming en om de gebruikte methodieken in het INNVALL-traject (o.a. MKB Innovatiescan) te specificeren voor de logistieke sector. Zo kan er een ketenanalyse worden gedaan en er kan een duurzaamheidsmatrix worden opgesteld, op basis van de huidige activiteiten van de onderneming.<sup>137</sup>

Ook zijn er INNVALL+ kenniskringen opgezet om onderlinge samenwerking en clustervorming te ondersteunen en te stimuleren. Kenniskringen worden als heel positief ervaren en gewaardeerd. Het is de combinatie van kennisinput, kennismaken en netwerken (in combinatie met een vaste opzet en structuur) dat als positief wordt beoordeeld. Goede sprekers zijn een andere belangrijke voorwaarde voor een succesvolle kenniskring.<sup>138</sup> Voor het lopende INNVALL[k] project wordt bij nog eens 20 bedrijven een INNVALL-traject uitgevoerd en worden bedrijven ondersteund bij het uitvoeren van het 'Innovatie Actieplan'. Ook worden er INNVALL-clustersessies gehouden, om zo clustervorming actief te stimuleren. Clusters zijn gebaseerd op basis van diensten, klanten, soort producten, regio en/of gedachtegoed. Daarnaast wordt er verder gewerkt aan de ontwikkeling INNVALL-methodieken en de INNVALL-tool<sup>139</sup> om toegevoegde waarde te realiseren.

---

<sup>136</sup> INNVALL+. (2012) *Managementrapport. Logistiek Limburg op weg naar nog meer toegevoegde waarde.* (s.l.): (s.n.).

<sup>137</sup> Reuter, M., Somers, G.H.L., Wensink, S., Swinkels, P.M.A.S., Heldens, W.P.A. (2014) *Innovatie en toegevoegde waarde in de logistiek: achtergrond, werkwijze en evaluatie van de bij het 'INNVALL-traject' toegepaste methodiek.* (s.l.): (s.n.).

<sup>138</sup> INNVALL+. (2012) *Managementrapport. Logistiek Limburg op weg naar nog meer toegevoegde waarde.* (s.l.): (s.n.).

<sup>139</sup> De INNVALL-tool is een online beschikbaar hulpmiddel om logistieke bedrijven te helpen bij het positioneren van hun organisatie, te benchmarken met andere organisaties en strategisch advies te geven over waardetoevoegende activiteiten. De tool is beschikbaar op [www.innvall-tool.com](http://www.innvall-tool.com)

**INNVALL en extra toegevoegde waarde**

Om duidelijk te maken hoe INNVALL kan leiden tot extra toegevoegde waarde, volgen nu twee korte voorbeelden uit de praktijk.

**Montage en installatie van meubels**

Een bedrijf hield zich voorheen bezig met de distributie, voorraad, douanezaken en transport van meubels. Naar aanleiding van het INNVALL –traject en een vraag van een klant werd besloten de meubels ook te gaan monteren en installeren. Eerst waren er twijfels over de bereidheid van chauffeurs om ook monteur en installateur te worden maar de twijfels bleken onterecht. Terwijl een traditioneel transportbedrijf de vrachtwagens het liefst zoveel mogelijk wil laten rijden, staan de trucks van dit bedrijf tijdens de montage lange tijd stil. Door het aanbieden van deze diensten is het rendement van de onderneming omhoog gegaan en is de slagkracht van het bedrijf vergroot.

**Grouperen/bundeling van geconditioneerde voedingsmiddelen**

Het tweede voorbeeld is een bedrijf dat een niche heeft gevonden in het vervoeren en overslaan van convenience food (geconditioneerd vervoer). De doorloopsnelheid is hierbij zeer belangrijk maar toch slaagt het bedrijf erin om bundels te groeperen. Dit verhoogt de efficiëntie en de kwaliteit voor zowel het bedrijf als de klant.

**Resultaten**

De INNVALL-projecten leiden tot innovatie op het gebied van processen en diensten. Ook wordt er aan gewerkt om waardetoevoegende activiteiten over te nemen van verladers. Daarnaast hebben de projecten gezorgd voor het oprichten van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Indirect hebben de projecten sector- en grensoverschrijdende invloed gehad op andere partijen. Uit de evaluatie van INNVALL+ blijkt dat de kenniskringen en de INNVALL-trajecten erg gewaardeerd worden door de deelnemende bedrijven. Samen met de andere activiteiten is er volgens de rapporten een goede stap gezet in de doorontwikkeling van Logistiek Limburg. Er wordt ook aangegeven dat het voor ieder bedrijf nodig blijft om verder te werken aan (de voorwaarden om) innovatie en toegevoegde waarde in de logistiek te realiseren. Uit onderzoek naar de effecten van de projecten blijkt dat het innovatievermogen is verbeterd en de omzet is gestegen (600.000 – 3 miljoen euro voor in totaal 7 bedrijven). Doorgetrokken naar de 15 deelnemende bedrijven zou dit neerkomen op een stijging van 2 miljoen euro. Geschat wordt dat een extra omzet van 2 miljoen euro leidt tot een extra toegevoegde waarde van 1 miljoen euro. Dit betreft de schatting na INNVALL en INNVALL+ en voordat INNVALL[k] begon. Er kan niet worden gesteld dat deze omzetstijging volledig toegeschreven kan worden aan de projecten maar volgens de bedrijven heeft het zeker wel geholpen.

In tabel B1.1 zijn de belangrijkste highlights van de INNVALL-projecten samengevat en wordt aangegeven hoe dit in Overijssel toegepast kan worden of aandacht kan krijgen.

**TABEL B4.1: VAL LIMBURG IN HET KORT EN AANDACHTSPUNTEN VOOR OVERIJSSSEL**

	Highlights VAL Limburg	Aandachtspunten voor Overijssel
Aanleiding	Dienstverleners uit het MKB nog onvoldoende bewust van de mogelijkheden die VAL biedt. Als gevolg hiervan was VAL nog niet vastgelegd in de bedrijfsstrategie van deze dienstverleners.	Is het bekend in Overijssel in hoeverre de logistieke dienstverleners bewust zijn van de mogelijkheden van de VAL-activiteiten voor transitstromen?  Nadruk op dienstverleners uit het MKB.
	Visie: clustering van bedrijven.	Kan clustering van logistieke dienstverleners rondom aanvullende waardedoelende activiteiten een onderdeel van de visie in Overijssel worden?
Visie	<i>Heldere visie (Limburgse logistieke dienstverleners voeren georganiseerd in clusters, (b) waardedoelende activiteiten uit (c) binnen de intercontinentale goederenstromen die vanuit de zeehavens via Limburg naar het achterland verlopen) en doelen (verhogen van de economische (toegevoegde) waarde, vergroten van de innovatieve slagkracht, samenwerkingsverbanden tussen bedrijven)</i>	Opstellen heldere visie en doelen kan ook Overijssel helpen het gewenste resultaat te bereiken. Deze moet aansluiten bij de wensen van het bedrijfsleven en de doelen van de overheden.
	Nadruk op internationale goederenstromen vanuit de zeehavens via Limburg naar het achterland.	Internationale stromen in verband met de havens van Rotterdam en Amsterdam via Overijssel naar het achterland als startpunt.  Andere vervoersrelaties die potentie bieden?
(verandering van de) Scope	Er werd al vroeg in het project gefocust op de wensen en belangen van bedrijven als het gaat om VAL.	De focus op bedrijven zorgde ervoor dat de inhoud al vroeg in het project werd afgestemd op de vragen uit het bedrijfsleven. Dit maakte INNVALL relevant voor zowel ondernemers als de politiek, wat bijdroeg aan het draagvlak voor cofinanciering.
	INNVALL richtte zich al snel niet alleen op (internationale) transitstromen maar op alle goederenstromen in de regio.	(Internationale) transitstromen zijn niet de enige stromen waar kansen liggen voor waarde toevoegen. Door naar alle goederenstromen te kijken wordt het belang van het project voor de regio groter en daarmee stijgen de kansen op meer economische toegevoegde waarde.
	Samenwerkingsverband met de overheden, logistieke dienstverleners en brancheorganisaties, met cofinanciering.	Zijn er vergelijkbare business modellen voor Overijssel?
Samenwerking	Cofinanciering door alle deelnemende partijen.	Ook in Overijssel kan dit zorgen voor grote betrokkenheid en gevoel van eigenaarschap bij de projecten.
	Deelnemende partijen dragen nieuwe partijen aan.	Dit zorgt voor olievlekwerking waar ook Overijssel baat bij kan hebben. Bovendien wordt het project zo ook 'van onderop' gedragen.
	Er werd al vroeg in het project gefocust op de wensen en belangen van bedrijven als het gaat om VAL.	De focus op bedrijven zorgde ervoor dat de inhoud al vroeg in het project werd afgestemd op de vragen uit het bedrijfsleven. Dit maakte INNVALL relevant voor zowel ondernemers als de politiek, wat bijdroeg aan het draagvlak voor cofinanciering.
Proces/uitvoering	Belangrijk dat bij het INNVALL-traject de beslisser binnen de onderneming aan tafel zit.	Dit zorgt ervoor dat de voorgestelde acties ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd. Bovendien is de kans groter dat er draagvlak voor is in de onderneming.
	Bedrijven moeten ook worden bijgestaan na het INNVALL-traject, bij het uitvoeren van het actieplan.	Bedrijven blijken de neiging te hebben na het traject voorkeur te geven aan andere prioriteiten, terwijl de uitkomst van het traject (het actieplan) hen juist kan helpen de bedrijfsdoelen te realiseren. Het is belangrijk ondernemers hierop te wijzen en bij te helpen.
	Bij de INNVALL-sessies is altijd één specialist voor het te bespreken onderwerp en één adviseur die bij alle drie sessies aanwezig is.	Deze combinatie zorgt voor diepgang tijdens de sessie aan de ene kant en een gevoel van vertrouwen tussen ondernemer en adviseurs aan de andere kant.
	Diverse activiteiten, zoals INNVALL-trajecten en kenniskringen, die gezamenlijk leiden tot meer VAL-activiteiten	Het opzetten van in vorm en inhoud verschillende activiteiten zorgt voor een gevarieerd aanbod voor de betrokken partijen. Dit kan ook in Overijssel leiden tot een gevarieerde groep aan betrokken organisaties.

