



De opkomst van Carrier Logistics

smartport.nl

Nieuwe organisatievormen in containerlogistiek



Over Topsector Logistiek

Samen met ondernemers, overheden en onderzoeksinstituten werkt de Topsector Logistiek aan de ambitie voor 2050: een concurrerende en emissieloze logistiek in Nederland. Hierbij staat duurzaamheid en leefbaarheid centraal.

SmartPort is een samenwerkingsverband van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, de gemeente Rotterdam, TNO, Marin, Deltares, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Technische Universiteit Delft. Door inspireren, initiëren en allianties aangaan, stimuleert en financiert SmartPort wetenschappelijk onderzoek voor en door de bedrijven in de haven van Rotterdam, in samenwerking met kennisinstellingen. Het gaat om kennis ontwikkelen, delen en

gebruiken vanuit één collectieve ambitie. De transitie naar de beste en slimste haven kan alleen slagen wanneer alle betrokken partijen gezamenlijk oplossingen aandragen voor veranderingen in de toekomst. Wij zijn ervan overtuigd dat de grootste impact bij ontwikkeling van kennis is gebaseerd op specifieke vragen uit de markt en dat de beste resultaten worden bereikt door alles te halen uit de samenwerking van handel en industrie, overheden en wetenschap.

www.smartport.nl | [LinkedIn: smartportrdam](#) | [Twitter: SmartPortRdam](#) | [Instagram: smartportrdam](#)

SMARTPORT PARTNERS





SmartPort in samenwerking met Topsector Logistiek

DE OPKOMST VAN CARRIER LOGISTICS

Nieuwe organisatievormen in containerlogistiek

Auteur(s)

Bart Kuipers en Dominique van Keeken
Erasmus Centre for Urban, Port and
Transport Economics



APM TERMINALS



Inhoud

Voorwoord	6
Korte samenvatting	7
Uitgebreide samenvatting	9
01 Inleiding: carrier logistics en eigen vervoer	15
1.1 Achtergronden en korte verkenning van de problematiek	15
1.2 Probleemvraag: gewenste en ongewenste effecten van verticale integratie door reders	18
02 Begripsbepaling: van carrier haulage naar carrier logistics & eigen vervoer	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Begrippen: van carrier en merchant haulage naar carrier logistics en merchant sailing	21
03 Carrier haulage/eigen vervoer: verkenning deelmarkten wegvervoer	25
3.1 Ontwikkeling carrier haulage en eigen vervoer in vier deelmarkten	25
3.2 Verkenning vier deelmarkten wegvervoer	25
3.3 Conclusie verkenning deelmarkten	28
04 Ontstaan carrier logistics	29
4.1 Parallellen met ontwikkelingen beginjaren negentig richting carrier logistics	29
05 Case studies	35
5.1 Maersk	35
5.2 MSC	40
5.3 CMA CGM	43
5.4 Tailwind Shipping Line	47
5.5 Evaluatie casestudies	49
06 Gewenste en ongewenste effecten carrier logistics en eigen vervoer: bevindingen uit de praktijk	51
6.1 Omvang van genoemde ontwikkelingen naar carrier haulage/eigen vervoer	51
6.2 Vormgeving/organisatie carrier logistics/eigen vervoer	52
6.3 Motieven van rederijen/verladers voor groei carrier haulage/eigen vervoer	56
6.4 Kansen, gevolgen en risico's van de groei carrier haulage/eigen vervoer voor Nederland	57
6.5 Veranderingen in klantrelaties ("change of client")	58
6.6 Mogelijke reactie wegvervoerders en expediteurs	58
6.7 Impact lange termijn	59
Bijlagen 61	
Bijlage 1: Achtergronden interviewpartners	61
Bijlage 2: Resultaten workshops Netwerkbijeenkomst TLN Mainports	62
Workshop 2	64
Bijlage 3: Achtergronden analyse 'eigen vervoer'	67

Voorwoord

MSC-dochter Medlog heeft een 50% belang genomen in het Rotterdamse bedrijf Barge Center Waalhaven. Barge Center Waalhaven is gespecialiseerd in lege containeropslag rond de Eem-Waalhaven en heeft eerder de stap gezet richting Maasvlakte. MSC heeft ook geïnvesteerd in kantoorpand Blaak Five55 maar is vooral relevant door de voorgenomen overname, samen met BlackRock, van Hutchison Ports, eigenaar van de ECT Hutchison Ports terminals. Ook andere reders investeren actief in de Rotterdamse haven. Zo heeft Maersk een omvangrijk koel- en vrieswarehouse geopend op de Maasvlakte en heeft samen met Hapag Lloyd het bedrijf Gemini opgericht dat Rotterdam als één van zijn hubs gebruikt. Naast investeringen in diepzee- en achterlandterminals investeren reders onder meer in logistieke dienstverlening en e-commerce. Het streven is om zich te ontwikkelen tot brede 'logistieke integrators'. Containerlijndiensten zijn daarmee slechts één activiteit geworden uit een veel breder palet.

De omvangrijke investeringen door containerreders waren mogelijk omdat zij een aantal zéér winstgevendende jaren achter de rug hadden, waarbij ze elk per jaar tientallen miljarden euro's winst maakten. Dit was het gevolg van extreme omstandigheden in de containermarkten ten tijde van, en ontstaan door de coronacrisis. De hoogte van de winst was echter omgekeerd evenredig aan de prestaties van reders in doorlooptijd, betrouwbaarheid en capaciteit. Reden voor een grote verlader als Lidl om dan maar zelf containerreder te worden.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat het gedrag van deze containerreders en de verbreding naar een rol als logistieke integrator erg relevant is voor de Rotterdamse haven.

Door de verdergaande concentratie van macht in de keten bij reders worden deze ontwikkelingen door bedrijven in de Rotterdamse haven echter met zorg bekeken. Signalen uit de haven vormden de aanleiding tot dit onderzoek. Worden ondernemers in de Rotterdamse haven niet voorbijgestreefd door de verticale integratie die containerreders nastreven? Als containerreders 'integrator of the seas' willen worden en voor grote multinationals de héle maritiem-logistieke keten gaan uitvoeren, wat betekent dit dan voor bestaande integrators/expediteurs? Wie worden straks nog meer overgenomen? Welke bedrijven zijn veilig voor deze kapitaalkrachtige, logistieke veelvraten? In de markt wordt geconstateerd dat de deepsea-containerreders erg agressief in het achterland opereren: wat betekent het voor de modal split?

Het bovenstaande is de thematiek die in dit rapport centraal staat. Containerreders hebben de bovenstaande strategie al eerder getracht door te voeren. Zonder succes. Gaat het nu wel lukken en belt een pakjesbezorger van Maersk binnenkort bij uw voordeur aan?

Dit onderzoek is eind 2024 en in de eerste helft van 2025 uitgevoerd, gebaseerd op interviews, casestudies, workshops/congressen en een gemotiveerde begeleidingsgroep. We willen alle betrokkenen heel hartelijk danken voor hun tijd en inzet. In het bijzonder Fay van Dongen van TLN—de aanstichter van dit onderzoek—, Sophie Broere van SmartPort en Kim Hazelaar van de Topsector Logistiek: opdrachtgevers en begeleiders van dit onderzoek.

Bart Kuipers en Dominique van Keeken

Rotterdam, september 2025

Korte samenvatting

Carrier Logistics

'Carrier logistics' is te beschouwen als een vorm van 'carrier haulage' die veel verder gaat dan het slechts regelen van het achterlandvervoer door de reder (carrier). Carrier logistics richt zich op het uitvoeren van de verschillende schakels in een logistieke keten door een containerreder met minstens één maritiem onderdeel. Dit kan zijn vanaf een fabriek of distributiecentrum van een verlader in het voorland (bijvoorbeeld China), tot het beleveren van een fabriek, distributiecentrum of zelfs individuele klant door middel van e-commerce diensten in het achterland van een zeehaven (bijvoorbeeld Duitsland). Bij carrier logistics is sprake van integrale logistieke dienstverlening die wordt uitgevoerd door een logistiek bedrijf dat ook omvangrijke diepzeecontaineractiviteiten uitvoert. In dit onderzoek zijn casestudies uitgevoerd naar drie reders die carrier logistics praktiseren: Maersk, MSC en CMA CGM.

Eigen vervoer

In dit onderzoek kijken we ook naar 'eigen vervoer': het uitvoeren van maritieme dienstverlening—zeetransport—door verladers. Op basis van een inventarisatie is de containermarkt ook de meest relevante casus voor wat betreft eigen vervoer. Rederij Tailwind van supermarktorganisatie Lidl is het bekendste voorbeeld en is in dit onderzoek uitgewerkt in een casestudie. Daarnaast vindt deze praktijk plaats door verladers van fruit, zoals Dole of Chiquita, die met eigen fruitschepen met reefercontainers, deepsea-vervoer realiseren.

Omvang carrier logistics en eigen vervoer gering maar groeiend

De omvang van carrier logistics is gering—denk aan enkele procenten (2-3%) van de totale containertrafiek. Dit aandeel is wel groeiend en het betreft lading van grote, multinationale ondernemingen met wereldwijde netwerken: het 'logistieke neusje van de zalm'. In de praktijk komt het maar beperkt voor dat zo'n multinational de gehele logistiek aan één carrier uitbesteedt—in dit onderzoek is een multinationale onderneming ondervraagd die wel met slechts één reder werkte. Doorgaans is sprake van twee of drie carriers die worden ingezet per verlader. De omvang van het 'eigen containervervoer' door een verlader is nog geringer: minder dan een procent van de totale containermarkt.

Belang carrier logistics en eigen vervoer overstijgt absolute omvang van stromen

Het belang van carrier logistics overstijgt de omvang in containerstromen. Ten eerste richten de logistics carriers zich veel sterker op de eisen van de individuele klant in plaats van op de eigen operationele prioriteiten. De traditionele prioriteit van varen met zo vol mogelijke schepen is vervangen door 'customer-centric' prioriteiten als betrouwbaarheid en wendbaarheid/flexibiliteit in de keten. Dit is zichtbaar in de sterke verbetering in de betrouwbaarheid van aankomsttijden van containerschepen van Gemini en MSC naar percentages rond de 80% in plaats van rond de 50%. Investeren in terminalcapaciteit is daarmee voor de onderzochte carriers een prioriteit.

Ten tweede richten de logistics carriers zich op de opbouw van intermodale achterlandnetwerken en -corridors die geïntegreerd worden met de deepsea-terminalnetwerken. De combinatie van een hoge betrouwbaarheid van het deepsea-product, eigen dedicated terminals en intermodale inland-terminalnetwerken en transporteurs betekent dat de potentie voor modal shift en verduurzaming van de achterlandlogistiek toeneemt.

Het belang van eigen vervoer maakt duidelijk wat een grote verlader wil zien van de containersector. Zeer betrouwbare aanlopen in congestievrije zeehavens (Moerdijk) nabij logistieke hubs van de onderneming. Sterke integratie van zeevervoer en achterlandlogistiek: schepen zijn een virtueel warehouse. Geen onverwachte aanpassingen in tarieven of toeslagen en hoge demurrage & detention kosten. Samenwerken met logistieke dienstverleners die passen binnen de ondernemerscultuur van de verlader/merchant.

Recente ontwikkelingen carrier logistics: e-commerce hype is over; basis op orde

In het acquisitiebeleid keren de logistics carriers terug naar acquisities van nauw of gemiddeld aan de kernactiviteiten verbonden bedrijven. Dit zijn acquisities die de basis van de uitvoering van de containerlogistiek versterken. Sinds 2021 hebben Maersk en CMA CGM geen verdere investeringen in e-commerce of last-mile logistieke dienstverlening verricht.

De belangrijkste ontwikkeling van Maersk is de samenwerking met Hapag Lloyd in Gemini om de betrouwbaarheid van de deepsea-dienstverlening te verbeteren. Maersk investeert in Rotterdam in de uitbreiding van de terminalactiviteiten van APMT en in de ontwikkeling van warehouse/cross-dockcapaciteit op de Maasvlakte. Hiermee kiest Maersk voor uitbreiding van de eigen activiteiten in plaats van acquisities. Sleutelinvesteringen van MSC hebben betrekking op de voorgenomen overname van de terminalactiviteiten van Hutchison Ports en van de overname van HHLA, inclusief een sterk intermodaal-netwerk van HHLA-dochter METRANS. Ook hier gaat het vooral om maritiem-logistieke en intermodale investeringen. Recente investeringen van CMA CGM hadden ook vooral betrekking tot terminalactiviteiten en logistieke dienstverlening. De e-commerce hype lijkt over te zijn. We zien Maersk niet aan onze voordeur verschijnen met pakketjes zoals DHL en haar concurrenten.

De verfijnde achterlandlogistiek lijkt daarmee een stap te ver voor containerreders. De grens van carrier logistics ligt bij inland-terminals en warehouses/depots op deze terminals, maar niet verder richting achterland. Dat betekent dat deze markt van belang blijft voor regionale specialisten.

Implicaties voor de Rotterdamse haven: betrouwbaarheid omhoog en modal shift

Hierboven is al gewezen op implicaties voor de Rotterdamse containerlogistiek, waar vooral Gemini en MSC een belangrijke rol gaan spelen. Mogelijk kan het focus op veel grotere betrouwbaarheid in de deepsea-logistiek ook doorwerken in het intermodale product. Juist de grote investeringen van MSC en CMA CGM in achterlandlogistiek maken een modal shift en een meer duurzame logistiek mogelijk. In de afgelopen jaren hebben container carriers ook veel Rotterdamse logistieke dienstverleners ingehuurd voor de realisatie van het achterlandproduct.