## Bijlage 5: Toelichting gebruikte data & methoden transitstromenanalyse Overijssel en beperkingen daarvan

Deze bijlage biedt een uitgebreide toelichting op de in hoofdstuk 3 gebruikte data en methoden voor de transitstromenanalyse. De analyse gaat om de verschijningsvormen, goederengroepen, sectoren, vervoersmodaliteiten en regionale indeling van de herkomst- en bestemmingslocaties. Er wordt ingegaan op de keuzes die zijn gemaakt en de gevolgen die hiermee samenhangen voor de gepresenteerde cijfers.

### Keuze van statistische bronnen voor transitstromen

De transportcijfers gepresenteerd in dit onderzoek zijn gebaseerd op de laatst beschikbare statistische jaren met goederengroepinformatie in de NST/R indeling. Deze gegevens zijn opgehoogd naar 2014 waarden, gebruik makend van beschikbare data van CBS Statline en KTV.<sup>140</sup> Hieronder zijn per modaliteit de statistische bronnen beschreven:

TABEL B5-1: BESCHRIJVING STATISTISCHE BRONNEN TRANSITSTROMEN PER MODALITEIT

<b>Modaliteit</b>	Wegvervoer
<b>Jaargang van data</b>	2011
<b>Opmerking</b>	2011 is het laatste datajaar met goederengroepindeling NST/R.
<b>Modaliteit</b>	Spoorvervoer
<b>Jaargang van data</b>	2007
<b>Opmerking</b>	Door privatisering van spoorgoederenvervoer is er sinds 2007 een data-gap. 2012 is het eerstvolgende jaar waarvoor een publicatiebestand beschikbaar is en 2013 is het laatste datajaar. 2012 en 2013 hebben vergelijkbare detailniveaus, waarbij herkomst en bestemmingsrelaties in provincies worden gegeven.
<b>Modaliteit</b>	Binnenvaart
<b>Jaargang van data</b>	2009
<b>Opmerking</b>	2009 is het laatste datajaar met goederengroepindeling NST/R.

### Toepassingsbereik van statistische data van het CBS

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan het toepassingsbereik van de CBS statistieken. Om inzicht te geven in de goederenstromen in relatie tot de provincie Overijssel voor de onderzochte modaliteiten, zijn de CBS publicatiebestanden de enige open data beschikbaar op regionaal niveau en met een zekere mate van detail in de goederengroepen. De CBS statistieken kennen beperkingen op microniveau. De data kunnen een onvolledig beeld geven wanneer er te veel wordt ingezoomd op regionaal niveau. Het probleem is dat er geen onderscheid kan worden gemaakt in 'geen vervoerstromen aanwezig' en 'geen vervoerstromen waargenomen'. In tabel B5.2 zijn de mogelijke beperkingen voor dataverzameling per modaliteit aangegeven.

<sup>140</sup> Panteia (2015) *Korte Termijn Voorspeller*. Zoetermeer: Panteia.

TABEL B5-2: MOGELIJKE BEPERKINGEN DATAVERZAMELING DOOR CBS PER MODALITEIT

<b>Modaliteit</b>	Wegvervoer
<b>Manier van data verzamelen</b>	Enquêtering
<b>Mogelijke beperkingen</b>	Er wordt een steekproef genomen van de doelgroep vrachtvoertuigen in Nederland. De eigenaren van deze vrachtvoertuigen worden gevraagd een enquête in te vullen. De manier van deze steekproeftrekking wordt in een Eurostat publicatie beschreven (zie link hieronder). Door deze methodiek kan op regionaal niveau een ondervertegenwoordiging voorkomen. Deze beperking kan ook voor NST/R 2 digit goederengroepsniveau gelden.
<b>Externe links</b>	<a href="http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-wegvervoer.htm">http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-wegvervoer.htm</a> <a href="http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/verkeer-vervoer/methoden/dataverzameling/overige-dataverzameling/2013-eurostat-road-freight-transport-2011.htm">http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/verkeer-vervoer/methoden/dataverzameling/overige-dataverzameling/2013-eurostat-road-freight-transport-2011.htm</a>
<b>Modaliteit</b>	Spoorvervoer
<b>Manier van data verzamelen</b>	Datalevering door (beperkt) aantal vervoerders
<b>Mogelijke beperkingen</b>	Doordat niet alle vervoerders verplicht zijn vervoersdata te leveren aan CBS, zijn de gegevens op provinciaal of COROP-detail niet volledig. Prorail stelt geen data beschikbaar voor openbaar gebruik.
<b>Externe link</b>	<a href="http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-spoorvervoer.htm">http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-spoorvervoer.htm</a>
<b>Modaliteit</b>	Binnenvaart
<b>Manier van data verzamelen</b>	IVS-systeem
<b>Mogelijke beperkingen</b>	Voor het opstellen van de binnenvaartdata is gebruik gemaakt van het BIVAS model. Dit wordt door Rijkswaterstaat ontwikkeld en geactualiseerd. BIVAS is geactualiseerd tot 2014. Belangrijk nadeel van deze methode is dat de gegevens worden verzameld op telpunten, voornamelijk bij sluizen en bruggen. Wanneer op een reis geen telpunt wordt gepasseerd, wordt deze niet opgenomen in de data.
<b>Externe link</b>	<a href="http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-binnenvaart.htm">http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/dataverzameling/statistiek-binnenvaart.htm</a>

### Gebruikte data: transitstromen over de weg

De wegvervoerdata zijn gebaseerd op de CBS statistieken uit het CBS publicatiebestand 2011 (Nederlandse vervoerders). Voor het wegvervoer is gekozen om cijfers te presenteren voor het jaar 2014. De ophoging is gedaan aan de hand van het KTV.<sup>141</sup> Hierbij moeten twee zaken worden opgemerkt. Ten eerste, alhoewel EUROSTAT data inzicht geeft in Nederlandse en buitenlandse vervoerders, zijn deze gegevens niet beschikbaar als herkomst-bestemmingsrelaties. De EUROSTAT data zijn gebruikt voor test-cases, waarbij naar de invulling van de geselecteerde NST2007 goederengroepen is gekeken. Dit is onvoldoende gebleken voor dit onderzoek. Ten tweede moet worden opgemerkt dat in het CBS publicatiebestand 2011 het regionale onderscheid in het buitenland zeer beperkt is. Na het selecteren van de goederenstromen in relatie met de provincie Overijssel bleek dat de buitenlandse relaties enkel op landsniveau beschikbaar zijn.

### Gebruikte data: transitstromen per spoor

In paragraaf 3.2 en eerder in deze bijlage is al opgemerkt dat er aan de spoorvervoerdata de nodige beperkingen zitten. Ten eerste is de beschikbaarheid van spoordatabestanden beperkt. Ten tweede is er sinds 2007 sprake van een data-gap, als gevolg van de privatisering van het spoorgoederenvervoer. De beperkingen inachtnemende, is er voor het opstellen van de spoorvervoerdata gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- het CBS publicatiebestand 2007,
- het CBS publicatiebestand 2013,
- de CBS Statline tabel 'Spoorvervoer; ladinggewicht, ladingtonkilometer, treinkilometers'.

Aan de hand van het CBS publicatiebestand 2013, gecombineerd met de CBS Statline tabel, zijn de 2007 data opgehoogd naar het jaar 2014 om uitspraken te kunnen doen op NST/R niveau. De ophoging is gedaan op COROP-niveau.

### Gebruikte data: transitstromen per binnenvaart

Voor binnenvaart is het BIVAS model gebruikt voor het identificeren van de doorvoerstromen. Het BIVAS model wordt door de Rijkswaterstaat ontwikkeld en is voor het laatst geactualiseerd in 2014. Deze data bevatten de transitstromen op hoofdgoederengroepniveau, en dat is wat gevraagd wordt in deze analyse.

---

<sup>141</sup> Panteia. (2015) *Korte Termijn Voorspeller*. Zoetermeer: Panteia.

## Bijlage 6: Uitsnedes transitstromen spoorvervoer

- 1) Grensovergang Oldenzaal
  - a. Transport van **Nederland** (exclusief Overijssel) naar de **rest van Europa**
  - b. Transport van de **rest van Europa** naar **Nederland** (exclusief Overijssel)
  - c. Transport **rest van Europa** naar **rest van Europa**

TABEL B6-1: TRANSITSTROMEN SPOOR INTERNATIONAAL A. 2014 (X1000 TON)

Herkomst land	Bestemmingsland	Buiten NL > NL x 1.000 tons	Buiten NL-NL - via Oldenzaal x 1.000 ton	% Buiten NL-NL - via Oldenzaal
Duitsland	Nederland	2.453	504	21%
Italië	Nederland	1.428	-	0%
Denemarken	Nederland	1	1	100%
Spanje	Nederland	16	-	0%
België	Nederland	1.594	-	0%
Luxemburg	Nederland	43	-	0%
Zweden	Nederland	3	3	100%
Oostenrijk	Nederland	491	-	0%
Zwitserland	Nederland	328	-	0%
Polen	Nederland	142	122	86%
Tsjechië	Nederland	284	234	82%
Slowakije	Nederland	24	13	53%
Hongarije	Nederland	61	5	8%
Roemenië	Nederland	0	-	0%
Onbekend	Nederland	1.970	-	0%
Totaal		8.838	881	10%

TABEL B6-2: TRANSITSTROMEN SPOOR INTERNATIONAAL B. 2014 (X1000 TON)

Herkomst land	Bestemmingsland	NL - Buiten NL	NL-Buiten NL - via Oldenzaal x 1.000 ton	% -NL-Buiten NL - via Oldenzaal
Nederland	Frankrijk	813	-	0%
Nederland	Nederland	5.553	-	0%
Nederland	Duitsland	16.281	502	3%
Nederland	Italië	2.004	-	0%
Nederland	Denemarken	14	12	85%
Nederland	Griekenland	4	-	0%
Nederland	Spanje	1	-	0%
Nederland	België	994	-	0%
Nederland	Luxemburg	5	-	0%
Nederland	Zweden	61	16	27%
Nederland	Oostenrijk	643	-	0%
Nederland	Zwitserland	548	-	0%
Nederland	Polen	289	216	75%
Nederland	Tsjechië	376	317	84%
Nederland	Slowakije	188	5	2%
Nederland	Hongarije	124	0	0%
Nederland	Roemenië	12	3	24%
Nederland	Slovenië	2	-	0%
Nederland	Kroatië	2	-	0%
Nederland	Onbekend	2.373	-	0%
Totaal uitgaand		30.287	1.071	4%

Vervoer binnen Nederland heeft als herkomst en bestemming Nederland, maar gaat ergens tijdens de treinreis de grens over. Men kan hierbij denken aan vervoer van en naar Zeeland.

TABEL B6-3: TRANSITSTROMEN SPOOR INTERNATIONAAL C. 2014 (X1000 TON)

Herkomst land	Bestemmingsland	Transit NL	Doorvoer NL -via Oldenzaal x 1.000 ton	% Transit NL - exit Oldenzaal
Duitsland	België	32	-	0%
België	Duitsland	618	-	0%
België	Zweden	91	91	100%
België	Polen	6	-	0%
België	Hongarije	0	-	0%
Zweden	België	152	152	100%
Polen	België	14	-	0%
Onbekend	Onbekend	559	-	0%
Totaal internationaal		1.473	243	17%

Het vervoerde volume bestaat uit containers. In het geval van Zweden – België maakt ook autovervoer deel uit van de goederenstroom.



- 2) Grensovergangen Nieuweschans en Coevorden
  - a. Transport van **rest van Europa** naar **alle NL provincies** behalve (1 Groningen, 2 Friesland en 3 Drenthe, 4 Overijssel)
  - b. Transport van **alle NL provincies** (1 Groningen, 2 Friesland en 3 Drenthe, 4 Overijssel) naar **rest van Europa**

Deze type 2) stromen zijn verwaarloosbaar klein: 56 ton uit totaal 5 miljoen ton aan transitstromen per spoor. Om deze reden kunnen er geen uitspraken worden gedaan over deze stromen. We weten niet of deze stromen nul zijn of dat deze stromen niet zijn opgenomen in de data.

- 3) Grensovergangen Sas van Gent, Roosendaal, Eijsden, Zevenaar en Venlo
  - a. Transport **rest van Europa** naar **Noord-Nederland** (1 Groningen, 2 Friesland, 3 Drenthe)
  - b. Transport **Noord-Nederland** (1 Groningen, 2 Friesland en 3 Drenthe) naar **rest van Europa**

Deze type 3) stromen zijn ook verwaarloosbaar klein, waarmee er geen uitspraken kunnen worden gedaan. Hier hebben we het over 200 ton uit totaal uit totaal 5 miljoen ton aan transitstromen per spoor.

- 4) Binnen Nederland
  - a. Transport van **Noord-Nederland** (1 Groningen, 2 Friesland en 3 Drenthe) naar **alle provincies** behalve (1 Groningen, 2 Friesland, 3 Drenthe en 4 Overijssel)
  - b. Transport van **alle provincies** behalve (1 Groningen, 2 Friesland, 3 Drenthe en 4 Overijssel) naar **Noord-Nederland** (1 Groningen, 2 Friesland en 3 Drenthe)

**TABEL B6-4: TRANSITSTROMEN OVERIJSSSEL BINNENLAND ZUID NAAR NOORD 2014 (X1000 TON)**

Provincie van herkomst	Provincie van bestemming x 1.000 ton		Subtotaal x 1.000 ton
	Groningen	Drenthe	
Onbekend	307	40	346
Gelderland	14	76	89
Utrecht	-	77	77
Noord-Holland	4	89	93
Zuid-Holland	0	60	60
Noord-Brabant	1	0	1
Limburg	20	169	189
Totaal	346	509	855

**TABEL B6-5: TRANSITSTROMEN OVERIJSSSEL BINNENLAND NOORD NAAR ZUID 2014 (X1000 TON)**

Provincie van herkomst	Bestemming x 1.000 ton				Subtotaal x 1.000 ton
	Gelderland	Noord-Holland	Zuid-Holland	overig	
Groningen	124	1	955	73	1.153
Friesland	-	115	566		680
Drenthe	-	1	175	8	184
Totaal	124	117	1.696	0	2,017

**TABEL B6-6: DOORVOERSTROMEN VIA OVERIJSEL MET BUITENLANDSE HERKOMST EN/OF BESTEMMINGEN**

Herkomst land	Bestemmingsland	Buitenland totaal Nederland x 1.000 ton	Buitenland naar	
			NL - via Oldenzaal x 1.000 ton en binnenlands vervoer	% Buitenland-NL - via Oldenzaal
Duitsland	Nederland	2.453	504	21%
Nederland	Duitsland	16.281	502	3%
Nederland	Tsjechië	376	317	84%
Tsjechië	Nederland	284	234	82%
Nederland	Polen	289	216	75%
Zweden	België	152	152	100%
Polen	Nederland	142	122	86%
België	Zweden	91	91	100%

## Bijlage 7: Bedrijven en werknemers per klasse (2014)

TABEL B7-1: BEDRIJVEN EN WERKNEMERS PER KLASSE

Groep	Aantal bedrijven	%	Aantal werknemers	%	Gemiddeld aantal werknemers per bedrijf
Binnenvaart (sleep- en duwvaart)	3	0%	5	0%	1,7
Binnenvaart (tankvaart)	7	1%	37	0%	5,3
Binnenvaart (vrachtvaart)	80	8%	216	2%	2,7
Dienstverlening voor de luchtvaart	9	1%	12	0%	1,3
Dienstverlening voor vervoer over land	47	5%	104	1%	2,2
Dienstverlening voor vervoer over water	16	2%	36	0%	2,3
Expediteurs, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen	85	9%	857	7%	10,1
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	631	65%	8.916	74%	14,1
Laad-, los- en overslagactiviteiten niet voor zeevaart	16	2%	99	1%	6,2
Laad-, los- en overslagactiviteiten voor zeevaart	2	0%	26	0%	13,0
Opslag in distributiecentra en overige opslag (niet in tanks)	45	5%	1.457	12%	32,4
Opslag in koelhuizen e.d.	6	1%	72	1%	12,0
Opslag in tanks	5	1%	41	0%	8,2
Weging en meting	5	1%	140	1%	28,0
Zee- en kustsleepvaart	3	0%	8	0%	2,7
Zee- en kustvaart (vracht- en tankvaart; geen sleepvaart)	7	1%	60	0%	8,6
<b>Totaal Overijssel</b>	<b>967</b>	<b>100%</b>	<b>12.086</b>	<b>100%</b>	<b>12,5</b>

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

## Bijlage 8: Bedrijvigheid en werkgelegenheid in de logistieke sector

TABEL B8-1: BEDRIJVIGHEID EN WERKGELEGENHEID IN DE LOGISTIEKE SECTOR, PER COROP-REGIO EN GEMEENTE (2014)

	Bedrijven	Werknemers	Werknemers per bedrijf	Inwoners	Bedrijven per 1000 inw	Arbeidsplaatsen per 1000 inw
<b>Overijssel</b>	<b>967</b>	<b>12.086</b>	<b>12,5</b>	<b>1.141.004</b>	<b>0,8</b>	<b>10,6</b>
<b>Noord-Overijssel</b>	<b>427</b>	<b>5.256</b>	<b>88,2</b>	<b>362.159</b>	<b>1,2</b>	<b>14,5</b>
<b>Zuidwest-Overijssel</b>	<b>94</b>	<b>1.157</b>	<b>40,2</b>	<b>153.005</b>	<b>0,6</b>	<b>7,6</b>
<b>Twente</b>	<b>446</b>	<b>5.673</b>	<b>161,9</b>	<b>625.840</b>	<b>0,7</b>	<b>9,1</b>
Almelo	45	539	12,0	72.300	0,6	7,5
Borne	9	90	10,0	22.166	0,4	4,1
Dalfsen	44	705	16,0	27.766	1,6	25,4
Deventer	45	421	9,4	98.604	0,5	4,3
Dinkelland	24	249	10,4	25.949	0,9	9,6
Enschede	89	861	9,7	158.308	0,6	5,4
Haaksbergen	17	141	8,3	24.314	0,7	5,8
Hardenberg	64	781	12,2	59.528	1,1	13,1
Hellendoorn	25	200	8,0	35.591	0,7	5,6
Hengelo (o)	57	450	7,9	81.069	0,7	5,6
Hof van Twente	22	177	8,0	34.926	0,6	5,1
Kampen	59	699	11,8	51.588	1,1	13,5
Losser	14	107	7,6	22.477	0,6	4,8
Oldenzaal	51	1.263	24,8	32.045	1,6	39,4
Olst-Wijhe	15	247	16,5	17.851	0,8	13,8
Ommen	19	74	3,9	17.498	1,1	4,2
Raalte	34	489	14,4	36.550	0,9	13,4
Rijssen-Holten	38	1.142	30,1	37.848	1,0	30,2
Staphorst	30	365	12,2	16.406	1,8	22,2
Steenwijkerland	48	229	4,8	43.141	1,1	5,3
Tubbergen	20	99	5,0	21.092	0,9	4,7
Twenterand	19	203	10,7	33.900	0,6	6,0
Wierden	16	152	9,5	23.855	0,7	6,4
Zwartewaterland	55	560	10,2	22.200	2,5	25,2
Zwolle	108	1.843	17,1	124.032	0,9	14,9

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

## Bijlage 9: Verdeling logistieke bedrijven per COROP-regio in Overijssel

In deze bijlage staat een beknopt overzicht van de logistieke sector per COROP-regio in Overijssel.

### Noord-Overijssel

In 2014 wordt 46 procent van de logistieke omzet van Overijssel in de regio Noord-Overijssel gegenereerd (1,5 mld euro van in totaal 3,3 mld euro). Dit wordt gerealiseerd door 427 logistieke bedrijven, wat 44 procent van alle logistieke bedrijven in Overijssel is. Bij deze bedrijven werkt 43 procent van alle logistieke werknemers in Overijssel. De verdeling van de logistieke bedrijven en aantal werknemers in Noord-Overijssel per bedrijfstak is in tabel B9.1 weergegeven.