Bestaande logistieke dienstverleners zien de ontwikkeling naar carrier logistics met vertrouwen tegemoet. De regionale, klantgerichte logistiek voor het MKB valt veelal buiten de scope van carrier logistics en biedt naast de rol als subcontractor verdere marktkansen voor bestaande dienstverleners—zowel in de Rotterdamse haven als in het achterland.

Uitgebreide samenvatting

Onderzoeksvragen

Het onderzoek richt zich op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de omvang van carrier haulage en eigen vervoer?
2. Wat is de actuele vormgeving/organisatie in carrier haulage/eigen vervoer?
1. Wat zijn motieven van rederijen/verladers voor ontwikkeling en groei in carrier haulage/eigen vervoer?
3. Wat zijn kansen, gevolgen en risico's van de groei carrier haulage/eigen vervoer? Aandachtspunten daarbij zijn de gevolgen voor de Nederlandse en Rotterdamse transport en logistieke sector en aspecten als de invloed op een veranderde douane-unie.
4. Zijn veranderingen in klantrelaties ("change of client") waarneembaar?
5. Wat zijn mogelijke reacties van wegvervoerders en expediteurs op de introductie van carrier haulage?
6. Wat is de impact op de lange termijn van carrier haulage en eigen vervoer?

Begripsomschrijvingen

In dit rapport wordt ingegaan op een diversiteit aan begrippen die hier kort worden besproken.

Carrier haulage	Containerreder is verantwoordelijk voor de uitvoering van achterlandtransport
Merchant haulage	Verlader is verantwoordelijk voor de uitvoering van achterlandtransport
Carrier inspired merchant haulage	Expediteur/verlader vraagt aan reder om een achterlandvervoerder in te zetten in plaats van dat de reder deze keuze maakt
Terminal haulage	Deepsea-terminal is verantwoordelijk voor de uitvoering van het achterlandtransport
Agency haulage	Wegvervoerder organiseert het achterlandtransport en regelt daarbij aanvullende dienstverlening (douanezaken)
Carrier logistics	Reder is verantwoordelijk voor ketenbrede maritiem-logistieke dienstverlening
Merchant sailing	Verlader voert zeetransport uit ("eigen vervoer")

Carrier Logistics

In dit onderzoek introduceren we de term 'carrier logistics'. Hiermee duiden we een vorm van 'carrier haulage' aan die veel verder gaat dan het regelen van het achterlandvervoer door de reder (carrier)—dat doorgaans carrier haulage wordt genoemd. Carrier logistics richt zich op het uitvoeren van de verschillende schakels in een logistieke keten met minstens een maritiem onderdeel, vanaf een fabriek of distributiecentrum van een verlader in het voorland (bijvoorbeeld China), tot het beleveren van een fabriek, distributiecentrum of zelfs individuele klant door middel van e-commerce diensten in het achterland van een zeehaven (bijvoorbeeld Duitsland). Bij carrier logistics is sprake van integrale logistieke dienstverlening die wordt uitgevoerd door een logistiek bedrijf dat ook omvangrijke diepzeecontaineractiviteiten uitvoert.

Er is sprake van carrier logistics als aan drie voorwaarden is voldaan:

1. De carrier is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gehele maritiem-logistieke keten van een wereldwijd actief zijnde verlader—denk aan bedrijven als Nike of Heineken—op basis van een 'ketenbreed' contract met een relatief lange looptijd.
2. De performancemeting van de kwaliteit van de logistieke dienstverlening van de carrier is

‘ketenbreed’. Dan gaat het doorgaans om indicatoren als betrouwbaarheid en doorlooptijd. Logistieke prestaties worden over de gehele maritiem-logistieke keten gemeten tot aan de voordeur van de klant en niet alleen in het haven-haventraject.

3. Specifieke ad hoc-praktijken uit het maritieme deel van de keten zijn een integraal onderdeel van de overeenkomst en worden niet op ad hoc-basis vastgesteld. Daarbij gaat het met name om diverse toeslagen en boetes (met demurrage en detention als meest bekende voorbeeld).

Uitwerking carrier logistics in de praktijk: contractuele afspraken leidend

De wijze waarop carrier logistics wordt uitgevoerd is sterk afhankelijk van het contract dat tussen een verlader en reder wordt gesloten en waarin de voorwaarden staan vastgelegd. Er is sprake van maatwerk en de omvang van het contract is daarbij van groot belang. Een ondervraagde wereldwijd actief zijnde expediteur neemt waar dat grote verladers als Nike meer voor elkaar krijgen wat betreft voorwaarden dan kleinere verladers. In het contract tussen carrier en verlader worden zaken als demurrage & detention en toeslagen geregeld. Indien deze toeslagen/boetes nog steeds worden geheven achten wij dit geen daadwerkelijk voorbeeld van carrier logistics. Ook kunnen contracten aangepast worden bij sterk fluctuerende tarieven. Als dat niet mogelijk is, trachten verladers lading onder te brengen bij goedkopere alternatieve reders. In de praktijk komt carrier logistics daarmee in veel gevallen niet overeen met het ideale concept dat aan de drie hiervoor beschreven voorwaarden voldoet wat betreft contracten, performancemeting en voorkomen van ad hoc-praktijken. Dat uit zich zowel in de praktijk van de reder—toch ad hoc-toeslagen heffen—als de verlader, die uitgaande van marktomstandigheden toch lading boekt op de spotmarkt.

Reder maakt operationele keuzes binnen randvoorwaarden verlader

Een belangrijk gegeven bij carrier logistics is dat de uitvoering van de logistiek aan de reder wordt overgelaten, uitgaande van afgesproken randvoorwaarden—bijvoorbeeld gerelateerd aan een maximale inzet op intermodaal vervoer of de inzet van schepen met een bepaalde grootte. De reder maakt hier operationele keuzes. De opdrachtgever bepaalt randvoorwaarden als transittijden of de gewenste betrouwbaarheid op ketenniveau.

Aandeel carrier haulage en carrier logistics: gering, maar groeiend

Het aandeel carrier haulage in de Rotterdamse haven wordt niet structureel bijgehouden. Geïnterviewden schatten het aandeel carrier haulage op ongeveer 10-15 procent van de totale markt. Dit is aanzienlijk geringer is dan merchant haulage, het belangrijkste alternatief voor carrier haulage. Bij merchant haulage is het vooral de expediteur die het vervoer regelt. Merchant haulage is daarmee verantwoordelijk voor de overige 85-90 procent. Het belang van carrier haulage neemt wel duidelijk toe, zo werd unaniem opgemerkt. Cijfers over het aandeel van carrier logistics zijn evenmin bekend; ondervraagden schatten dat het, binnen het aandeel carrier haulage, gaat om eveneens zo’n 10 á 15 procent. Carrier logistics is daarmee goed voor een omvang van slechts enkele procenten in het totale aanbod van dienstverlening door containerreders. Maar ook dit aandeel groeit. Vooral op de langere afstanden—stromen tussen Oost-Azië en Europa—neemt het aandeel van carrier logistics toe stelden de ondervraagde stakeholders.

Carrier logistics heeft een positieve, sectorbrede uitstraling

Het belang van carrier logistics is echter groter dan een aandeel dat kan worden weergegeven in procenten. De ontwikkeling waarbij containerbedrijven Gemini en MSC op dit moment actief de betrouwbaarheid en flexibiliteit/wendbaarheid van het diepzeecontainertransport vergroten, gedreven vanuit klantenwensen, heeft uitstraling op de hele sector. Ook heeft het uitstraling op de performance van het achterlandvervoer, omdat onbetrouwbaarheid in de aanlopen van zeer grote containerschepen in de zeehavens een belangrijke bron van congestie richting achterland is.

‘Basis op orde’ als voorwaarde voor verdere ontwikkeling carrier logistics

Een belangrijk resultaat van dit onderzoek is dat carriers op dit moment vooral de basis rond de uitvoering van containeroperaties versterken. Hiermee willen zij de gewenste klantgerichtheid voor verladers realiseren door verhoging van met name de betrouwbaarheid. Ze creëren een sterke intermodale backbone in Europa en ontwikkelen daarnaast drastische stappen om de betrouwbaarheid van het basisproduct, het containervervoer en de containeroverslag, te vergroten. De ‘hub-and-spoke-strategie’¹ van Gemini en de strategie van directe aanlopen van MSC² zijn hier een uitdrukking van. Ook de omvangrijke investeringen in deepsea-terminalcapaciteit door CMA CGM wijst op versterking van de containeroverslagcapaciteit.

Deze versterking van de basisactiviteiten—mede door nauw aan kernactiviteiten gerelateerde acquisities—komt in de plaats van investeringen in e-commerce, last-mile logistiek, luchtvracht en andere activiteiten zoals de overname van mediabedrijven, die de kernactiviteiten juist niet of minder versterken. Dergelijke acquisities op afstand van de kernactiviteiten vonden in de afgelopen jaren in veel mindere mate plaats—met de uitzondering van luchtvrachtactiviteiten.

Grenzen aan de activiteiten voor carrier logistics

Inland terminals blijken in de beschouwde cases een grens voor de uitvoering van logistieke activiteiten door carriers. Voorbij een inland terminal is de einddistributie/last mile vaak te complex en er ontbreekt ook vaak kennis van regionale markten. Men besteedt deze last mile liever uit aan regionale specialisten. Ook de veelheid van documenten—onder andere douanedocumenten—is een probleem voor reders: ze hebben daar vaak geen personeelscapaciteit voor. Daarbij hoort ook de inklaring gerelateerd aan de stortvloed aan kleine e-commerce pakketjes van bedrijven als Alibaba. Ook dat is meer iets voor logistieke specialisten. Dit is een belangrijke reden waarom de daadwerkelijke uitvoering van e-commerce tot de voordeur van de consument voor containerreders een stap te veel is in carrier logistics.

Belang van data-integratie

Investeringen door containerreders om aan te sluiten op de logistieke IT-systemen van grote verladers zijn zeer omvangrijk en nemen al snel een jaar in beslag. Deze investeringen creëren een wederzijdse afhankelijkheid tussen de verlader en reder. De informatieafhankelijkheid komt in de plaats van de menselijke factor, die veel minder belangrijk is geworden de laatste jaren.

Een ondervraagde verlader stelt dat de data-integratie met de vaste reder weliswaar diepgaand is, maar dat er veel aandacht is besteed aan mogelijkheden om eenvoudig te kunnen switchen van reder—dit houdt de reder in kwestie ook scherp. Flexibiliteit blijft heel belangrijk voor verladers.

Inhaalslag in IT-netwerken nodig bij carrier logistics

De eigen systemen van verladers zijn het uitgangspunt voor de door reders gewenste logistieke integratie. Bij grote verladers is sprake van grote, wereldomspannende en complexe supply-chainnetwerken waar transport maar een klein onderdeel van is. Geconstateerd wordt dat de ontwikkelingen in datamodellen en -systemen aan de rederijkant achter zijn gebleven bij deze geavanceerde systemen van verladers. Daarnaast hebben de IT-modellen die de logistiek aansturen in de

1 Een netwerkstructuur waarin bepaalde grote havens (de hubs) dienen als knooppunten voor de verdeling van containers naar andere, kleinere havens (de spokes). Dit model is efficiënter dan point-to-pointnetwerken en wordt vaak toegepast bij scheepvaartallianties om capaciteit, ladingstromen en kosten te optimaliseren.

2 Een netwerkmodel waarin containerschepen direct vanuit een overzeese haven naar een specifieke aanloophaven varen, zonder eerst langs een hub te gaan voor overslag. MSC kiest er met deze strategie voor om veel havens direct te bedienen in plaats van een beperkt aantal hubs te gebruiken.

rederijwereld geen grote vernieuwing laten zien in de afgelopen jaren. Ook is sprake van mislukkingen, zoals de initiatieven van o.a. Maersk op het gebied van blockchain. De grote, wereldwijd actief zijnde expediteurs zijn beter in staat mee te komen met verladers.

Strategische rol inland-terminals/Inland CY

De meest zichtbare invloed van carrier logistics is de rol van de inland-containerterminals voor de reders, zowel binnenvaart- als spoorterminals. De inland-containerterminal is een voordeur naar een regio en deze functie is voor alle onderzochte rederijen als belangrijk aangemerkt. Er wordt steeds meer gewerkt met spoor- en binnenvaartterminals—de container yard—als eindstation in de transportovereenkomst (Inland CY). De containerreder is ook uitstekend gepositioneerd om de lege container weer beschikbaar te stellen vanaf de container yard. De container yard doet dan ook vaak als depot dienst. Expediteurs moeten de container vaak weer in de haven afleveren en hebben doorgaans een akkoord nodig van de reder voor het gebruik van een lege container—iets dat volgens geïnterviewden niet los te zien is van demurrage & detention als verdienmodel ("melkkoe"). De reder krijgt bij carrier logistics (en haulage) meer speelruimte voor de realisatie van retourlading.

Positieve effecten carrier logistics op modal split

Unaniem is door de geïnterviewde bedrijven aangegeven dat het investeren in inland-netwerken door reders in de toekomst tot een groter aandeel binnenvaart en spoor zal gaan leiden, en daarmee op een positief effect op de verduurzaming van de sector. Voor intermodaal vervoer is een korte verblijfstijd van containers op de diepzeeterminal cruciaal. Indien deze oploopt wordt toch weer gekozen voor wegtransport. Daarom is afstemming tussen diepzeetransport, en diepzee terminalmanagement en achterlandvervoer cruciaal en kan het grote voordelen hebben dat deze schakels in één hand zijn bij een reder.