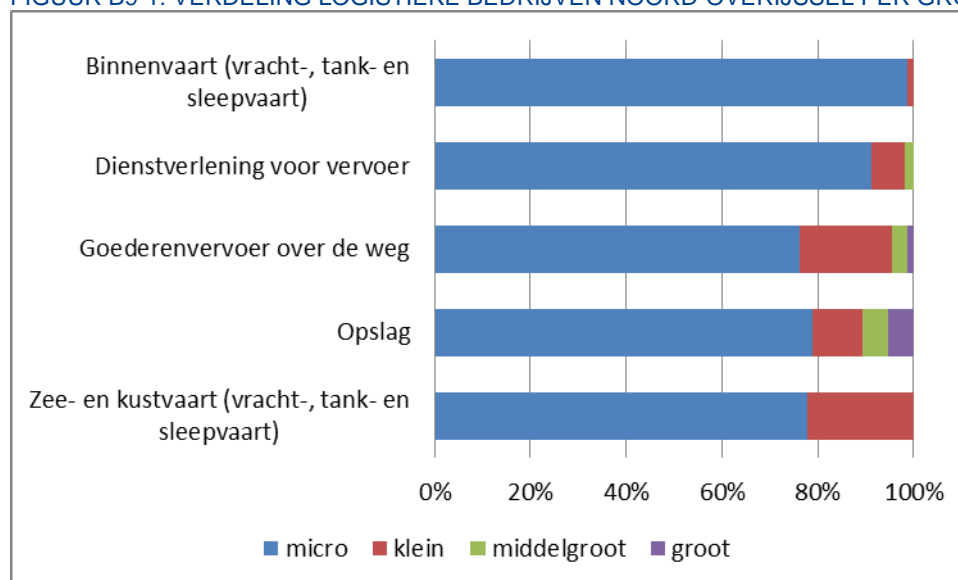
TABEL B9-1: BEDRIJVEN EN WERKNEMERS PER LOGISTIEKE BEDRIJFSTAK, NOORD-OVERIJSSSEL (2014)

Bedrijfstak	# bedrijven	%	# werknemers	%
Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	82	19,2%	239	4,5%
Dienstverlening voor vervoer	57	13,3%	266	5,1%
Goederenvervoer over de weg	260	60,9%	3.458	65,8%
Opslag	19	4,4%	1.234	23,5%
Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	9	2,1%	59	1,1%
Totaal Noord-Overijssel	427	100,0%	5.256	100,0%

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

Tabel B9.1 laat zien dat de bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg' het grootst is, met 61 procent van alle logistieke bedrijven in de regio. Hier is bijna twee derde van alle logistieke werknemers in dienst. Net als voor de hele provincie geldt voor Noord-Overijssel eveneens dat het merendeel van de bedrijven microbedrijven zijn (83%). De middelgrote en grote bedrijven zijn ook in Noord-Overijssel samen verantwoordelijk voor meer dan de helft van de werkgelegenheid, ondanks dat zij nog geen 4 procent van het aantal logistieke bedrijven vormen. De bedrijfstakken 'binnenvaart' en 'zee- en kustvaart' bestaan uitsluitend uit micro en kleine bedrijven. In de bedrijfstak 'opslag' zijn er relatief veel middelgrote en grote bedrijven (zie figuur B9.1).

FIGUUR B9-1: VERDELING LOGISTIEKE BEDRIJVEN NOORD-OVERIJSSSEL PER GROEP NAAR OMVANG (2014)



Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

## Zuidwest-Overijssel

De logistieke sector in de COROP-regio Zuidwest-Overijssel draagt het minste bij aan de totale provinciale omzet in de sector. In deze regio wordt ruim 320 miljoen euro omgezet, iets minder dan 10 procent van het totaal in de provincie. Overeenkomstig het aandeel van het totale omzet is dit de kleinste regio van de provincie, zowel wat betreft het aantal bedrijven als het aantal werknemers. Beide aspecten hebben een aandeel van een kleine 10 procent van het totaal in Overijssel. De verdeling van de logistieke bedrijven en aantal werknemers in Zuidwest-Overijssel per bedrijfstak is in tabel B9.2 weergegeven.

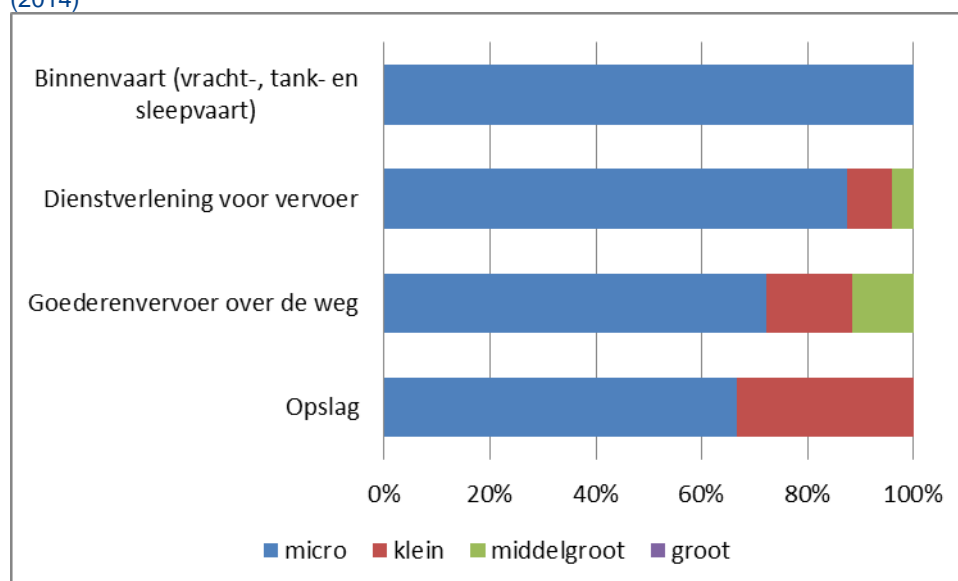
**TABEL B9-2: BEDRIJVEN EN WERKNEMERS PER LOGISTIEKE BEDRIJFSTAK, ZUIDWEST-OVERIJSSSEL (2014)**

Sector	# bedrijven	Verdeling in %	# werknemers	Verdeling in %
Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	3	3,2%	9	0,8%
Dienstverlening voor vervoer	24	25,5%	168	14,5%
Goederenvervoer over de weg	61	64,9%	910	78,7%
Opslag	6	6,4%	70	6,1%
Totaal Zuidwest-Overijssel	94	100,0%	1.157	100,0%

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

Hoewel Zuidwest-Overijssel, vergeleken met de andere COROP-regio's, het kleinste aandeel van de logistieke bedrijvigheid van Overijssel heeft, zijn er overeenkomsten met Noord-Overijssel en Twente. In deze regio is 'goederenvervoer over de weg' eveneens een grote bedrijfstak (65% van de bedrijven, 79% van de werknemers), zoals in tabel B9.2 is te zien. In Zuidwest-Overijssel is de bedrijfstak 'dienstverlening voor vervoer' relatief groot, zeker wat betreft het aantal bedrijven. De kleinste bedrijfstak als het gaat om het aantal bedrijven, aantal werknemers en het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf, is 'binnenvaart'. Vergeleken met de andere Overijsselse regio's valt op dat de microbedrijven verhoudingsgewijs ondervertegenwoordigd zijn in Zuidwest-Overijssel. Dit geldt in het bijzonder voor de bedrijfstakken 'opslag' (67%) en 'goederenvervoer over de weg' (72%). In Zuidwest-Overijssel zijn geen bedrijven die als 'groot' kunnen worden gekwalificeerd (zie figuur B9.2).

**FIGUUR B9-2: VERDELING LOGISTIEKE BEDRIJVEN ZUIDWEST-OVERIJSSSEL PER GROEP NAAR OMVANG (2014)**



N.b.: De groep 'zee- en kustvaart' komt in Zuidwest-Overijssel niet voor

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

## Twente

Het algemene profiel van de logistieke sector en omzet van Twente is vergelijkbaar met dat van Noord-Overijssel. Hier wordt een kleine 45 procent van de totale provinciale logistieke omzet gegenereerd (bijna 1,5 miljard euro). In deze regio is 46 procent van de Overijsselse logistieke bedrijven gevestigd, waarmee Twente 47 procent van de werkgelegenheid in de logistiek in Overijssel voor zijn rekening neemt. Een gedetailleerd overzicht van de verdeling van de bedrijven en werknemers in Twente per logistieke bedrijfstak wordt in tabel B9.3 weergegeven.

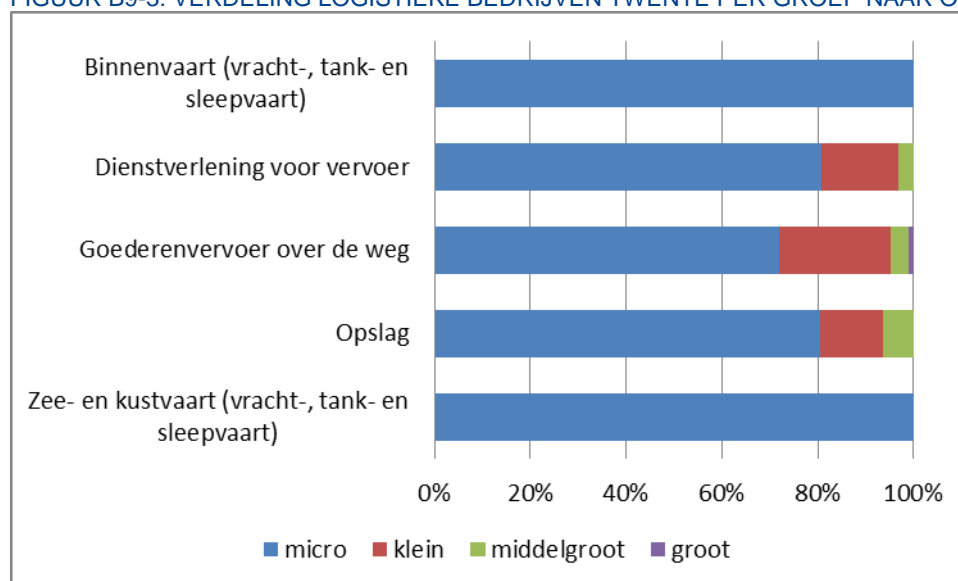
**TABEL B9-3: BEDRIJVEN EN WERKNEMERS PER LOGISTIEKE BEDRIJFSTAK, TWENTE (2014)**

Sector	# bedrijven	Verdeling in %	# werknemers	Verdeling in %
Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	5	1,1%	10	0,2%
Dienstverlening voor vervoer	99	22,2%	840	14,8%
Goederenvervoer over de weg	310	69,5%	4.548	80,2%
Opslag	31	7,0%	266	4,7%
Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	1	0,2%	9	0,2%
Totaal Twente	446	100,0%	5.673	100,0%

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

In tabel B9.3 is te zien dat van de logistieke bedrijven in Twente verreweg de meesten actief zijn in de bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg', net als in de andere regio's. Dit geldt zowel voor het aandeel bedrijven als voor het aandeel werknemers. Daarnaast valt op dat in Twente het aandeel bedrijven actief in 'dienstverlening voor vervoer' relatief groot is, met 22 procent van het aantal bedrijven en 15 procent van het aantal werknemers. Het aantal werknemers per bedrijf is in de bedrijfstakken 'binnenvaart' en 'dienstverlening voor vervoer' relatief laag. In de 'binnenvaart' en 'zee- en kustvaart' zijn alleen microbedrijven actief. In de bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg' is 72 procent van de bedrijven een microbedrijf (zie figuur B9.3).

**FIGUUR B9-3: VERDELING LOGISTIEKE BEDRIJVEN TWENTE PER GROEP NAAR OMVANG (2014)**



Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie)

## Bijlage 10: Enquête, interviews en focusgroep

In de paragrafen 4.4 tot en met 4.6 werd gekeken naar de diversiteit van de conventionele logistieke activiteiten en de waardetoevoegende activiteiten die door de Overijsselse logistieke sector worden uitgevoerd. Dit is gebaseerd op de enquêtes<sup>142</sup>, interviews<sup>143</sup> en focusgroep<sup>144</sup>, zoals toegelicht is in hoofdstuk 1. In deze bijlage wordt een beknopt overzicht van de onderzoekspopulatie, de enquêtevragen, de interviewonderwerpen en de discussiethema's van de focusgroep gepresenteerd.

### Onderzoekspopulatie en -uitvoering

Om de samenstelling van de onderzoekspopulatie in beeld te brengen werd er begonnen met het verzamelen van bedrijfsdata van de Provincie Overijssel (BIRO, 2013). De basis voor de selectie van de logistieke sector in Overijssel wordt gevormd door ongeveer 1.300 bedrijven uit de sectie Vervoer en Opslag zoals gedefinieerd in de SBI 2008. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een 'smalle' definitie van deze sector. Hiervoor is uit de klassen binnen de sectie Vervoer en Opslag een selectie<sup>145</sup> gemaakt, gericht op goederenvervoer. Dit heeft ertoe geleid dat bedrijven actief in het personenvervoer, verhuisbedrijven, bedrijven actief in transport via pijpleidingen en post- en koeriersbedrijven niet geselecteerd zijn. Volgens de smalle definitie zijn er in Overijssel 967 bedrijven<sup>146</sup> actief in de logistieke sector (zie tabel B10.1). Voor de enquête is vervolgens gekozen om bedrijven te benaderen die minimaal vijf werknemers hebben. De omvang van een bedrijf is namelijk een belangrijke voorwaarde voor het uitvoeren van VAL-activiteiten, zo bleek uit hoofdstuk 2. Dit bleken 298 bedrijven te zijn. Van 252 van deze bedrijven was het mogelijk om de emailadressen te verkrijgen. Naar hen is een uitnodiging met een link voor de enquête gestuurd.

De enquête is door een beperkte groep bedrijven ingevuld, namelijk 34 bedrijven. De respons komt daarmee op 13,5 procent. Hoewel dit niet hoog is, geeft de representativiteit van de sectoren een beter beeld (zie tabel B10.1). Er is namelijk een vergelijkbare indeling van de sectoren te zien in de selectie van bedrijven voor de enquête en de enquêterespondenten. Hoewel de gegevens beperkt representatief zijn voor de gehele logistieke sector in Overijssel, geven de uitkomsten wel een indicatie van de stand van zaken van en perspectieven op de kansen voor waardetoevoeging aan transitstromen in Overijssel. Verder wordt de beperkte respons ondervangen door de aanvullende diepte-interviews en focusgroep, waarmee een vollediger beeld geschetst wordt van de inzichten in waardetoevoegende activiteiten en hun relatie met transitstromen.

Met een aantal bedrijven die de enquête hebben ingevuld is telefonisch contact opgenomen voor het houden van diepte-interviews. Dit zijn bedrijven die momenteel één of meerdere waardetoevoegende activiteiten uitvoeren en waarvan de enquête aanleiding gaf om met deze bedrijven een verdiepend interview te houden. Ze hadden bijvoorbeeld aangegeven van plan te zijn om in de toekomst meer of minder waardetoevoegende activiteiten uit te voeren of ze gaven aan hiervoor specifieke mogelijkheden of belemmeringen te zien. Uiteindelijk bleken elf bedrijven bereid om mee te werken aan de interviews. Zoals is te zien in tabel B10.1 komt de samenstelling van deze bedrijven overeen met de gehele onderzoekspopulatie. De interviews zijn telefonisch uitgevoerd. Er is gebruik gemaakt van de semigestructureerde interviewtechniek, waarbij ruim aandacht was voor het doorvragen op inzichten die de respondenten tijdens de interviews gaven aan de interviewer. De vragen in de interviews gingen dieper in op de antwoorden die gegeven zijn in de enquête en de respondenten is gevraagd naar concrete voorbeelden van goederen en de waardetoevoegende activiteiten die de bedrijven daaraan uitvoeren. Een geanonimiseerd overzicht van de geïnterviewde logistieke dienstverleners is in bijlage 12 te vinden.

<sup>142</sup> De enquêtevragen zijn aan dit rapport toegevoegd als bijlage 14.

<sup>143</sup> Een overzicht van de interviewrespondenten staat in bijlage 12.

<sup>144</sup> Een overzicht van de deelnemers van de focusgroep staat in bijlage 13.

<sup>145</sup> Een overzicht van de geselecteerde SBI codes van de bedrijven staat in bijlage 2.

<sup>146</sup> In dit hoofdstuk wordt met de 'logistieke sector' de groep van 967 bedrijven bedoeld die horen tot de 'smalle' definitie.



Voor de focusgroep methode zijn de geïnterviewde logistieke bedrijven uitgenodigd deel te nemen aan een rondetafelbijeenkomst, net als de enquêterespondenten die niet geïnterviewd zijn. Daarnaast zijn vertegenwoordigers van brancheorganisaties uitgenodigd voor de bijeenkomst. In totaal hebben er zes vertegenwoordigers van logistieke bedrijven deelgenomen aan de rondetafelbijeenkomst (zie tabel 4.5). Een geanonimiseerd overzicht van de deelnemers is in bijlage 13 te vinden.

Uit tabel B10.1 blijkt dat de verdeling van bedrijfstakken in de gehele logistieke sector (zie paragraaf 4.2) overeenkomt met de verdeling van de respondenten van zowel de enquête als de interviews en de focusgroep. Het overgrote deel van de respondenten is actief in de SBI-bedrijfstak 'goederenvervoer over de weg'. Opmerkelijk is dat het gemiddeld aantal werknemers van de geselecteerde bedrijven toeneemt per verfijnde selectie van bedrijven. Dit komt door de manier van selecteren: grote bedrijven voeren gemiddeld meer waardetoevoegende activiteiten uit, wat bij de enquêtes een indirect en bij de interviews een direct selectiecriteria was (zie eerder in deze bijlage). Tevens waren ze eerder bereid om mee te werken dan kleine bedrijven. In hoofdstuk 2 bleek de omvang van het bedrijf een voorwaarde voor het uitvoeren van deze bedrijven. Dat is terug te zien in tabel B10.1.

**TABEL B10-1: OVERZICHT ONDERZOEKSPOPULATIE**

Bedrijfstak binnen Vervoer en Opslag	Gehele populatie (N=967)		Bedrijven in selectie (N=252)		Respondenten enquête (N=34)		Respondenten interviews (N=11)		Deelnemers rondetafelbijeenkomst (N=6)	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Binnenvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	90	9,3%	5	2,0%	1	2,9%	0	-	0	-
Dienstverlening voor vervoer	180	18,6%	34	13,5%	3	8,8%	3	27,3%	1	16,7%
Goederenvervoer over de weg	631	65,3%	193	76,6%	26	76,5%	7	63,6%	5	83,3%
Opslag	56	5,8%	16	6,3%	3	8,8%	1	9,1%	0	-
Zee- en kustvaart (vracht-, tank- en sleepvaart)	10	1,0%	4	1,6%	1	2,9%	0	-	0	-
Totaal Overijssel	967	100,0%	252	100,0%	34	100,0%	11	100,0%	6	100,0%
<i>Gemiddeld aantal werknemers</i>	12		36		45		72		64	

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie) & KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Uitgesplitst naar COROP-regio (zie tabel B10.2) blijkt er een redelijke mate van overeenkomst tussen de verdeling van de bedrijven in de selectie en de respondenten van de enquête en de interviews. Wel is er een relatief grote deelname van bedrijven uit Noord-Overijssel, terwijl het aandeel van Twente verhoudingsgewijs beperkter is. Bij de deelnemers van de rondetafelbijeenkomst hebben de bedrijven van Noord-Overijssel de meerderheid. Dit komt mogelijk doordat de bijeenkomst in Zwolle plaatsvond.

TABEL B10-2: VERDELING ONDERZOEKSPOPULATIE PER COROP-REGIO

COROP-regio	Gehele populatie (N=967)		Bedrijven in selectie (N=252)		Respondenten enquête (N=34)		Respondenten interviews (N=11)		Deelnemers rondetafelbijeenkomst (N=6)	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Noord-Overijssel	427	44	92	37	19	56	6	55	4	66
Zuidwest-Overijssel	94	10	23	9	3	9	1	9	1	17
Twente	446	46	137	54	12	35	4	36	1	17
Totaal	967	100	252	100	34	100	11	100	6	100

Bron: BIRO (bewerking: KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim & Provincie Overijssel, team Beleidsinformatie) & KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Gekeken naar de functie van de respondenten van de enquête is ruim de helft (18 van de 34 bedrijven) van de enquêterespondenten directeur/eigenaar. De andere respondenten voeren diverse functies uit, waaronder die van logistiek planner en supply chain manager. De interviews zijn gehouden met personen die vergelijkbare functies uitvoeren als de hiervoor genoemde. Ook de deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst hebben vergelijkbare functies.