Gebrek aan discipline reders in uitvoering carrier logistics

In de logistieke praktijk—niet alleen bij carrier logistics maar ook bij carrier haulage—declareren reders meer dan gewenst diverse vormen van 'grijze kosten' aan verladers. Dit zijn onterechte, foutieve rekeningen die moeilijk of slechts tegen hoge kosten terug te draaien zijn. Het betalen van deze rekeningen is vaak eenvoudiger dan procedures op te starten. Onterechte rekeningen voor demurrage & detention en toeslagen zijn een voorbeeld. Hoe groter de klant, hoe relatief minder zwaar deze kosten doorgaans wegen in het totale kostenplaatje. Grote expediteurs met omvangrijke ladingpakketten hebben meer macht om geen of lagere demurrage & detention-kosten te bedingen. Zij maken impact door te switchen van reder. Een ander voorbeeld zijn eenzijdige nieuwe kosten die regelmatig worden berekend door reders, bijvoorbeeld de recente toeslag bij gebruik van merchant haulage in het achterlandvervoer. Meerdere ondervraagde partijen noemen deze praktijk—die overigens ook voorkomt indien sprake is van carrier logistics. Adequaat gebruik van informatiesystemen zou 'grijze kosten' moeten kunnen voorkomen.

Tailwind: eigen vervoerder van containers ('merchant sailing')

Tailwind Shipping Lines is een dochter van de Duitse retailer Lidl. Tailwind vervoert non-food-producten voor Lidl en accepteert ook lading van derden. Het is een voorbeeld van 'merchant sailing' met Lidl als merchant. In Lidl's logistieke model gaat lading uit het zeeschip rechtstreeks richting distributiecentra van de logistieke hubs in Moerdijk, Barcelona en Koper, wordt daar gepalletiseerd en vervolgens via weg, spoor, shortsea of binnenvaart naar eindbestemmingen vervoerd. Een container op een schip van Tailwind wordt door Lidl al als virtuele eigen voorraad beschouwd, waaruit blijkt dat containertransport en voorraadmanagement steeds meer wordt geïntegreerd, net als in het carrier logistics model. Lidl heeft als leidraad dat het in haar achterland-logistiek vooral met familiebedrijven werkt en niet met grote multinationals als Kuehne+Nagel of DHL. Deze familiebedrijven hebben als meerwaarde regionale kennis, iets dat Lidl als belangrijke bron van toegevoegde waarde ziet. In het vervoer voor derden streeft

Tailwind betrouwbaarheid en het wegnemen van extra kosten in de keten na en wil vooral de klant ontzorgen.

Kansen voor de Rotterdamse haven/Nederland

De belangrijkste kans heeft betrekking op de modal split: hier wordt een positieve impuls verwacht door de nadruk van carriers op de opbouw van hun inland-netwerken en het streven naar grotere betrouwbaarheid van de overslag en de vorming van hubs door Gemini—waaronder Rotterdam. Dit kan een lading-genererend effect op de Rotterdamse haven hebben. Tevens kan het positieve gevolgen hebben voor de vestiging van warehouses in de haven en in logistieke achterlandknoop-punten in ons land. Wel wordt dit mogelijk beperkt door de beschikbare ruimte in haven en achterland. Een belangrijk deel van de achterlandlogistiek wordt uitbesteed aan lokale ondernemingen. Concentratie van reders in de Rotterdamse haven kan daarmee een positief effect op de totale containerlogistiek hebben. Overall worden er positieve maar geen grote gevolgen verwacht voor Rotterdam. De aankoop van het spraakmakende pand Five55 door MSC aan de Blaak lijkt een voorbode van verdere versterking van de aanwezigheid van MSC in Rotterdam.

Risico's door investeringen carriers

De investering die rederij Maersk onlangs verrichtte in een groot koel- en vrieswarehouse op de Maasvlakte is een voorbeeld van een sterke propositie naar de markt. De integratie van warehouse met containerterminal maakt een efficiënte operatie mogelijk, die concurrerende aanbieders van koel- en vrieswarehouses missen. Het zorgt ook voor een verkorting van de turn-around time van reefercontainers, die snel weer beschikbaar zijn, in plaats van dat ze gepositioneerd moeten worden uit het achterland.

Carrier logistics kan een bedreiging voor inland terminals zijn/vormen. Voor bestaande terminal-netwerken bestaat de kans dat ze worden overgenomen door een grote reder als CMA CGM. Dit betekent dat de 'multi-client-benadering' die veel inland-terminals nu als meerwaarde hebben, onder druk komt te staan na een dergelijke overname. Een reder hoeft geen eigenaar te zijn van een inland-terminal om een optimale relatie aan te gaan in afstemming tussen inland- en deepsea-terminal. De inland-terminals van Hutchison Ports Europe Intermodal zijn hiervan een illustratie.

Veranderingen in klantrelaties ("change of client")

De belangrijkste veranderingen in klantrelaties die in de interviews werden besproken, hebben betrekking op de verwachte inhuur van bestaande logistieke dienstverleners door reders. Deze bedrijven gaan nieuwe klanten bedienen onder regie van reders. Juist doordat de Nederlandse logistieke markt relatief klein is in vergelijking met bijvoorbeeld de Duitse, worden hier door de meerderheid van de ondervraagde stakeholders geen grote veranderingen verwacht. De veranderingen kunnen in meerderheid zelfs positief uitpakken doordat reders Nederlandse logistieke dienstverleners inhuren voor de bediening van het achterland.

Mogelijke reactie wegvervoerders en expediteurs

In de meeste gesprekken is gewezen op de sterke rol van regionale vervoerders en sterke intermodale terminalorganisaties. De reactie van deze partijen op toenemende carrier logistics zou een versterking van de 'operational excellence' moeten zijn. Daarnaast kan regionale toegevoegde waarde worden toegevoegd aan het carrier logistics-product. De sterke bestaande netwerken in het achterland hebben als voordeel dat men veel korter op de bal speelt met een bepaalde verlader. Als er iets fout gaat, kan men flexibel en met maatwerk voor een klant inspelen—vaak veel effectiever dan een grote organisatie, die veel meer volgens de principes van SAP-systemen/ spreadsheet management werkt. Het zijn bedrijven in de laag onder de logistieke wereldspelers—denk aan Neele Vat of de Van Berkel Logistics—die juist wel flexibiliteit kunnen bieden. Het personeel van deze bedrijven is een asset: men blijft vaak

veel langer werkzaam bij een bedrijf, waardoor er herkenbare en solide relaties beschikbaar zijn—en echte partnerships. Ook in hun kennis van douaneactiviteiten hebben Nederlandse bedrijven meer kansen, omdat men is ingewerkt in de Nederlandse situatie. Verladers werken hier ook liever met een Nederlandse partij, wegens de opgebouwde douane-expertise. Werknemers zijn vaak ook in Nederland opgeleid. Juist op dit punt wordt bij de geïnterviewden ook een gebrek aan medewerkers geconstateerd.

Conclusie: impact lange termijn

Algemeen werd in de gesprekken verwacht dat met name carrier logistics in de toekomst een meer belangrijke rol zal spelen. De groei van eigen vervoer (merchant sailing) wordt niet verwacht: het blijven outsiders. De rol van wereldwijd actief zijnde verladers zal toenemen—de interviews vonden in grote meerderheid voor de huidige handelsoorlog plaats—en daarmee de inzet op reders om voor deze bedrijven een meer belangrijke rol te spelen. Onvoorziene, zeer omvangrijke investeringen blijven mogelijk. De overname van logistieke spelers, bijvoorbeeld in de sector koel- en vrieshuizen, werd niet uitgesloten. Als CMA CGM 20 miljard kan besteden in scheepsbestellingen in de VS, kunnen ook andere onvoorziene investeringen worden gedaan.

Angst voor carrier logistics is een slechte raadgever. Zet in op het ontwikkelen van die vaardigheden die de grote rederijen niet hebben is de meest voor de hand liggende reactie. Het is aan de individuele bedrijven om de vraag te beantwoorden: 'Wat moet ik doen om wél succesvol te zijn in het voldoen aan de klantenwens?'

Dan kan gedacht worden aan maatregelen als het juist versterken van de specifieke regionale kennis, het flexibel inspelen op de kenmerken van de regionale markt, leveren van maatwerk, profileren op sterke communicatie, benadrukken van regionale culturele factoren, et cetera.

Inleiding: carrier logistics en eigen vervoer

1.1 Achtergronden en korte verkenning van de problematiek

In dit inleidende hoofdstuk beschrijven we kort de omstandigheden in de containermarkt die leidden tot twee ontwikkelingen. Ten eerste: containerreders die zich transformeerden tot integrale logistieke dienstverleners door verticale integratie van hun activiteiten: het zogenaamde 'carrier haulage' of 'carrier logistics'. Ten tweede: partijen die zich primair bezig houden met productie, handel of met retail en die met eigen schepen containers zijn gaan vervoeren: de zogenaamde 'eigen vervoerders'. Na een inleiding over horizontale en verticale integratie, de impact van de COVID-19/coronacrisis en het ontstaan van eigen vervoer besluit dit hoofdstuk met een probleemanalyse, leidend voor dit onderzoek en de overige hoofdstukken van dit rapport.

Horizontale integratie: reders worden steeds groter vanuit ontwikkelen kernactiviteiten

Containerreders of container carriers liggen geruime tijd onder een vergrootglas. In de periode van 2010-2020 werd dit veroorzaakt door de toename van de macht van containerreders in de maritieme keten. Dit werd sterk gedreven door de concentratie op kernactiviteiten: de containerscheepvaart, waarbij reders concurrenten overnamen en daardoor steeds groter en machtiger werden. Deze overname van bedrijven die dezelfde diensten aanbieden heet 'horizontale integratie'. Het doel daarbij is het varen met schepen met een maximale beladingsgraad, omdat daarmee de inkomsten van de reder gemaximaliseerd worden. Vanaf 2018 varieert de gemiddelde beladingsgraad op de Azië-Europa diensten tussen de 65 en 95 procent.³ Als een schip onvoldoende gevuld is, kan de reder een dienst annuleren: dit wordt een zogenaamde 'blanco afvaart' (blank sailing) genoemd. Dit is aantrekkelijk voor de rederij maar vervelend voor de verlader, de (uiteindelijke) klant van de reder. Het betekent een vertraging van de aankomst van zijn lading, die al wel beschikbaar was in de haven van vertrek.

Dit denken in kerncompetenties en -activiteiten raakte bij ondernemingen vanaf beginjaren negentig in zwang.⁴ Kerncompetenties gaan over de unieke combinatie van vaardigheden, kennis, technologieën en processen die een organisatie concurrentievoordeel opleveren. Bij kernactiviteiten gaat het om essentiële activiteiten voor het doel of de bedrijfsvoering van een onderneming. Bij het streven naar kernactiviteiten van een containerreder past de uitvoering van andere logistieke activiteiten dan zeevervoer niet heel goed. Een uitzondering is de uitvoering van de overslag in een 'dedicated' containerterminal, omdat de integratie van terminal en scheepsactiviteiten elkaar versterkt. Het laadplan van een schip en de planning van de terminal kunnen op elkaar worden afgestemd en zo resulteren in meer efficiënte operaties. Maar andere activiteiten in de maritiem-logistieke keten werden

³ <https://www.sea-intelligence.com/press-room/314-continued-strong-container-demand>

⁴ M. Gachara (2024) Strategic divergence. The varied paths of vertical integration in container shipping, Rotterdam: Erasmus School of Economics.

niet als kernactiviteiten van de containerreder gezien. Een voorbeeld daarvan is het achterlandvervoer van containers vanaf de diepzeeterminal door de reder—de zogenaamde ‘carrier haulage’. Het is dan ook niet verwonderlijk dat 80–85 procent van dit achterlandvervoer in de Rotterdamse haven niet onder de vleugels van containerreders wordt uitgevoerd maar vooral door de expediteur. Het gaat dan om ‘merchant haulage’.

Door deze fase van marktconcentratie nam het marktaandeel van de top 10 grootste reders toe van 38 tot 85 procent van de markt in de periode 1998–2025, waardoor zorgen over de machtsconcentratie ontstonden. In de coronatijd kwamen de nadelen van deze afhankelijkheid naar voren, doordat containercapaciteit opeens een bijzonder schaars goed werd. Dit kwam door de zeer sterke toename van consumentenvraag gecombineerd met sterke disruptie in de containerketen. Daarbij ging het om de uitval van terminals door COVID-19 en om gebrek aan beschikbare containers—waarbij de veelgenoemde blokkade van het Suezkanaal door de Ever Given niet hielp. De Chinese economie bleek in staat om aan deze omvangrijke vraag naar goederen te voldoen, door de productie van een stortvloed aan laptops, sportapparatuur en andere consumentengoederen. Dit alles vervoerd in containers in een tijd waarin grote spanning op containerterminals en op het achterland ontstond en sprake was van een groot gebrek aan containers. Het resultaat: een ongekeende stijging in containertarieven.⁵ Containerreders kregen hierdoor sterke macht in de keten, omdat zij de schaarse containercapaciteit beheerden en daarmee eisen konden stellen aan de klant. En klanten—vaak in paniek om letterlijk de boot van China richting Europa te missen—waren bereid de hoofdprijs te betalen. Eén van die eisen van containerreders aan de klanten was, dat de reders ook het containertransport naar het achterland wilden uitvoeren—de zogenaamde carrier haulage (hieronder beschrijven we de begrippen in meer detail). En ook dit tegen zeer hoge tarieven. Klanten durfden dit niet te weigeren, om niet het risico te nemen dat ze anders niet mee konden op de diensten vanuit Azië. De reder had in deze periode de macht in de maritiem-logistieke keten stevig in handen.