### Enquêtevragen

Om te achterhalen welke waardetoevoegende activiteiten in Overijssel worden uitgevoerd en welke kansen en belemmeringen hiervoor door de logistieke sector worden ervaren is er een enquête opgesteld, die specifiek gericht is op Overijsselse logistieke bedrijven. In deze enquête zijn daarnaast vragen opgenomen over samenwerking binnen de logistieke sector en maatregelen die de overheid zou kunnen nemen om deze sector meer waarde toe te laten voegen aan de goederenstromen in Overijssel. In de enquête is onderscheid gemaakt naar conventionele logistieke diensten (transport, overslag en opslag) en waardetoevoegende activiteiten. De waardetoevoegende activiteiten zijn verder uitgesplitst naar VAL-, VAS- en ketenregie-activiteiten. Hierbij is de indeling van deze activiteiten uit de literatuur gebruikt (zie bijlage 3). Aan de bedrijven die aangaven waardetoevoegende activiteiten uit te voeren, is in de enquête een aanvullende serie vragen gesteld over de details van deze activiteiten. Er was onder andere aandacht voor de goederensoorten, de omvang van de goederenstromen en de herkomst- en bestemmingslocaties van de grootste goederenstromen waarvoor ze diensten leveren. Zowel aan de logistieke bedrijven die waardetoevoegende activiteiten uitvoeren als aan de bedrijven die dit niet doen, is gevraagd naar de verwachte veranderingen op het gebied van waardetoevoegende activiteiten in de toekomst. Verder is er gevraagd welke belemmeringen en mogelijkheden zij zien voor het uitvoeren van deze activiteiten, evenals naar de overheidsmaatregelen die de omvang van de waardetoevoegende activiteiten zouden kunnen vergroten.

### Interviewonderwerpen

Met behulp van de semigestructureerde interviewtechniek gingen de vragen in de interviews dieper in op de antwoorden die gegeven zijn in de enquête. Bedrijven zijn gevraagd naar concrete voorbeelden van goederen en de waardetoevoegende activiteiten die ze daaraan uitvoeren. Hierbij was ruim aandacht voor het doorvragen op inzichten die de respondenten tijdens de interviews gaven aan de interviewer.

### Thema's focusgroep

Tijdens de focusgroep is er met zes vertegenwoordigers van logistieke bedrijven en twee vertegenwoordigers van brancheorganisaties doorgesproken over diverse thema's die uit de tot dan toe verzamelde informatie (kwantitatief en kwalitatief, uit literatuur en praktijk) naar voren kwamen. De focusgroep is op 20 januari 2016 uitgevoerd met als werkvorm rondetafelbijeenkomst. Er is gesproken over:

- Of een toename van aan- en afvoerstromen in 2014 (ten opzichte van 2009/2010) in Overijssel en een afname van transitstromen betekent dat er meer waardetoevoegende activiteiten plaatsvinden.
- Welke goederensoorten en sectoren het meest geschikt zijn voor waardetoevoegende activiteiten.
- Welke combinaties van verschijningsvorm, goederensoort, modaliteit, herkomst en bestemming het meest geschikt zijn voor waardetoevoegende activiteiten.
- In hoeverre VAS- en ketenregie-activiteiten onderdeel zijn van procesoptimalisatie of een aparte dienst vormen voor de verlader.
- In welke mate andere logistieke bedrijven klant of (samenwerkings)partner zijn.
- De belemmeringen die de logistieke bedrijven ervaren voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten.
- De mogelijkheden die de logistieke bedrijven zien voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten.
- De maatregelen en acties die tot een toename van waardetoevoegende activiteiten kunnen leiden.

Op deze manier is de tot dan toe verzamelde informatie bediscussieerd en gevalideerd, en zijn er verdiepende inzichten verkregen over de relatie tussen waardetoevoegende activiteiten en transitstromen en hoe een toename van waardetoevoegende activiteiten kan worden gerealiseerd.

In de paragrafen 4.3-4.5 zijn de uitkomsten van de enquête-, interview- en focusgroep behandeld. De interviewuitkomsten geven verdieping aan de enquête-uitkomsten. De uitkomsten van de rondetafelbijeenkomst (als werkvorm van de focusgroep) geven een nog verdere verdieping aan de behandelde thema's en valideren tevens de resultaten van de enquête en de interviews.

## Bijlage 11: Details NST/R goederensoorten

NST/R	Korte omschrijving (1 digit)	Details (2 digits)
0	Landbouwproducten en levende dieren	Levende dieren Granen Aardappelen Vers fruit, verse en bevroren groenten Textielgrondstoffen en –afval Hout en kurk Suikerbieten Andere plantaardige en dierlijke grondstoffen
1	Andere voedingsproducten en veevoeder	Suiker Dranken Genotmiddelen en bereide voedingsmiddelen n.a.g. Vlees, vis, vlees- en viswaren, melk en -producten, eieren en spijsvetten Graan-, fruit-, en groentebereidingen, hop Veevoeder Oliezaden, oliën en vetten
2	Vaste minerale brandstoffen	Steenkool Bruinkool en turf Cokes
3	Aardoliën en aardolieproducten	Ruwe aardolie Vloeibare brandstoffen Energiegassen Andere aardoliederivaten
4	Ertsen, metaalafval, geroost ijzerkies	IJzererts Andere ertsen en afvalen daarvan IJzer- en staalafval, -schroot, hoogovenstof en geroost ijzerkies
5	IJzer, staal en non-ferrometalen (incl. halffabricaten)	Ruw ijzer, ferrolegeringen en ruw staal Halffabricaten van staal Staven- en profielstaal, draad van ijzer of staal, rails en andere spoorwegmaterialen van staal Plaat- en bandstaal Pijpen e.d., ruwe giet- en smeedstukken Non-ferrometalen en –halffabricaten
6	Ruwe mineralen en -fabricaten; bouwmaterialen	Zand, grind, klei en slakken Zout, ongeroost ijzerkies, zwavel Andere ruwe mineralen Cement, kalk Gips Andere bewerkte bouwmaterialen
7	Meststoffen	Natuurlijke meststoffen Kunstmeststoffen
8	Chemische producten	Chemische basisproducten Aluminiumoxide en -hydroxide Producten van de steenkool- en petrochemie Cellulose en oud papier Andere chemische producten
9	Voertuigen, machines en overige goederen (w.o. stukgoederen)	Vervoermaterieel, incl. onderdelen Landbouwtractoren en -machines Elektrische en andere machines, apparaten en motoren Metaalwaren Glas, glaswerk, keramische producten Leer, textiel en kleding Andere fabricaten en halffabricaten Andere goederen (incl. stukgoederen)

Bron: CBS. (2016) *Goederenclassificatie NST/R*. [online] Beschikbaar via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/nst/default.htm> [Laatst geraadpleegd: 30 maart 2016].

## Bijlage 12: Lijst van gehouden interviews

Actor	SBI code	Letter
Expeditieuren, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen	52291	A
Laad-, los- en overslagactiviteiten niet voor zeevaart	52242	B
Expeditieuren, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen	52291	C
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	D
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	E
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	F
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	G
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	H
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	I
Opslag in distributiecentra en overige opslag (niet in tanks)	52109	J
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941	K

*N.B. de letters in de meest rechterkolom verwijzen naar de anonimisering van de interviews in hoofdstuk 4.*

### Expert interview

- Verdiepend gesprek waardetoevoegende activiteiten in Limburg, met Micha Reuter en Guy Somers, Fontys Hogeschool, Cuijk, 7 juli 2015.
- Verdiepende gesprekken waardetoevoegende activiteiten, met Marinus van den Elshout, Windesheim/KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland, Zwolle, juni/juli 2015.
- Verdiepend (telefonisch) gesprek met een 4PL-dienstverlener uit de COROP-regio Twente, 1 april 2016.

## Bijlage 13: Lijst van deelnemers rondetafelbijeenkomst

Actor	SBI code
Expeditieus, cargadoors, bevrachters en andere tussenpersonen	52291
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941
Goederenvervoer over de weg (geen verhuizingen)	4941

### Brancheorganisaties en KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

Naam	Organisatie
L. Hoogenberg	TLN
R. Schasfoort	EVO
F. Saçli	KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim
J. Sytsma	KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim
J. Stegeman	KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland/Windesheim

## Bijlage 14: Enquêtevragen

Geachte heer / mevrouw,

KennisDC Logistiek Noordoost-Nederland / Christelijke Hogeschool Windesheim onderzoekt in samenwerking met de Provincie Overijssel de mogelijkheden om meer waarde toe te voegen aan de goederenstromen in de provincie Overijssel, mogelijk door toepassing van Value Added Logistics of Value Added Services. In deze enquête vragen we u naar de waardetoevoegende activiteiten die u momenteel uitvoert en de mogelijkheden die u hiervoor ziet in de toekomst, gezien vanuit het perspectief van uw bedrijf. Waardetoevoegende activiteiten zijn activiteiten waardoor de waarde van het te vervoeren product hoger ligt op het moment dat het de regio uitgaat dan op het moment dat het regio binnenkwam. De enquête bevat 11 - 25 vragen. Dit is afhankelijk van de antwoorden die u geeft.

Voor de onderzoekers zijn de ingevulde gegevens tot op bedrijfsniveau te herleiden maar in het rapport zullen de gegevens geanonimiseerd worden en niet te herleiden zijn tot individuele bedrijven. Mogelijk wordt u naar aanleiding van de ingevulde enquête benaderd voor een interview over dit onderwerp. Met alle informatie wordt vanzelfsprekend vertrouwelijk omgegaan en uw anonimiteit is gegarandeerd.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Voor vragen kunt u contact opnemen met ondergetekenden.

Met vriendelijke groeten,

Dr. Fatma Sacli, Associate Lector Logistiek  
Tel. 088 469 94 78

Jaap Sytsma MSc, Onderzoeker Logistiek  
Tel. 088 469 95 79

E-mail: [areadevelopment@windesheim.nl](mailto:areadevelopment@windesheim.nl)

## 1) Hoofdsectie


We beginnen de enquête met een paar algemene vragen.

1. In welke functie bent u werkzaam?

- Directeur / eigenaar
- Logistiek planner
- Warehousemanager
- Logistiek manager
- Supply chain manager / operations manager / unit manager
- Projectleider / projectmanager
- Anders, namelijk...