Verticale integratie: reders willen meer dan varen alleen

Nadat de containertarieven eind 2022 weer terug waren op de uitgangssituatie van voor de COVID-19 pandemie, veranderde de machtspositie van de reders en verloren zij hun tijdelijk sterke machtspositie in de keten voor een deel weer aan de expediteurs en verladers. Ook expediteurs regelen het achterlandvervoer vanaf de terminal in de zeehaven. Dit heet ‘merchant haulage’. Een tweede verandering was dat containerreders zich, na de periode van horizontale integratie, gingen richten op verticale integratie: het investeren in aan containertransport gerelateerde activiteiten. Dit zijn activiteiten die veel verder gingen dan terminaloperaties, zoals warehousing, expediteurs-activiteiten, luchtvaart, achterlandvervoer en zelfs last-mile e-commerce-aflevering. Verticale integratie resulteert in een ontwikkeling die we ‘carrier logistics’ noemen: de reder is voor veel meer verantwoordelijk dan slechts het achterlandvervoer—carrier haulage—, maar trekt belangrijke logistieke activiteiten in de hele keten naar zich toe: carrier logistics.

Door de megawinsten die containerreders in de coronatijd hadden gerealiseerd, was geld voor deze investeringen in logistieke bedrijven volop aanwezig. Mede door de investeringen in verticale integratie nam de concentratie van macht van reders verder toe in de maritiem-logistieke keten. Niet alleen de omvang van de verticale integratie nam snel toe, maar de containerreders behielden of versterkten hun horizontale marktaandeel—van een marktaandeel van de top 5 van 63,8% in 2018 naar 64,9% in juli 2025 in de Alphaliner Top 100⁶ van grootste reders. Dat dit marktaandeel in deze periode maar zeer langzaam

5 ITF (2022) Performance of Maritime Logistics. Paris: ITF. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/performance-maritime-logistics.pdf>.

6 <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

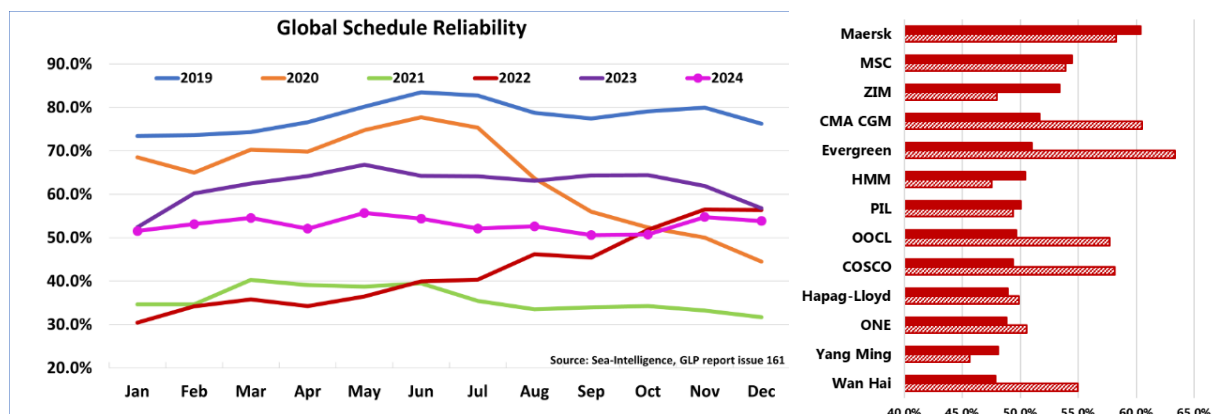
toenam, laat zien dat de groei in horizontale zin min of meer was uitgewerkt—slechts MSC wist nog sterk te groeien van 14,5% naar 20,6% marktaandeel in genoemde periode.

COVID-19: reders delen de lakens uit maar falen als logistieke dienstverleners

De ontwikkelingen gedurende de COVID-19 pandemie vormden een belangrijk breekpunt in de prestaties en financiële resultaten van de meeste grote containerreders. De tarieven in de containermarkten bereikten ongehoorde niveaus, maar de performance van containerreders in termen van doorlooptijd en betrouwbaarheid bleven sterk achter. De gemiddelde doorlooptijd van lading vanuit het Verre Oosten naar Europa verdubbelde van ruim 50 naar maximaal meer dan 120 dagen vanaf de datum van het gereed zijn van de vracht in het voorland—zoals China—naar het vertrek vanuit de bestemmingshaven—zoals Rotterdam in Europa.⁷ De leveringsbetrouwbaarheid daalde naar ruim 30% eind 2021, daar waar het in 2019 toch enige tijd boven de 80% was (figuur 1).

De gemiddelde vertragingen in de totale containermarkt voor late aankomsten van schepen bedroeg in januari 2022 8 dagen, met uitschieters naar 25 dagen voor sommige havens. Deze zeer lage betrouwbaarheid is één van de grote problemen waar het containervervoer sinds corona nog steeds mee kampt. Het blijkt niet eenvoudig om deze betrouwbaarheid structureel weer op niveau te krijgen, zoals blijkt uit de gegevens voor 2024 die schommelen tussen de 50-55%. De aanvallen van Houthi's in de Rode Zee en het aanpassen van diensten om rond Kaap de Goede Hoop te varen, heeft hier uiteraard mee te maken.

Figuur 1: Betrouwbaarheid wereldwijd containervervoer per jaar (2019-2014) en per reder (december 2024 versus december 2023)



Bron: Sea-Intelligence⁸

Er was vanaf 2019 tot januari 2025 niet één reder die in staat was om zich te onderscheiden door een betrouwbaarheid van rond de 80%. Ondanks het feit dat er grote verschillen in betrouwbaarheid per reder zijn waar te nemen, realiseerde Maersk als topperformer in december 2024 slechts een betrouwbaarheid van 60%. Hapag-Lloyd, de partner van Maersk in het nieuwe bedrijf Gemini, kwam niet eens boven de 50%. Gemini wil naar een betrouwbaarheid van 90%—wat een uitdaging bleek.⁹ We gaan in hoofdstuk 6 in op actuele ontwikkelingen rond deze betrouwbaarheidsdoelstelling.

⁷ <https://www.flexport.com/blog/flexport-ocean-timeliness-indicator/>

⁸ <https://www.sea-intelligence.com/press-room/307-2024-schedule-reliability-largely-within-50-55>

⁹ <https://www.nt.nl/scheepvaart/2025/03/20/hapag-maersk-combi-nu-al-minder-punctueel-dan-beloofd/>

Verticale integratie: voorkomen van disruptie in de maritiem-logistieke keten

De crisis in de internationale containervaart in de coronatijd versnelde de hiervoor beschreven ontwikkeling naar verticale integratie door reders. Met name Maersk en CMA CGM investeerden vanaf 2021 in 'branchevreemde' activiteiten zoals luchtvracht en e-commerce/'last-mile' logistiek (maar zetten deze investeringen niet door, zoals later in dit rapport te lezen valt—zie hoofdstuk 5). Het aanbieden van een logistiek totaalpakket zien de reders als een middel om het falen als logistiek dienstverlener tijdens de coronatijd in de toekomst te voorkomen. Als een reder de totale logistiek van een grote verlader zelf kan organiseren, kan het maatwerk voor deze verladers aanbieden. Juist de beschikbaarheid en controle over eigen assets als terminals in zeehavens en in het achterland, warehouses of achterlandtransportmodi zou een herhaling van de corona-disrupties kunnen/moeten voorkomen.

Eigen vervoer als alternatief

Een belangrijk gevolg van het falen van containerreders in de coronaperiode lokte nieuw aanbod uit van 'outsiders'. Er verschenen nieuwe reders op het toneel die met kleine schepen alternatieve diensten op de Oost-West-routes aanboden. Bedrijven als CULines/T.S.Lines (China/Taiwan), Allseas Shipping en Ellerman uit het VK zetten schepen van 2-4 duizend TEU in en liepen in Rotterdam niet de diepzeeterminals aan, maar de Rotterdam Shortsea Terminal of Moerdijk. Deze diensten bleken in staat om een hoge betrouwbaarheid te realiseren en een veel kortere doorlooptijd door buiten de bestaande kaders te opereren. Echter: met name door de sterk dalende tarieven na afloop van de coronatijd verdwenen deze bedrijven weer snel van de Oost-West routes en stopten met het varen met eigen schepen (Allseas) of trokken zich terug op shortsea-diensten binnen Europa (Ellerman) of Azië (CULines/T.S.Lines). Eén van deze outsiders bleef echter wel actief: Tailwind.¹⁰

Tailwind is de dedicated reder van de supermarktbetrijf Lidl. Ook Tailwind is ontstaan uit frustratie over de prestaties van de gevestigde reders en vanwege zeer hoge kosten die het bedrijf voor demurrage & detention boetes moest betalen. Tailwind is daarmee een voorbeeld van 'eigen vervoer' van containers op de relatie Azië-Europa. Tailwind is overigens niet uniek: ook fruitproducenten als Chiquita en Dole praktiseren eigen vervoer met eigen, kleinere containerschepen.

Dit 'eigen vervoer' is een tweede belangrijke ontwikkeling naast carrier logistics die in dit rapport centraal staat. Een belangrijk kenmerk van deze eigen diensten is dat ze een veel hogere betrouwbaarheid realiseren dan de traditionele diepzeediensten. Vaak ligt de betrouwbaarheid boven de negentig procent. Omdat Chiquita en Dole met bederfelijke waar varen—fruit—is doorlooptijd en betrouwbaarheid een heel belangrijkere voorwaarde.

1.2 Probleemvraag: gewenste en ongewenste effecten van verticale integratie door reders

De bovenstaande ontwikkelingen worden in dit rapport in detail onderzocht door literatuuronderzoek waarin de begrippen worden toegelicht (hoofdstuk 2) en waarin andere studies naar dit onderwerp worden aangehaald. Een belangrijk aangrijpingspunt is of eigen vervoer en carrier haulage ook in andere deelmarkten gangbaar zijn (hoofdstuk 3). Twee studies zijn met name relevant: de onderzoeken van

¹⁰ Recentelijk is een nieuwe outsider op de markt verschenen: de Chinese reder KAWA Shipping is een directe verbinding gestart vanuit de Chinese haven Ningbo naar Wilhelmshaven met schepen van 2.495 TEU. Met name gericht op het transport van batterijen en elektrische auto's.

Paridaens en Notteboom (2022)¹¹ en Gachara (2024)¹², die we regelmatig zullen aanhalen. Ook geven wij op basis van literatuur een terugblik op eerdere pogingen om verticale integratie in de containersector te realiseren. We staan met name stil op het Flowmasters-concept dat de Nederlandse containerrederij Nedlloyd in het midden van de jaren negentig ontwikkelde (hoofdstuk 4). Vervolgens presenteren we vier casestudies naar de praktijk van carrier logistics bij de rederijen Maersk, MSC en CMA CGM en staan stil bij de casus Tailwind—een voorbeeld van zowel eigen vervoer als van carrier haulage (hoofdstuk 5). Tenslotte presenteren we een analyse op basis van veertien voor dit onderzoek uitgevoerde gesprekken met relevante stakeholders (hoofdstuk 6). In bijlage 1 zijn de achtergronden van de geïnterviewde stakeholders beschreven.

Het onderzoek richt zich op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de omvang van carrier haulage en eigen vervoer?
2. Wat is de actuele vormgeving/organisatie in carrier haulage/eigen vervoer?
3. Wat zijn motieven van rederijen/verladers voor ontwikkeling en groei in carrier haulage/eigen vervoer?
4. Wat zijn kansen, gevolgen en risico's van de groei carrier haulage/eigen vervoer? Aandachtspunten daarbij zijn de gevolgen voor de Nederlandse en Rotterdamse transport en logistieke sector en aspecten als de invloed op een veranderde douane-unie.
5. Zijn veranderingen in klantrelaties ("change of client") waarneembaar?
6. Wat zijn mogelijke reacties van wegvervoerders en expediteurs op de introductie van carrier haulage?
7. Wat is de impact op de lange termijn van carrier haulage en eigen vervoer?

Deze onderzoeksvragen fungeerden ook als leidraad in de gesprekken met stakeholders. De uitspraken van de 14 ondervraagde stakeholders zijn op verzoek niet individueel te herleiden. Ook de identiteit van de geïnterviewde partijen is in bijlage 1 in algemene termen beschreven.

Aanvullend hebben vier presentaties plaatsgevonden voor congressen gerelateerd aan de logistieke praktijk. Deze presentaties gaven de resultaten van dit onderzoek in verschillende stadia van de voortgang weer. Het ging om de volgende congressen:

- Netwerkbijeenkomst TLN Mainports, SS Rotterdam, 28 mei 2024
- SmartPort Summit Water & De Haven, Rotterdam, 7 november 2024
- Lean & Green Seminar 2024, Amersfoort, 22 november 2024
- Multimodaal Transport Expo 2025, Breda, 13 maart 2025

De vier congressen resulteerden in relevant commentaar op interim-resultaten van dit onderzoek, dat is meegenomen in deze rapportage, en leverden elk een aantal relevante aanvullende gesprekspartners op. De Netwerkbijeenkomst van TLN Mainports had ook als functie om een probleemanalyse in kaart te brengen. Partijen uit de Rotterdamse haven die verantwoordelijk waren voor het tot stand komen van dit onderzoek zaten in de zaal tijdens twee goed bezochte workshops. De resultaten op hoofdlijnen van deze workshops staan weergegeven in bijlage 2.

Tenslotte is een klankbordgroep voor het onderzoek geformeerd, die twee keer bijeen is gekomen. Deze klankbordgroep bestond uit medewerkers van de opdrachtgever (SmartPort, Topsector Logistiek) en vertegenwoordigers uit de logistieke praktijk (containerbinnenvaart, deepsea containerterminal, expediteur, brancheorganisatie logistiek). Diverse leden van de klankbordgroep hebben dit rapport kritisch tegen gelezen.

11 H. Paridaens & T. Notteboom (2022) Logistics integration strategies in container shipping: a multiple case-study on Maersk Line, MSC and CMA CGM. *Research in Transportation Business & Management* 45(2022) 100868

12 M. Gachara (2024) Strategic divergence: the varied path of vertical integration in container shipping. Master thesis Erasmus School of Economics.



Begripsbepaling: van carrier haulage naar carrier logistics & eigen vervoer

2.1 Inleiding

Carrier haulage, merchant haulage, demurrage & detention, inland CY: voor de praktijk gesneden koek. Maar het is Engelstalig jargon uit de scheepvaartwereld waar niet echt een vertaling voor bestaat en dat vaak niet heel duidelijk is omschreven. In dit hoofdstuk beschrijven we deze concepten op basis van de literatuur en introduceren we twee nieuwe concepten: 'carrier logistics' en 'merchant sailing'. Carrier logistics vat de ontwikkeling die in dit onderzoek centraal staat weer: de reder (carrier) richt zich niet alleen op achterlandvervoer (haulage) maar op het uitvoeren van de hele logistiek: van het voorland van de haven—bijvoorbeeld China—tot het achterland, bijvoorbeeld warehousemanagement in Duitsland. 'Merchant sailing' staat voor een verladende partij (merchant) die zeetransport uitvoert (sailing) voor derden. Hieronder worden deze begrippen besproken.

2.2 Begrippen: van carrier en merchant haulage naar carrier logistics en merchant sailing

Carrier haulage

In het intercontinentale (deepsea) containervervoer betekent de term 'carrier haulage' dat de containerreder verantwoordelijk is voor de uitvoering van het achterlandtransport. De carrier zorgt ervoor dat een ingehuurd vervoerder een container van een containeropslaglocatie—een 'container yard' (CY)—naar een andere containeropslaglocatie vervoert—bijvoorbeeld een inlandlandterminal of een zeehaven (of vice versa). Een container yard is een tijdelijke opslag voor een container voordat hij wordt geladen op een zeeschip of wordt vrijgegeven richting eindbestemming. Dit vervoer naar een container yard gebeurt met behulp van één vrachtdocument.¹³

Een voordeel van carrier haulage voor de ontvanger is dat de lading in het achterland kan worden opgehaald. Veenstra et al. (2023) stellen dat carrier haulage een aanmerkelijke vereenvoudiging betekent van het administratieve proces, van de procedures om de container mee te krijgen en van de tijd die verloren gaat aan naar de zeehaven rijden vanuit het achterland (en weer terug).¹⁴ Zeker in tijden van extreme vertragingen in de aankomsttijden van zeeschepen lijkt deze optie aantrekkelijk omdat de

¹³ J. de Haas (2016) Gard Guidance on Freight Containers. Arendal: Gard, p.54.

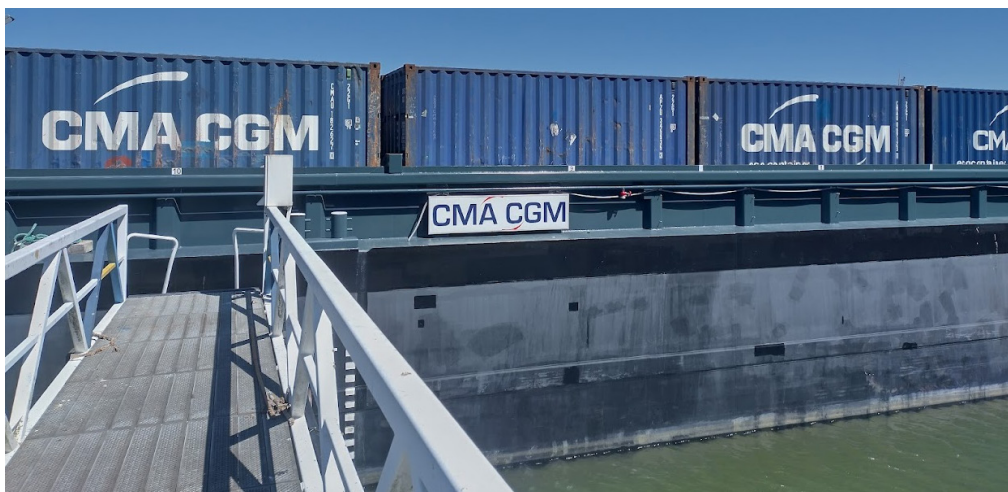
¹⁴ A. Veenstra et al. (2023) Demurrage en Detention-kosten containertransport over zee. Rapportage naar aanleiding van discussie Kamercommissie voor Infrastructuur en Waterstaat. Delft: Topsector Logistiek, p.17.

reder de inzet van achterlandvervoer kan aanpassen. Als de reder naast een eigen dedicated terminal ook beschikt over nauw aan de rederij verbonden binnenvaartschepen (zie foto hieronder) en inland-terminals kan er maatwerk worden toegepast voor deze binnenvaartschepen—met name ook gericht op legecontainerlogistiek. Dit voorkomt wachten en afstemmingsproblemen die momenteel nog steeds in de Rotterdamse haven plaatsvinden, ondanks de invoering van tijdvensters en minimale call-sizes voor de binnenvaart.

Merchant haulage

‘Merchant haulage’ is de tegenhanger van carrier haulage. Hier is de ontvanger—de verlader of de ingeschakelde expediteur—verantwoordelijk voor het inland-vervoer van of naar de container yard. Het voordeel van merchant haulage is dat de ontvanger van de lading meer eigen controle kan uitoefenen maar anderzijds ook meer verantwoordelijkheid draagt voor het materiaal van een rederij (de container) dat in het achterland moet worden vervoerd.¹⁵ Bij grote vertragingen in de aankomsttijden van zeeschepen vraagt dit veel aanpassingen in de coördinatie van het achterlandproces. Echter: de verlader—zeker de kleinere verlader—maakt doorgaans gebruik van een expediteur die veel ervaring heeft met het coördineren van het achterlandvervoer. Een ander voordeel van een expediteur is dat er slim gebruik gemaakt kan worden beschikbare containers in de nabijheid van een verlader op basis van regionale informatie van een expediteur, zodat het vervoer van een lege container vanuit een haven naar het achterland vermeden wordt. In veel gevallen eisen reders echter dat een lege container snel naar de zeehaven wordt terug vervoerd, in plaats van dat er naar retourlading wordt gezocht. Een voordeel van merchant haulage is voorts dat expediteurs vaak grote kennis van lokale markten hebben, daar waar een carrier toch meer thuis is in het maritieme deel van de keten.

Foto: Binnenvaartschip Felicitas in de Waalhaven: verbonden aan carrier CMA CGM



Carrier inspired merchant haulage

Naast carrier en merchant haulage is ‘carrier inspired merchant haulage’ een hybride optie. Hierbij vraagt een expediteur of verlader aan de reder om een bepaalde achterlandvervoerder in te schakelen, in plaats van dat de carrier zelf deze achterlandvervoerder kiest. Hiervoor kan gekozen worden vanwege hoge betrouwbaarheid van de desbetreffende achterlandvervoerder of lage kosten. Het voordeel is dat de door de verlader gewenste achterlandvervoerder wordt gebruikt, maar dat de carrier de controle over de logistiek en de aansprakelijkheid houdt. De verlader heeft daarmee kostenvoordelen in het

15 A. Veenstra et al. (2023) op.cit.

achterlandvervoer en voorkomt de complexe operationele aspecten gerelateerd aan vertraging. Dit is bijvoorbeeld een interessant optie voor bedrijven die werken met omvangrijke volumes en daardoor van de concurrerende prijs van een vaste vervoerder kunnen profiteren.

Terminal haulage

De term terminal haulage is in de Nederlandse logistiek geïntroduceerd door Wando Boevé¹⁶ van ECT in zijn pleidooi voor de introductie van synchromodaal vervoer. In terminal haulage is de terminal medebepalend voor het vervoer van en naar het achterland. De inhoud van de container en de afspraken daarover zijn leidend voor de snelheid van het vervoer. Dit legt de link naar de synchromodale organisatie van het achterlandvervoer, dat door de terminal wordt gefaciliteerd door een netwerk van inland-terminals, die als 'extended gates' van de diepzeeterminal functioneren. In feite is de extended gate de virtuele grens van de diepzeeterminal en is het transport tussen diepzeeterminal en extended gate als 'intern terminal transport' te beoordelen. De terminal operator is daarbij verantwoordelijk voor de keuze van de transportoptie, afhankelijk van de beschikbare capaciteit van transportopties. Belangrijke succesvoorwaarden achter terminal haulage worden door de diepzeeterminal vervuld: (a) beschikbaarheid van (logistieke) informatie, (b) omvangrijke stromen waardoor efficiënt gebruik van intermodaal netwerk en combinaties van transportstromen kan worden gemaakt, (c) beschikbaarheid van capaciteit op terminals (diepzee & extended gates) en (d) beschikbaarheid van synchromodale partners.

DP World is een terminaloperator die terminal haulage ook actief propageert en zich ontwikkelt richting verticale integratie. DP World noemt zich 'A leading provider of end-to-end supply chain solutions'. Naast diverse containerterminals heeft DP World onder meer het Britse P&O Ferries, Unifeeder uit Denemarken en het Zuid-Afrikaanse Imperial Logistics overgenomen.

Agency Haulage

Bij agency haulage organiseert een wegvervoerder het transport en regelt daarbij ook andere zaken zoals douanefaciliteiten. De wegvervoerder hoeft dit transport niet zelf uit te voeren. Het beginpunt ('port of loading') is doorgaans een locatie in het achterland, maar een transportrelatie kan ook een zeetraject tussen Shanghai en Rotterdam bevatten. Dit concept is gebaseerd op kennis van het achterland door de organiserende vervoerder en warehousing capaciteit voor een reder.

Carrier Logistics

Hier introduceren we de term 'carrier logistics' om de vorm van carrier haulage aan te duiden die veel verder gaat dan het regelen van het achterlandvervoer, maar die zich richt op het uitvoeren van de verschillende schakels in een logistieke keten met een maritiem onderdeel, vanaf een fabriek of distributiecentrum van een verlader, tot het beleveren van een fabriek, distributiecentrum of zelfs individuele klant door middel van e-commerce diensten. Er is sprake van integrale logistieke dienstverlening die wordt uitgevoerd door een bedrijf met omvangrijke diepzeecontainer-activiteiten.

Bij carrier logistics moet aan drie voorwaarden zijn voldaan:

1. De carrier is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gehele maritiem-logistieke keten van een wereldwijd actief zijnde verlader—denk aan bedrijven als Nike of Heineken—op basis van een 'ketenbreed' contract met een relatief lange looptijd.
2. De performancemeting van de kwaliteit van de logistieke dienstverlening van de carrier is 'ketenbreed'. Dan gaat het doorgaans om indicatoren als betrouwbaarheid en doorlooptijd. Logistieke prestaties worden over de gehele maritiem-logistieke keten gemeten tot aan de voordeur van de klant en niet alleen in het haven-haventraject.

¹⁶ ECT (2011) De toekomst van het goederenvervoer. De visie van ECT op duurzaam en betrouwbaar Europees transport. Rotterdam: ECT.

3. Specifieke ad hoc-praktijken uit het maritieme deel van de keten zijn een integraal onderdeel van de overeenkomst en worden niet op ad hoc-basis vastgesteld. Daarbij gaat het met name om diverse toeslagen en boetes (met demurrage en detention als meest bekende voorbeeld).

Merchant sailing

‘Merchant sailing’ staat voor een verladende partij (merchant) die zeetransport uitvoert (sailing) voor derden. We bespreken dit bij de case studie van Tailwind, de rederij van supermarktorganisatie Lidl. Het is een suggestie als vervangend begrip voor ‘eigen vervoer’ over zee door verladers. Het is aanvullend op merchant haulage, dat zich op het achterland richt en niet op het zee-traject.

Carrier haulage/eigen vervoer: verkenning deelmakten wegvervoer

3.1 Ontwikkeling carrier haulage en eigen vervoer in vier deelmakten

In dit rapport wordt carrier logistics/eigen vervoer uitgewerkt voor de containersector. Voordat dit (verder) wordt uitgewerkt staan wij stil bij de vraag hoe het gebruik van carrier haulage en eigen vervoer zich ontwikkelt binnen vier specifieke andere deelmakten van het goederenvervoer: (1) ferryvervoer, (2) breakbulkvervoer, (3) tankvervoer en (4) exceptioneel vervoer. Het doel van deze verkenning is om aan de hand van een systematische literatuurstudie een onderbouwd overzicht te geven van de actuele ontwikkelingen binnen deze vier deelmakten. De analyse is uitgevoerd op basis van recente publicaties in vakbladen en andere relevante sectorale bronnen. In bijlage 1 is de aanpak en zijn de bronnen beschreven.

3.2 Verkenning vier deelmakten wegvervoer

Deelmarkt 1: Ferryvervoer

Er is voor wat betreft carrier haulage geen duidelijk groeiende trend te signaleren waarbij ferryrederijen regelmatig overnames doen of investeren in eigen transport- en logistieke activiteiten. Hoewel enkele bedrijven, zoals DFDS, wel actief carrier haulage-praktijken uitvoeren, blijft het een uitzondering in de sector. De meerderheid van de ferryrederijen blijft voornamelijk afhankelijk van derden voor het landtransport, in plaats van eigen transport- en logistieke middelen te ontwikkelen, of over te nemen.