2. Wat zijn de activiteiten van uw bedrijf? (meerdere antwoorden mogelijk)

Transport met eigen vervoer	betreft de transporten die u uitvoert met uw eigen transportmiddelen
Transport met vaste charters	vaste charters die voor uw organisatie rijden, voor uw rekening werken en door u ingepland worden alsof het betreffende vervoermiddel van uw organisatie is
Transport met gebruik van vrije charters	betreft alle activiteiten gerelateerd aan de expeditiefunctie van uw organisatie
Overslag van goederen	betreft het overzetten van goederen van de ene vervoersmodaliteit/middel naar de andere vervoersmodaliteit/middel
Opslag en warehousing	het opbergen of opslaan van materialen, met de bedoeling dat men later weer over het materiaal kan beschikken
Goederengerelateerde fysieke activiteiten	deze activiteiten vinden met name plaats in of nabij een magazijn of distributiecentrum, het zijn toegevoegde fysieke diensten waaruit het bedrijf extra winsten kan behalen.
Administratieve activiteiten	extra faciliteiten en functies van verwerkings-en communicatieapparatuur, die meer inhouden dan de basistelefoondienst en eenvoudig eind-tot-eindtransport van informatie
Ketenregie	het aansturen van andere partijen in de keten ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen van uw klant, waarbij uw bedrijf beslissingsvrijheid en beslissingsbevoegdheid heeft

- Transport met eigen vervoer
- Transport met vaste charters
- Transport met gebruik van vrije charters
- Overslag van goederen  [\[1a\) Overslag\].\[1\].\[U geeft aan dat uw bedrijf goederen overslaat. Op welke modaliteiten heeft de overslag betrekking? \(meerdere antwoorden mogelijk\) \]](#)
- Opslag en warehousing
- Goederengerelateerde fysieke activiteiten (VAL, Value Added Logistics)
- Goederengerelateerde administratieve activiteiten (VAS, Value Added Services)
- Ketenregie
- Anders, namelijk...



**We zijn zeer benieuwd welke waardetoevoegende activiteiten uw organisatie momenteel uitvoert. Over deze activiteiten worden later in de enquête aanvullende vragen gesteld.**

3. Voert uw bedrijf Value Added Logistics (VAL-), Value Added Services (VAS-) en / of ketenregie activiteiten uit? Wanneer uw bedrijf activiteiten uitvoert in minimaal één van deze drie categorieën, dient deze vraag met 'Ja' te worden beantwoord.
- VAL-activiteiten omvatten fysieke activiteiten. Voorbeelden zijn: ompakken, labelen, repareren en assembleren en (deels) zelf produceren door logistieke dienstverleners.
  - VAS-activiteiten betreffen non-fysieke activiteiten. Voorbeelden zijn: call center activiteiten, transportplanning, training en financiële dienstverlening.
  - Ketenregie is het aansturen van andere partijen in de keten ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen van uw klant, waarbij uw bedrijf beslissingsvrijheid en beslissingsbevoegdheid heeft.
- Al deze activiteiten kunnen waarde toevoegen aan een goederenstroom.

- Ja, wij voeren minimaal 1 van deze activiteiten uit → [\[2a\) Nu wel VAL/VAS/Ketenregie - momenteel\].\[Nu wel VAL/VAS/Ketenregie\]](#)
- Nee, wij voeren geen Value Added Logistics, Value Added Services of ketenregie activiteiten uit → [\[4b\) Nu geen VAL/VAS/Ketenregie - toekomst\].\[Nu geen VAL/VAS/Ketenregie\]](#)

**Zowel het bedrijfsleven als de overheid kunnen verschillende bijdragen leveren om meer waarde toe te voegen aan de goederenstromen in Overijssel. In de volgende serie vragen gaan we daarom in op hoe u dit voor u ziet.**

4. Welke belemmeringen ziet u voor het toevoegen van waarde? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik zie geen belemmeringen
- Beschikbaarheid uitbreidingsruimte
- Beschikbaarheid van uw locatie, toeleveranciers of klanten
- Afstand tot de Randstad en / of zeehavens
- Concurrentie vanuit het Ruhrgebied
- Beschikbaarheid van geschikt personeel
- Vraagt om investeringen waarvan het onzeker is of ze rendabel zijn
- Te weinig vraag vanuit de markt om nieuwe activiteiten uit te voeren

Anders, namelijk...

5. Welke mogelijkheden ziet u om meer waarde toe te voegen aan de goederenstromen in Overijssel? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Waardetoevoegende activiteiten overnemen van verladers
- Samenwerken met andere logistieke dienstverleners
- Overloop voor volle Randstad biedt mogelijkheden voor Overijssel

Ik zie andere mogelijkheden, namelijk...

- Ik zie wel mogelijkheden maar wil ze niet delen
- Ik zie geen mogelijkheden

6. Wat zouden de overheden moeten doen om meer waarde te laten toevoegen aan goederenstromen in de provincie Overijssel?

(meerdere antwoorden mogelijk)

De overheid hoeft hierin geen rol te spelen

Infrastructurele maatregelen

Maatregelen op het gebied van wet- en regelgeving, te weten...

Actieve ondersteuning bij onderzoek naar samenwerking / bundeling

Actieve ondersteuning van logistieke dienstverleners bij het opzetten van samenwerkingsverbanden

Ondersteunen van haalbaarheidsonderzoek

Formuleren en promoten van focus op specifieke capaciteiten in Overijssel


Anders, namelijk...

7. Heeft uw bedrijf al een samenwerkingsverband met andere logistieke dienstverleners in Overijssel?

Ja, namelijk met...

Ja, maar wil niet zeggen met wie

Nee, want / omdat...

 [\[5\] Samenwerking Nee.\[1\].\[U heeft op dit moment geen samenwerkingsverband met andere logistieke dienstverleners. Bent u bereid om in de toekomst wel met andere logistieke dienstverleners samen te werken? \]](#)

8. Wilt u het eindrapport van dit onderzoek ontvangen?

- Ja, dat kan naar het mailadres worden verstuurd waarop ik ook de uitnodiging voor deze enquête heb ontvangen.
- Ja, ik ontvang het eindrapport graag op het volgende mailadres:...
- 
- Nee

### 1a) Overslag

9. U geeft aan dat uw bedrijf goederen overslaat. Op welke modaliteiten heeft de overslag betrekking? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Weg - weg
- Weg - spoor (en andersom)
- Weg - water (en andersom)
- Spoor - water (en andersom)

### 2a) Nu wel VAL/VAS/Ketenregie - momenteel

**Bij de vorige vraag heeft u aangegeven dat uw bedrijf momenteel Value Added Logistics, Value Added Services of ketenregie activiteiten uitvoert. Wij zijn benieuwd welke activiteiten uw bedrijf precies uitvoert. Daarover gaan de volgende drie vragen.**

10. Welke Value Added Logistics (VAL-) activiteiten (fysiek) voert uw bedrijf momenteel uit? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> (Kwaliteits)controle           | <input type="checkbox"/> Mengen          | <input type="checkbox"/> Samenvoegen                                 |
| <input type="checkbox"/> Assembleren                    | <input type="checkbox"/> Ompakken        | <input type="checkbox"/> Verpakken                                   |
| <input type="checkbox"/> Bewerken                       | <input type="checkbox"/> Onderhoud       | <input type="checkbox"/> Wassen                                      |
| <input type="checkbox"/> Crossdocken                    | <input type="checkbox"/> Ontgassen       | <input type="checkbox"/> Zeven                                       |
| <input type="checkbox"/> Herverpakken                   | <input type="checkbox"/> Orderpicken     | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Entrepot-opslag                | <input type="checkbox"/> Palletiseren    | <input type="checkbox"/> Geen van deze opties                        |
| <input type="checkbox"/> Labelen, stickers, etiketteren | <input type="checkbox"/> Reconditioneren |  |
| <input type="checkbox"/> Malen                          | <input type="checkbox"/> Repareren       |  |

**Voor een uitleg van de VAL-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

11. Welke Value Added Services (VAS-) activiteiten (fysiek) voert uw momenteel bedrijf uit? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Administratief entrepot                   | <input type="checkbox"/> TMS (Transport Management Systeem)  |
| <input type="checkbox"/> Beheer ladingdragers                      | <input type="checkbox"/> Tracking and Tracing  |
| <input type="checkbox"/> Bewaking en beveiliging                   | <input type="checkbox"/> Transportplanning   |
| <input type="checkbox"/> Customer Service                          | <input type="checkbox"/> Verzekeren  |
| <input type="checkbox"/> Douanedeclaratie                          | <input type="checkbox"/> Voorraadbeheer / VMI (Vendor Management Inventory in opdracht van de klant) |
| <input type="checkbox"/> Facturering voor de klant en soortgelijk  | <input type="checkbox"/> WMS (Warehouse Management Systeem)  |
| <input type="checkbox"/> JIT (Just-In-Time) aan- en afvoerplanning | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/>                                 |
| <input type="checkbox"/> Onderdelenbeheer / spare parts            | <input type="checkbox"/> Geen van deze opties  |

Retourmanagement

**Voor een uitleg van de VAS-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

12. Welke ketenregie activiteiten (fysiek) voert uw momenteel bedrijf uit? (meerdere antwoorden mogelijk)  
Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

Ontwerpen van logistiek concept

Ontwikkelen van logistiek concept

Regisseren / sturen van logistiek concept

Anders, namelijk...

Geen van deze opties

**Voor een uitleg van de ketenregie-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

 [\[3a\) Details VAL, VAS en ketenregie\]. \[VAL, VAS en ketenregie\]](#)

### 3a) Details VAL, VAS en ketenregie

**U heeft aangegeven dat uw bedrijf momenteel 1 of meerdere Value Added Logistics, Value Added Services of ketenregie activiteiten uitvoert. Daarom vervolgen we nu met een aantal vragen om hier een beter inzicht te krijgen.**

13. Tot welke sector behoren de klanten waarvoor u deze activiteit(en) uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen waar uw bedrijf diensten voor uitvoert aangeven?

Onder de antwoordmogelijkheden staat uit welke categorieën de sectoren zijn samengesteld.