Carrier Haulage Casus Ferry Rederij DFDS

De DFDS-casus is een van de weinige voorbeelden van hoe een ferryrederij haar positie versterkt door middel van verticale integratie. In plaats van uitsluitend te vertrouwen op vervoer door derden (merchant haulage), breidde DFDS de afgelopen jaren haar eigen transport- en logistieke capaciteit uit door een aantal gerichte acquisities.

DFDS is een toonaangevende Deense ferry- en logistieke dienstverlener die zich de afgelopen jaren intensief heeft gericht op uitbreiding in het Europese weg- en zeetransport. Deze strategie is duidelijk zichtbaar in een reeks strategische overnames die het bedrijf heeft geholpen om haar netwerk, materieel en dienstverlening aanzienlijk uit te breiden.

In juli 2023 nam DFDS de Nederlandse Estron Group over¹⁷. Estron is gespecialiseerd in weg- en ferrytransport tussen het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, de Benelux en Polen. Het beschikt over circa 300 trailers en biedt vanuit een 58.000 m² groot logistiek centrum in de Rotterdamse haven opslag-, cross-docking- en andere logistieke diensten aan. Deze acquisitie past in een bredere trend waarin DFDS haar positie in het internationale wegvervoer stelselmatig heeft versterkt. Eerder in 2023 werd de Noord-Ierse McBurney Transport Group overgenomen, een specialist in geconditioneerd vervoer met een eigen vloot van 400 trekkers en 1.360 trailers.¹⁸ In de jaren daarvoor breidde DFDS haar netwerk al eerder uit met de overname van het Ierse Lucey Transport (2022), het Oost-Europese ICT Logistics¹⁹ (2021, met 600 trailers en 20 trucks), en de HSF Logistics Group²⁰ (2021), een belangrijke speler in koel- en vrieustransport.

De meest recente overname is die van het Turkse Ekol Logistics, aangekondigd in november 2024²¹. Ekol biedt een geïntegreerd netwerk aan dat Europa verbindt met Turkije. DFDS wil dit netwerk opnemen in haar bestaande veerverbindingen rond de Middellandse Zee.

Met deze reeks overnames positioneert DFDS zich als een volledig geïntegreerde logistieke speler, die zowel zee- als wegtransport in eigen beheer uitvoert. Daarmee is het een sterk voorbeeld van carrier haulage binnen de ferrysector.

Trend eigen vervoer ferryvervoerders

Uit de literatuurstudie komen geen (recente) voorbeelden naar voren van ferryvervoerders die hebben geïnvesteerd in eigen transportmiddelen (direct of via overnames). Dit lijkt erop te wijzen dat de trend voor eigen vervoer en carrier haulage tot nu toe beperkt is en zeker niet actief aan het toenemen is.

Als specifiek naar ro-ro-vervoer van car-carriers gekeken wordt, zijn er wel voorbeelden van autofabrikanten die eigen schepen bezitten of beheren. Een tweetal voorbeelden hiervan zijn Toyota en BYD.

Toyota heeft via haar dochteronderneming Toyofuji Shipping Co. een vloot van ro-ro-schepen, waarvan de recentste aanwinst, de Trans Harmony Green, een LNG-aangedreven schip is dat werd opgeleverd in juli 2024²². Deze schepen vervoeren niet alleen voertuigen, maar stellen Toyota ook in staat om de logistiek van het bedrijf efficiënter te beheren en te voldoen aan de strengere veiligheidsnormen voor elektrische voertuigen (EV's).

BYD, een grote speler op de Chinese EV-markt, heeft haar eigen ro-ro-schip, de Explorer No. 1²³, waarmee ze tot 5.000 voertuigen per reis kan vervoeren. Dit schip, dat in 2023 in gebruik werd genomen, is slechts het begin van BYD's plannen om haar eigen vloot uit te breiden, met zeven extra bestellingen op komst. Door deze stap kan BYD meer controle uitoefenen op de logistiek van haar elektrische voertuigen, wat cruciaal is voor het voldoen aan de groeiende wereldwijde vraag.²⁴

17 R. van der Maas, 'DFDS koopt Rotterdams Estron Group', Nieuwsblad Transport, 18 juli 2023.

18 E. Verheggen, 'DFDS weer op overnamepad, nu in Noord-Ierland', Nieuwsblad Transport, 3 januari 2023.

19 E. Verheggen, 'DFDS mikt op Oost-Europa met overname ICT Logistics', Nieuwsblad Transport, 17 september 2021.

20 P. Jumelet, 'DFDS neemt HSF Logistics over', Nieuwsblad Transport, 26 januari 2021.

21 R. van der Maas, 'DFDS neemt Turks Ekol Logistics toch wel over', Nieuwsblad Transport, 18 november 2024.

22 F. Bahtić, F. Mitsubishi splashes Toyofuji Shipping's LNG-powered RoRo ship, Offshore Energy, 7 juni 2024.

23 Top Electric-Car Builder BYD Sends its First Ro/Ro to Europe, The Maritime Executive, 17 januari 2024.

24 'VESSEL REVIEW | BYD Explorer No 1 - LNG-fuelled vehicle carrier to support Chinese car manufacturer's export activities,' Baird Maritime, & Baird Maritime, 9 september 2024.

Gezien de groei in verkoop van EV's, gedreven door de duurzaamheidstransitie, wordt het steeds waarschijnlijker dat autofabrikanten gaan investeren in eigen ro-ro-schepen. Het vervoeren van EV's brengt namelijk specifieke risico's met zich mee, zoals brandgevaar door lithium-ion batterijen, wat de kosten en complexiteit van transport verhoogt. Naast risicobeheersing en kostenbesparing (als er voldoende economies of scale bereikt worden) geeft het bezitten van ro-ro-schepen de autofabrikanten ook capaciteitszekerheid en meer strategische controle over de wereldwijde supply chain.

Deelmarkt 2: Tankvervoer

Uit de literatuur blijkt dat carrier haulage (nauwelijks tot) geen strategisch speerpunt vormt binnen investeringen in het tankvervoer van chemische producten en vloeistoffen. Er zijn geen recente artikelen te vinden die erop wijzen dat grote spelers in deze niche actief inzetten op het overnemen van voor- en natransport in de transportketen.

Wel is er een voorbeeld van verticale integratie terug te vinden, namelijk de recente overname van LBC Tank Terminals door de Japanse rederij Mitsui O.S.K. Lines (MOL)²⁵. Deze overname laat zien dat rederijen wel degelijk investeren in logistieke controle verderop in de keten, door bijvoorbeeld opslagcapaciteit op het vasteland toe te voegen. MOL wil hiermee uitgroeien tot een aanbieder van "Total Chemical Logistics". Het betreft echter geen vorm van carrier haulage, omdat MOL niet structureel zelf het operationele inland transport op zich gaat nemen voor iedere zending. Wel voegen ze hiermee een aanvullende schakel in de logistieke keten toe aan de activiteiten.

Een concreet voorbeeld van een partij die wél van oudsher inzet op eigen vervoer binnen de tank- en chemiesector is Shell.²⁶ Shell beschikt over eigen schepen en vrachtwagens voor het vervoer van onder andere brandstoffen en chemische producten. Hier is eerder sprake van een volledig geïntegreerd logistiek model, waarbij Shell de regie voert over vrijwel de hele keten, van productie tot levering – inclusief eigen transportmiddelen. Hoewel dit een andere invulling is van logistieke controle dan carrier logistics, wordt ook deze benadering niet als een actuele of zich ontwikkelende strategie benoemd in de literatuur.

Kortom, hoewel er wel vormen van verticale integratie of eigen vervoer bestaan in het tankvervoer, blijft carrier haulage/logistics als specifieke strategie onderbelicht of afwezig in recente berichtgeving binnen deze nichemarkt.

Deelmarkt 3: Breakbulkvervoer

Breakbulk (ook wel stukgoed of conventioneel vervoer genoemd) verwijst naar lading die los verpakt wordt vervoerd, dus niet in containers of als bulk. Dit kan onder meer gaan om: pallets met goederen, kratten of vaten, spoelen kabel, machines of motoren (die nog wel op een normale trailer passen).

Binnen de deelmarkt breakbulkvervoer zijn er geen duidelijke en recente voorbeelden terug te vinden van carrier haulage of het structureel uitvoeren van eigen vervoer door verladers of rederijen. In tegenstelling tot containervervoer, waar carrier haulage vaker voorkomt, lijkt bij breakbulk het voor- en natransport vooral in handen te zijn van gespecialiseerde expediteurs of logistieke dienstverleners. Ook investeringen in eigen transportmiddelen door rederijen of industriële verladers zijn in deze niche niet als structurele trend of strategie zichtbaar in recente praktijkvoorbeelden.

25 J. Desmet, 'Japanse MOL koopt Nederlandse LBC Tank Terminals voor 1,7 miljard'. Flows (n.d.).

26 'Shell Shipping & Maritime Technologies | Shell Global'. (z.d.). Shell Global.

Deelmarkt 4: Exceptioneel vervoer

Exceptioneel vervoer betreft ladingen die te groot, te zwaar, te breed of te hoog zijn voor regulier wegtransport. Denk bijvoorbeeld aan: windmolenwieken, trafo's, grote silo's of lange staalconstructies.

Ook in de deelmarkt exceptioneel vervoer is merchant haulage veelal de norm. De situatie komt sterk overeen met het hiervoor behandelde breakbulkvervoer. Bij exceptioneel vervoer schakelt de verzender of expediteur gespecialiseerde transporteurs in voor de gehele door-to-door levering. In enkele gevallen bieden ook grote rederijen zelf carrier haulage aan, waar de levering van haven naar eindbestemming met eigen of gecontracteerde vervoersmiddelen worden gedaan. Echter, dit betreft wel (vaak) container gebaseerde out-of-gauge ladingen.²⁷ Een aantal voorbeelden hiervan zijn: Hapag-Lloyd Special Cargo,²⁸ MSC Project Cargo,²⁹ Hamburg Süd (sinds 2017, na de overname door Maersk, zie hoofdstuk 5) breidt het aanbod van diensten zich uit met geïntegreerde oplossingen voor projectladingen, inclusief zowel zee- als landtransport.

Exceptioneel vervoer dat niet onder out-of-gauge lading valt wordt dus vooral gedaan door gespecialiseerde logistieke dienstverleners. De reden hiervoor is dat naast verschil in wet- en regelgeving, het vaak om complexere lading gaat met een hoger risico waarvan de volumes te laag zijn voor grote rederijen en partijen in de keten.

3.3 Conclusie verkenning deelmarkten

In dit hoofdstuk is een verkenning uitgevoerd naar vier deelmarkten in het wegvervoer naast het containervervoer. Het doel was om te onderzoeken of de praktijk van carrier haulage en eigen vervoer naast de containersector zichtbaar is in belangrijke deelmarkten van het wegvervoer met ook belangrijke maritieme operaties, zoals de markten voor ferryvervoer, tankvervoer, breakbulkvervoer en exceptioneel vervoer. Uit de verkenning bleek dat niet—of slechts incidenteel—het geval te zijn in vergelijking met het containervervoer. Reden dat wij ons in deze rapportage verder concentreren op het containervervoer.

27 Out of Gauge (OOG) | Embassy Freight Netherlands. (z.d.).

28 <https://www.hapag-lloyd.com/en/services-information/cargo-fleet/special>

29 <https://www.msc.com/en/solutions/project-cargo>

Ontstaan carrier logistics

4.1 Parallellen met ontwikkelingen beginjaren negentig richting carrier logistics

Koninklijke Nedlloyd

De huidige ontwikkeling richting carrier logistics heeft overeenkomsten met de wijze waarop in de beginjaren negentig een vergelijkbare ontwikkeling werd ingezet naar verticale integratie door containerreders. De Nederlandse containerrederij Nedlloyd was hier een goed voorbeeld van.³⁰ Nedlloyd was beginjaren negentig een conglomeraat met naast de diepzeecontaineractiviteiten in Nedlloyd Lijnen belangen in containeroverslag (ECT), expediteurswerkzaamheden (Damco, Gerlach Douane expediteurs), wegvervoer (Nedlloyd Road cargo, Wim Vos, et cetera), gespecialiseerd vervoer (Traxion, Gerlach Art Packers), fijnmazig distributievervoer (Van Gent en Loos), warehousing (Nedlloyd Districenters), luchtvracht (MSAS Nedlloyd Air cargo) en passagiersvervoer (Transavia, Martinair), Nedlloyd Rijn- en Binnenvaart, offshore booractiviteiten (Neddrill), communicatie-systemen voor de scheepvaart (Radio Holland) en nog veel meer activiteiten en werkmaatschappijen in binnen- en buitenland.

Voor deze diversificatiestrategie werd gekozen om de risico's in de scheepvaart te kunnen opvangen. "Risicospreiding door andere activiteiten was een gewaardeerde bedrijfsfilosofie" formuleerde Henk Rootliep, de toenmalige CEO van Nedlloyd, terugblikkend.³¹ Nedlloyd was een late representant van deze diversificatie want in de literatuur was in die tijd het concept van de concentratie op kerncompetenties en -activiteiten actueel, bijvoorbeeld uitgedragen door managementbestsellers als 'The core competence of the corporation' van het duo Prahalad & Hamel uit 1990. Als tegenvoorbeeld waren er ook nog steeds zeer succesvolle conglomeraten die een vergelijkbare breedte van ondernemingsactiviteiten kenden net als Nedlloyd, zoals General Electric onder leiding van de succesvolste ondernemer van zijn generatie, Jack Welch.

Naast risicospreiding werd ook voor diversificatie gekozen wegens de kansen die de Europese eenwording voor het wegvervoer in Europa boden en omdat logistieke dienstverlening minder afhankelijk leek van logistieke schommelingen dan scheepvaart. Synergie tussen de logistieke en containeractiviteiten lag meer op het gebied van kennis dan op het genereren van lading over en weer, zo bleek achteraf.³²

De sterke overeenkomst met de huidige ontwikkelingen in carrier logistics bleek uit het concept 'Flowmasters' dat Nedlloyd in januari 1996 invoerde. Uit het citaat "We gaan Nedlloyd met Nedlloyd Flowmasters in de startblokken zetten om in de Champions League van de 'global economy' te spelen. Daar wint een kleiner aantal steeds grotere bedrijven meer en meer aan invloed"³³ blijkt een sterke

30 Casebeschrijving ontleend aan: B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) Terug op koers. Drie decennia Koninklijke Nedlloyd. Rotterdam: Koninklijke Nedlloyd N.V. (Nedlloyd had ook een eigen uitgeverij.)

31 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.174.

32 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.174.

33 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.200.

overeenkomst met de integrator-strategie van Maersk (zie paragraaf 5.1), ook gericht op de top van het mondiale bedrijfsleven. Nedlloyd richtte zich door het aaneensmeden van diverse diensten op het wereldwijd aanbieden van oplossingen voor geïntegreerd vervoer. "Klanten van hun 'corporate nightmares' verlossen"³⁴ was het motto van Nedlloyd en ook dit doel speelt momenteel sterk mee tegen de achtergrond van de grote disrupties in het wereldwijde containervervoer in de laatste jaren door COVID-19, Houthi's en de huidige handelsoorlog, die voor verladers nog steeds logistieke nachtmerries opleveren. In de voor dit onderzoek uitgevoerde gesprekken werd gesteld dat mede gekozen werd voor het uitbesteden van de logistiek op ketenniveau aan een geïntegreerde reder wegens het vermogen om juist door deze integratie optimale afstemming tussen maritieme en achterlandactiviteiten te krijgen, waardoor de betrouwbaarheid op ketenniveau toeneemt. Ook 'ease of doing business' in het complexe veld van containerlogistiek is een belangrijke reden voor verladers. De andere strategie van verladers is om als reactie op de ongekende disrupties en tariefsverhogingen in de internationale containerlogistiek rond COVID-19, het containertransport zelf ter hand te nemen, zoals Lidl (paragraaf 5.3).

Aanvankelijk pakte de Flowmasters-strategie goed uit: in 1997 werd het eerste grote contract met een beoogde grote verlader getekend en breidden de activiteiten zich uit over Europa en de VS en werd Flowmasters ingezet op nieuwe 'kernactiviteiten' als 'chemical logistics'.³⁵ In 1999 werden de transport- en distributieactiviteiten van Nedlloyd echter verkocht aan Deutsche Post/Danzas, waarmee P&O Nedlloyd (inmiddels) vooral weer een containerreder werd. Flowmasters was daarbij één van de assets die deze aankoop voor Deutsche Post/Danzas aantrekkelijk maakte. Nedlloyd Flowmasters werd de kern van de divisie 'Industry Solutions' van Danzas.

Met de verkoop van de logistieke activiteiten kwam ook kritiek op de integratiestrategie, als te ideaal en te ambitieus. Voormalig president-commissaris Wijkstra stelde: "Het concept bleek uiteindelijk niet te realiseren. We hebben ons vergist. Dat zat er altijd al in."³⁶ Exit Flowmasters. Het falen van de Flowmasters-strategie wordt in een analyse³⁷ geweten aan vier oorzaken. Ten eerste werkten de werkmaatschappijen onvoldoende mee aan de gewenste integratie, met name de extra benodigde inspanningen voor de implementatie van nieuwe software bleef achter. Ten tweede bleven de marges van Nedlloyd achter, waardoor onvoldoende bronnen voor investeringen in het concept beschikbaar waren. Ten derde werd de verwachte synergie voor Nedlloyd als geheel nooit gerealiseerd en tenslotte bleef de vraag van klanten na de eerste successen sterk achter bij de verwachtingen.

Opmerkelijk genoeg richtte P&O Nedlloyd zich in 2002 opnieuw op internationaal logistiek management en wilde wederom een rol spelen in de internationale maritieme 'end-to-end' logistieke keten. Dit omdat steeds meer mondiale klanten geïntegreerde oplossingen voor ladingstromen wilden hebben: van het begin van het transport van een onderneming tot de deur van het distributiecentrum³⁸—en dus niet in dat distributiecentrum. Inmiddels was de opkomst van e-commerce een feit en was de logistieke wereld daarmee in een nieuwe ontwikkelingsfase beland. Deze nieuwe fase resulteerde wederom in acquisities in expediteurs, shortsea-reders, spoorvervoer en inlandterminals (o.a. Duisburg). In 2005 werd P&O Nedlloyd overgenomen door A.P. Møller-Maersk—aan het begin van de wereldwijde boom in containerisatie veroorzaakt door de opkomst van China. In het volgende hoofdstuk is te lezen hoe Maersk vanaf 2017 een nieuwe inzet op logistieke integratie realiseerde—mogelijk was nog iets van het oorspronkelijke 'Flowmasters-DNA' aanwezig in de organisatie.

34 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.200

35 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.228-230.

36 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.248.

37 Peter Olsthoorn, 'Nedlloyd klimt met vallen en opstaan uit het dal', Nieuwsblad Transport, 18 april 1992.

38 B. Oosterwijk & W. de Regt (2004) op.cit., p.314.

Japanse reders: logistieke integratie vooral om Japanse export te faciliteren

Niet alleen Nedlloyd koos met flowmasters voor een integratiestrategie in de jaren negentig. Japanse reders kozen eveneens voor deze strategie, zoals de drie reders die nu ONE (Ocean Network Express) vormen en eindjaren negentig samen een aandeel van 6,6 procent³⁹ in de wereldwijde containervloot hadden (P&O Nedlloyd: 4,3 procent). De doortastende wijze waarop Nedlloyd haar inland-distributienetwerk opbouwde was voor deze reders een voorbeeld.⁴⁰ De drie reders—NYK, MOL en K Line—investeerden in de VS, Azië, Australië en Europa in terminals, inland-vervoerders (weg, spoor), expediteurs en distributiecentra. Japan was beginjaren negentig een motor achter de opkomst van Azië en werd in Europa en VS op een vergelijkbare wijze als een systeemrivaal gezien als China nu.⁴¹ In Nederland pasten deze Japanse investeringen—met name die in distributiecentra—indertijd overigens zeer goed in de nieuwe ‘Nederland Distributieland’ strategie. Bedrijven als Canon, Ricoh en Nikon werden daarbij met hun distributiecentra als best practise gezien. Nederlandse bedrijven als Van Ommeren waren partner van de drie reders en logistiek dienstverlener Wassing werd overgenomen door MOL. MOL investeerde daarnaast in Tilburg in warehousecapaciteit.

In de strategie van reder NYK—‘NYK 21’—werd al in 1985 verwoord dat de rederij zich naast zeetransport moest gaan richten op cruise-activiteiten, vastgoed, financiële en informatiedienstverlening. Binnen het zeetransport wilde NYK een volledig geïntegreerd en breed aanbod van distributie en dienstverlening met hoge toegevoegde waarde via zee, land en lucht leveren. Dit inclusief alle vormen van logistieke dienstverlening in de keten, waaronder hoogwaardig voorraadmanagement en informatiediensten om de distributieactiviteiten te monitoren en beheersen. Deze strategische omvorming was van groot belang voor NYK: het werd als strategie om te overleven in de markt gezien.⁴² Ook MOL, had een dergelijke strategie, met een sterkere nadruk op verdere globalisering als doel. K Line, de derde reder, was minder ambitieus dan MOL en NYK maar had beginjaren negentig ook deelnemingen in de VS in containerterminals, een spoorwegmaatschappij en een omvangrijk volume warehouses. De drie reders ontwikkelden hun strategie in belangrijke mate om de Japanse exporteurs te faciliteren die toen met logistieke innovaties als Just-In-Time-management, EDI en global sourcing kwamen. De groeiende wereldwijde export vanuit Japan was een belangrijke motor die in de jaren negentig succes verzekerde. Daarnaast wilden de reders ook een belangrijke positie in de markten in het intra-Europa vervoer opbouwen—net als Nedlloyd.

Uit een analyse uit 1991⁴³ naar de vraag of verladers daadwerkelijk om integraal ketenmanagement uitgevoerd door containerreders vragen, komt een aantal aspecten naar voren dat niets aan actualiteit heeft verloren. Problemen bij de acceptatie van integratiestrategieën werden veroorzaakt door het onvermogen van reders om de kostenopbouw van hun product transparant te onderbouwen. Daardoor bleef het voor verladers onduidelijk in hoeverre activiteiten elkaar onderling subsidieerden. Het werd evenmin duidelijk in hoeverre verladers betaalden voor diensten die mogelijk niet daadwerkelijk werden afgenomen. Veelal wilden verladers slechts onderdelen van hun pakketten uitbesteden aan derden en niet het geheel. Ook waren verladers niet overtuigd van de meerwaarde van dedicated terminals en andere faciliteiten die reders in eigen bezit namen. De eigen warehouses van containerreders werden als een extra—en daarmee onnodige en kostenopdrijvende—schakel in de keten gezien omdat veel verladers reeds bestaande distributienetwerken hadden. Ook werd onvoldoende inspanning waargenomen om als

39 M. R. Brooks (2000) Sea change in liner shipping. Regulation and managerial decision-making in global industry, Amsterdam etc.: Pergamon, p.8.

40 J. Crichton, ‘The Value of ‘value added’? Containerisation International, October 1991, pp.43-47.

41 Karel van Wolferen (1989) The enigma of Japanese power, New York: Knopf.

42 J. Crichton, ‘Distribution: Japanese lines get physical’, Containerisation International, October 1991, pp.37-43.

43 J. Crichton, ‘The Value of ‘value added’? Containerisation International, October 1991, pp.43-47.

reders transparante ladinginformatie aan verladers te verstrekken door investeringen in informatiedienstverlening (tracking van containers). Reders bleven ook te veel vasthouden aan hun traditionele prioriteiten om schepen te vullen in plaats van op klantgerichte wijze ketens te beheren. Ketenmanagement was tevens een strategische activiteit voor veel verladers die niet aan derden werd overgelaten. Ook de praktijk dat logistieke managers van verladers vasthielden aan eigen, bestaande werkmethoden voorkwam dat ze overstapten naar de geïntegreerde dienstverlening van containerreders. Bij de drie Japanse containerreders ging het ook vooral om de relaties tussen Japanse reders en Japanse verladers, iets dat beoordeeld moet worden uit de structurele samenwerking die historisch is gegroeid in industriële relaties in Japan (Keiretsu⁴⁴).

Anno 2025 heeft ONE met 6,4 procent⁴⁵ een vergelijkbaar marktaandeel als de drie toen nog losstaande Japanse reders in de eindjaren negentig. ONE richt zich niet duidelijk op een strategie van verticale integratie of carrier logistics (Gachara, 2024, Paridaens & Notteboom, 2022), ondanks het feit dat ONE-aandeelhouder NYK met Yusen Logistics een logistieke dienstverlener bezit die zich wat betreft omzet net als CEVA Logistics van CMA CGM en Bolloré Logistics van MSC in de top 20 logistieke dienstverleners van de wereld bevindt.

Geconcludeerd kan worden dat de ontwikkelingen richting verticale integratie en carrier logistics uit de jaren negentig niet zijn doorgetrokken. De oorzaken daarvan hebben bij Nedlloyd vooral betrekking op interne problemen om de strategie succesvol uit te kunnen voeren maar ook op het ontbreken van voldoende vraag. Bij de drie Japanse reders is waarschijnlijk de vraag uit de markt eveneens onvoldoende geweest, mede omdat de rol van Japan als Aziatische exportmotor vanaf eindjaren negentig is overgenomen door China. Daarnaast zijn de reders er niet in geslaagd de voordelen die carrier logistics voor klanten zou moeten opleveren overtuigend neer te zetten en voldoende afstand te nemen van de traditionele prioriteiten van een containerreder, gericht op varen met zo vol mogelijke schepen.

Dat carrier logistics na ruim dertig jaar in 2017 weer een dominante kracht werd bij de belangrijke containerreders heeft veel te maken met de onderliggende argumenten die nog steeds in belangrijke mate valide zijn, zoals in dit rapport is uiteengezet. Daarnaast is de rederijwereld sterk veranderd: de schaal van de reders is onvergelijkbaar veel groter en de financiële kracht van de containerreders is sterk toegenomen door de crisis tijdens COVID-19. De mogelijkheden die digitalisering biedt om een rol in ketenmanagement te spelen zijn eveneens veel groter en het niveau van logistieke expertise is beduidend gegroeid. Daarnaast is sinds de jaren negentig de globalisering in een stroomversnelling gekomen—ook wel aangeduid met een periode van 'hyperglobalisering'⁴⁶—mede gefaciliteerd door containerisatie. Veel Europese en Noord-Amerikaanse bedrijven verplaatsten hun productie naar China, gedreven door lage lonen. De logistieke risico's die met deze outsourcing van productie naar Azië samen hingen zijn daarbij onderbelicht gebleven,⁴⁷ maar kwamen ten tijde van COVID-19 duidelijk naar voren.