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Landbouw, bosbouw en visserij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winning van delfstoffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winning en distributie van water; afval- en waterbeheer en sanering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bouwnijverheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groot- en detailhandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervoer en opslag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tot welk type goederen behoren de producten waaraan u deze activiteit(en) uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen waar uw bedrijf diensten voor uitvoert aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Landbouwproducten en levende dieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere voedingsstoffen en veevoeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaste minerale brandstoffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aardolie en aardolieproducten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ertsen en metaalafval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IJzer, staal en non-ferrometalen (incl. halffabricaten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruwe mineralen en -fabricaten; bouwmaterialen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meststoffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chemische producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voertuigen, machines en overige goederen (waaronder stukgoederen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Voor meer details in de goederensoorten: zie bijlage 11 van dit rapport.**

15. In welke verschijningsvorm(en) naar uw bedrijf vervoerd vanaf de herkomst? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen waar uw bedrijf diensten voor uitvoert aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Droge bulk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natte bulk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeecontainers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stukgoederen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders, namelijk...	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

16. Wat is de herkomst van de goederen waar uw bedrijf VAL, VAS of ketenregie activiteiten voor uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Binnen eigen gemeente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elders in de provincie Overijssel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Drenthe, Groningen, Friesland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Flevoland, Gelderland, Utrecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Zeeland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Noord-Brabant, Limburg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noord-Duitsland, Scandinavië, Oost-Europa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Midden- en Zuid-Duitsland, België, Frankrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse herkomst via haven van Rotterdam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse herkomst via haven van Amsterdam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse herkomst via Schiphol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Met welk vervoermiddel worden de goederen aangevoerd waar uw bedrijf VAL, VAS of ketenregie activiteiten voor uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Weg (vrachtwagen, bestelbus etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoor (trein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Water (binnenvaartschip)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In welke verschijningsvorm(en) vanaf uw bedrijf vervoerd naar de bestemming? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen waar uw bedrijf diensten voor uitvoert aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Droge bulk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natte bulk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeecontainers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stukgoederen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders, namelijk...	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19. Wat is de bestemming van de goederen waar uw bedrijf VAL, VAS of ketenregie activiteiten voor uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Binnen eigen gemeente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elders in de provincie Overijssel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Drenthe, Groningen, Friesland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Flevoland, Gelderland, Utrecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Zeeland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provincies Noord-Brabant, Limburg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noord-Duitsland, Scandinavië, Oost-Europa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Midden- en Zuid-Duitsland, België, Frankrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse bestemming via haven van Rotterdam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse bestemming via haven van Amsterdam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buitenlandse bestemming via Schiphol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Met welk vervoermiddel worden de goederen afgevoerd waar uw bedrijf VAL, VAS of ketenregie activiteiten voor uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
Weg (vrachtwagen, bestelbus etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoor (trein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Water (binnenvaartschip)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Wat is de totale jaarlijkse omvang van de goederen waar uw bedrijf VAL, VAS of ketenregie activiteiten voor uitvoert? Kunt u dit voor de 3 grootste goederenstromen waar uw bedrijf diensten voor uitvoert aangeven?

	Grootste goederenstroom	Tweede goederenstroom	Derde goederenstroom
0 - 99 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100 - 999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000 - 9.999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.000 - 49.999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.000 - 99.999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.000 - 499.999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
500.000 - 999.999 ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000.000 ton of meer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wil niet zeggen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 [\[4a\) Nu wel VAL/VAS/Ketenregie - toekomst\]. \[Nu wel VAL/VAS/Ketenregie\]](#)

#### 4a) Nu wel VAL/VAS/Ketenregie - toekomst

**U heeft aangegeven dat uw bedrijf momenteel één of meerdere Value Added Logistics, Value Added Services of ketenregie activiteiten uitvoert. Het is mogelijk dat uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) andere activiteiten uitvoert. Wij zijn benieuwd of dit ook voor uw bedrijf het geval is en zo ja, welke activiteiten uw bedrijf dan denkt uit te gaan voeren.**

22. Welke Value Added Logistics (VAL-) activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

We zijn van plan in de toekomst om dezelfde

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> VAL-activiteiten als nu uit te voeren   | <input type="checkbox"/> Labelen, stickers, etiketteren | <input type="checkbox"/> Reconditioneren                             |
| <input type="checkbox"/> Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen VAL-activiteiten uit te voeren. | <input type="checkbox"/> Malen                          | <input type="checkbox"/> Repareren                                   |
| <input type="checkbox"/> (Kwaliteits)controle  | <input type="checkbox"/> Mengen                         | <input type="checkbox"/> Samenvoegen                                 |
| <input type="checkbox"/> Assembleren   | <input type="checkbox"/> Ompakken                       | <input type="checkbox"/> Verpakken                                   |
| <input type="checkbox"/> Bewerken  | <input type="checkbox"/> Onderhoud                      | <input type="checkbox"/> Wassen                                      |
| <input type="checkbox"/> Crossdocken   | <input type="checkbox"/> Ontgassen                      | <input type="checkbox"/> Zeven                                       |
| <input type="checkbox"/> Herverpakken  | <input type="checkbox"/> Orderpicken                    | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Entrepot-opslag   | <input type="checkbox"/> Palletiseren                   | <input type="checkbox"/> Geen van deze opties                        |

**Voor een uitleg van de VAL-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

23. Welke Value Added Services (VAS-) activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

We zijn van plan in de toekomst om dezelfde

- VAS-activiteiten als nu uit te voeren. Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen VAS-activiteiten uit te voeren.  Retourmanagement

- Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen VAS-activiteiten uit te voeren.  TMS (Transport Management Systeem)

- Administratief entrepot  Tracking and Tracing

- Beheer ladingdragers  Transportplanning

- Bewaking en beveiliging  Verzekeren

- Customer Service  Voorraadbeheer / VMI (Vendor Management Inventory in opdracht van de klant)

- Douanedeclaratie  WMS (Warehouse Management Systeem)

- Facturering voor de klant en soortgelijk  Anders, namelijk...

- JIT (Just-In-Time) aan- en afvoerplanning  Geen van deze opties

- Onderdelenbeheer / spare parts

**Voor een uitleg van de VAS-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

24. Welke ketenregie activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)  
Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- We zijn van plan in de toekomst om dezelfde ketenregie-activiteiten als nu uit te voeren.

- Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen ketenregie-activiteiten uit te voeren.

- Ontwerpen van logistiek concept

- Ontwikkelen van logistiek concept

- Regisseren / sturen van logistiek concept

- Anders, namelijk...

- 

- Geen van deze opties

**Voor een uitleg van de ketenregie-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

#### 4b) Nu geen VAL/VAS/Ketenregie - toekomst

**U heeft aangegeven dat uw bedrijf momenteel geen Value Added Logistics, Value Added Services of ketenregie activiteiten uitvoert. Het is mogelijk dat dit in de toekomst (3-5 jaar) verandert. Wij zijn benieuwd of dit ook voor uw bedrijf het geval is en zo ja, welke activiteiten uw bedrijf dan denkt uit te gaan voeren.**

25. Welke Value Added Logistics (VAL-) activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- Wij zijn van plan om net als nu  Malen  Repareren



ook in de toekomst geen VAL-activiteiten uit te voeren.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> (Kwaliteits)controle           | <input type="checkbox"/> Mengen          | <input type="checkbox"/> Samenvoegen                                 |
| <input type="checkbox"/> Assembleren                    | <input type="checkbox"/> Ompakken        | <input type="checkbox"/> Verpakken                                   |
| <input type="checkbox"/> Bewerken                       | <input type="checkbox"/> Onderhoud       | <input type="checkbox"/> Wassen                                      |
| <input type="checkbox"/> Crossdocken                    | <input type="checkbox"/> Ontgassen       | <input type="checkbox"/> Zeven                                       |
| <input type="checkbox"/> Herverpakken                   | <input type="checkbox"/> Orderpicken     | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Entrepot-opslag                | <input type="checkbox"/> Palletiseren    |  |
| <input type="checkbox"/> Labelen, stickers, etiketteren | <input type="checkbox"/> Reconditioneren |  |

**Voor een uitleg van de VAL-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

26. Welke Value Added Services (VAS-) activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen VAS-activiteiten uit te voeren. | <input type="checkbox"/> Retourmanagement  |
| <input type="checkbox"/> Administratief entrepot   | <input type="checkbox"/> TMS (Transport Management Systeem)  |
| <input type="checkbox"/> Beheer ladingdragers  | <input type="checkbox"/> Tracking and Tracing  |
| <input type="checkbox"/> Bewaking en beveiliging   | <input type="checkbox"/> Transportplanning   |
| <input type="checkbox"/> Customer Service  | <input type="checkbox"/> Verzekeren  |
| <input type="checkbox"/> Douanedeclaratie  | <input type="checkbox"/> Voorraadbeheer / VMI (Vendor Management Inventory in opdracht van de klant) |
| <input type="checkbox"/> Facturering voor de klant en soortgelijk  | <input type="checkbox"/> WMS (Warehouse Management Systeem)  |
| <input type="checkbox"/> JIT (Just-In-Time) aan- en afvoerplanning   | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/>                                 |
| <input type="checkbox"/> Onderdelenbeheer / spare parts  |  |

**Voor een uitleg van de VAS-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**

27. Welke ketenregie activiteiten overweegt uw bedrijf in de toekomst (3-5 jaar) uit te voeren? (meerdere antwoorden mogelijk)

Onder de antwoordmogelijkheden staat een toelichting op de begrippen.

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Wij zijn van plan om net als nu ook in de toekomst geen ketenregie-activiteiten uit te voeren. |
| <input type="checkbox"/> Ontwerpen van logistiek concept  |
| <input type="checkbox"/> Ontwikkelen van logistiek concept  |
| <input type="checkbox"/> Regisseren / sturen van logistiek concept  |
| <input type="checkbox"/> Anders, namelijk...<br><input type="text"/>  |

**Voor een uitleg van de ketenregie-activiteiten: zie bijlage 3 van dit rapport.**



## 5) Samenwerking Nee

28. U heeft op dit moment geen samenwerkingsverband met andere logistieke dienstverleners. Bent u bereid om in de toekomst wel met andere logistieke dienstverleners samen te werken?

Ja, als aan de volgende voorwaarden wordt gedaan...

Misschien, dat hangt af van...

Nee, want / omdat...

## Afsluitende pagina

**Wij danken u hartelijk voor uw medewerking aan deze enquête.**

**Indien u heeft aangegeven het eindrapport van dit onderzoek te willen ontvangen, dan krijgt u dit over enkele maanden toegestuurd.**

**U kunt nu het venster afsluiten.**