Argumenten uit de literatuur voor ontstaan carrier logistics

Al lang is betoogd dat containerreders als belangrijke speler in internationale supply chains samen met aan hen gerelateerde logistieke dienstverleners een nieuwe logistieke strategie moeten ontwikkelen,

44 Karel van Wolferen (1989) op.cit.

45 <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

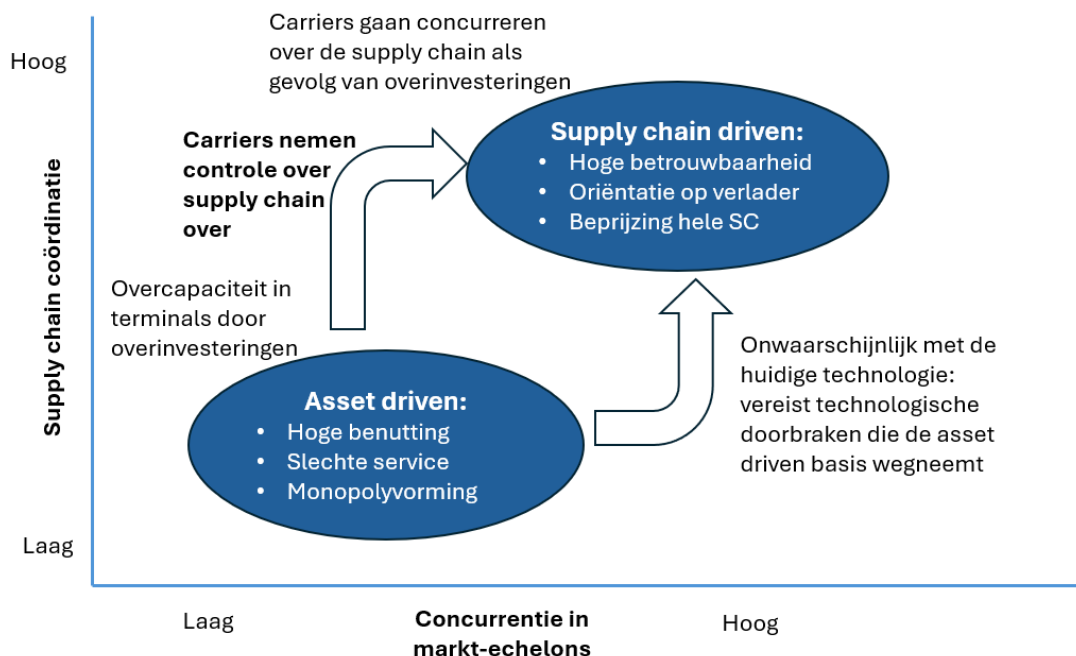
46 Dani Rodrik (2011) *The Globalization Paradox*. Norton & Company.

47 G. Stalk & K. Wadell (2007) *Surviving the China Rip Tide*. How to profit from the supply chain bottleneck, www.bcg.com.

uitgaande van de logistieke eisen van hun belangrijke klanten vanuit individuele klanteneisen.⁴⁸ Differentiatie in dienstverlening is daarbij één van de belangrijkste aangrijpingspunten.⁴⁹ Fransoo en Lee⁵⁰ maken de noodzakelijke paradigmaverschuiving helder in een verschuiving van een asset-gedreven naar een supply-chain-gedreven focus (figuur 4.1)

De asset-gedreven aanpak gaat uit van de noodzaak om met zo vol mogelijke schepen te varen, met service als lage prioriteit en met een (te) sterke marktmacht. Een bekend motto is 'Book or die!' Deze asset-gedreven aanpak wordt vervangen door een aanpak gericht op hoge betrouwbaarheid, oriëntatie op de verlader en beprijzing over de hele supply chain, waarbij containerreders de controle over de supply chain overnemen. Dit is het uitgangspunt voor de in hoofdstuk 2 beschreven invulling van carrier logistics. De drijvende krachten achter deze verschuiving zijn vooral de noodzaak voor differentiatie bij containerreders, de vraag vanuit de klant, en de noodzaak voor een passende positionering in de markt (Gachara, 2024). In het volgende hoofdstuk onderzoeken we in hoeverre deze verschuiving momenteel wordt gerealiseerd. Dit aan de hand van casestudies van MSC, Maersk en CMA CGM.

Figuur 4.1. Sectordynamiek dat de wereldwijde containersector kan veranderen van een asset-gedreven naar een supply-chain-gedreven focus



Bron: Fransoo & Lee, vertaald.

Differentiatiemogelijkheden in containerisatie-dienstverlening

De lading op een containerschip bestaat uit een grote variëteit aan producten; van laptops tot autobanden en van diepgevroren vlees tot kleding. Deze producten worden in de maritieme keten

48 B. Kuipers (2005) 'The end of the box?' In: J. McConville, H. Leggate & A. Morillo (eds) International Maritime Transport: Perspectives, Abingdon: Routledge, pp.215-229.

49 U. Sanders et al. (2011) Charting a new course. Restoring profitability to container shipping. www.bcg.com.

C. Egloff (2016) Sailing in strong winds. The new normal in global trade and container shipping. www.bcg.com.

50 J.C. Fransoo & C.-Y. Lee (2012) The critical role of ocean container transport in global supply chain performance. Production and Operations Management, vol.22, #2, pp.253-268.

grotendeels hetzelfde behandeld ("commoditisering"), terwijl de logistieke karakteristieken van de producten geheel verschillend zijn in termen als waardedichtheid, verpakkingsdichtheid, vraagfrequentie, (technologische) veroudering of modegevoeligheid. Nadat een container op de kade van de containerterminal wordt gezet wordt het achterlandvervoer veel sterker gedreven door de wensen van de uiteindelijke klant⁵¹ dan in het maritieme traject en ontstaat vaak een veel grotere tijdsdruk. Juist door de maritieme keten als geheel te beheersen kan een carrier hier met maatwerk op inspelen. Zo heeft Maersk het concept 'Maersk Accelerate'⁵² ontwikkeld om de afhandeling van containers met haast op de terminal te kunnen versnellen.

Mogelijkheid vergroten efficiëntie maritieme keten

Met name door gebruik te maken van eigen 'dedicated' terminals neemt de mogelijkheid om de scheepvaart- en terminaloperaties verregaand op elkaar af te stemmen toe, wat leidt tot efficiëntie- en flexibiliteitsvoordelen. In tijden van grote congestie kan geprofiteerd worden van het bezit van een eigen terminal door de geïntegreerde containerreder als logistieke dienstverlener van een verlader onder de condities van carrier logistics. Dit voorkomt de situatie waarin een reder met de containers van een klant achteraan moet sluiten bij een neutrale terminal.

Vergroten en stabiliseren verdienvermogen maritieme keten

Traditioneel wisten containerterminals een hogere marge te realiseren dan de containerscheepvaart. Integreren van terminals zorgt daarmee voor een hogere toegevoegde waarde. Ook het toevoegen van andere onderdelen van de keten, zoals expediteurswerkzaamheden of warehousing, doet het verdienvermogen toenemen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid van cross-selling⁵³ van op zeecontainervervoer aanvullende diensten. Daarnaast is het verdienvermogen in de containerscheepvaart zeer volatiel, met hoge pieken en diepe dalen. Door het toevoegen van meer stabiele logistieke activiteiten als warehousing ontstaat ook een meer stabiele inkomensstroom.⁵⁴

Vraag naar integrale dienstverlening door verladers

Verladers vragen naar integrale dienstverlening als middel om snellere doorlooptijden en meer betrouwbare dienstverlening te krijgen. 'One-stop-shopping' maakt een meer efficiënte inzet van de verschillende schakels in de maritieme keten mogelijk. Ook verlaagt het de transactiekosten van het managen van meerdere schakels in de maritieme keten. Daarnaast wordt het mogelijk om de 'dubbele winstgevendheid'⁵⁵ tussen schakels in de keten op te lossen: wanneer een expediteur de verschillende ketens aan elkaar knoopt, wil elk van de ketens een voldoende niveau van winstgevendheid realiseren.

In het volgende hoofdstuk kijken we in casestudies hoe Maersk, MSC en CMA CGM deze vraag naar integrale dienstverlening en een meer klantgericht focus in de praktijk beantwoorden door een eigen invulling van een carrier logistics-strategie. Ook wordt de eigen containerrederij van Lidl, Tailwind, als casus besproken. Kan Lidl het echt beter dan de traditionele containerreders?

51 R. Zuidwijk (2015) Are we connected? Ports in Global Networks. Oratie. Rotterdam: EriM, p.12.

52 [International Priority Shipping | Maersk Accelerate | Maersk](#)

53 Paridaens & Notteboom (2022) op.cit., p.5.

54 Gachara (2024), p.36.

55 Paridaens & Notteboom (2022) op.cit., p.5.

Case studies

In dit hoofdstuk beschrijven we vier casestudies. Drie cases vormen de belangrijkste voorbeelden van reders op het gebied van verticale integratie en carrier logistics: Maersk, CMA CGM en MSC. De vierde casestudy is gewijd aan Tailwind; het primaire voorbeeld van eigen vervoer van een verlader (Lidl) in het diepzeecontainervervoer. De keuze van deze vier casestudies is in overleg met de klankbordgroep gemaakt. De casestudies zijn met name gebaseerd op jaarverslagen. Daarnaast op interviews en literatuur. Als van deze laatste twee bronnen gebruik is gemaakt, wordt dat expliciet aangegeven in de tekst.

5.1 Maersk

Profiel Maersk

Het Deense Maersk—formeel A.P. Møller-Mærsk Group—is de tweede grootste containerrederij ter wereld gemeten naar capaciteit van de vloot. In 2022 gaf ze de leidende positie over aan MSC. Maersk werd in 1904 opgericht en ontwikkelde zich tot een conglomeraat met naast de containerrederij onder meer belangrijke olie- en gasoperaties (waaronder boorplatforms: Maersk Drilling), tankervervoer, zeesleepvaart (Svitzer), roro en logistieke dienstverlening (Damco). In 2017 werden de energieactiviteiten afgestoten, in de jaren daarna volgden o.a. Maersk Drilling en Svitzer.

Maersk heeft zijn positie als een van de leidende containerreders mede opgebouwd door horizontale integratie. Met als belangrijke acquisitie de iconische Amerikaanse rederij SeaLand in 1999. In 2005 nam Maersk P&O Nedlloyd over en in 2017 Hamburg Süd. De horizontale integratie met MSC in de alliantie 2M in de periode 2014-2025 was belangrijk. In 2025 richtte Maersk samen met de Duitse reder Hapag Lloyd het bedrijf Gemini op. Naast de horizontale integratie was Maersk de aanstichter van de schaalvergroting in de containervaart met de Emma Maersk in 2006, een schip dat de schaal van het grootste bestaande containerschip met ruim 30% deed toenemen.

In 2001 startte Maersk APM Terminals, een eigen terminaldivisie dat haar hoofdkantoor in Den Haag heeft en een terminal op de Tweede Maasvlakte. De capaciteit van deze terminal wordt op dit moment verdubbeld. Maersk heeft recentelijk geïnvesteerd in een koel- en vrieshuis alsmede een cross-dock faciliteit op de terminal. APM Terminals is actief in meer dan 60 havens en heeft faciliteiten in meer dan 40 landen. De portfolio omvat meer dan 75 terminals, inclusief joint ventures en volledig eigendom.

Ontwikkeling naar Carrier Logistics: Global integrator of container logistics

De huidige activiteiten van Maersk concentreren zich op: (a) wereldwijd containervervoer, (b) diepzeecontainerterminals (APMT) en (c) logistieke dienstverlening. Maersk is het voornaamste voorbeeld van een containerreder die de ontwikkeling naar verticale integratie—"Integrator of the seas"—heeft ingezet sinds 2017 toen een belangrijke strategische ommezwaai plaats vond. Maersk noemde dit in haar jaarverslag over 2017: 'Becoming the global integrator of container logistics'.

De nieuwe strategie van Maersk gaat uit van de klant: het bedrijf wil een 'customer centric company' zijn, dat inspeelt op de behoeften van de individuele klant op het niveau van de supply chain. Maersk wil zich onderscheiden in de markt door het bieden van differentiatie naar de markt. Differentiatie moet worden opgevat als het vermogen om zich te onderscheiden met een breder aanbod in dienstverlening dan slechts containerlijndiensten. Maersk biedt daarmee geen standaardproduct aan, maar maatwerk. Maersk is de eerste containerreder die deze geïntegreerde dienstverlening aanbiedt. Dit moet gerealiseerd worden door een hoog serviceniveau en door hoge klanttevredenheid. Daarnaast wil Maersk de klanten ontzorgen door het overnemen van de vaak nog handmatig en op papier uitgevoerde werkwijze in de maritieme supply chain. Ook ziet Maersk belangrijke marktkansen. Warehousing, contract logistiek en 4PL-activiteiten en het aanbieden van supply-chaindiensten genereren een hogere groei dan de gemiddelde groeivoet van het BNP, in tegenstelling tot de meeste direct containergerelateerde activiteiten.

In het jaarverslag van 2017 staat te lezen dat Maersk de strategische doelen wil bereiken met behulp van drie aandachtsgebieden:

1. De complexe behoeften in de supply chain van de individuele klant moeten gerealiseerd worden door het leggen van verbindingen tussen de verschillende schakels in de keten tot één geheel en door het vereenvoudigen van de complexiteit in de keten voor de klant.
2. Digitale innovatie: door diverse vernieuwingen als het op afstand managen van de individuele container (remote container management) of door het aanbieden van digitale expeditie-dienstverlening door het platform 'Twill'.
3. Een betrouwbaar beleveringsnetwerk dat—naast autonome groei—vooral door acquisities tot stand moet komen. Dit beleveringsnetwerk verbindt en integreert de verschillende kritieke knooppunten in de keten om zo de gewenste geïntegreerde dienstverlening te realiseren. Deze kritieke knooppunten werden in 2017 gevormd door de warehouses van Damco, de schepen van Maersk Lines en het terminalnetwerk van APMT.

Randvoorwaarden voor het succes van deze strategie zijn het blijven realiseren van lage kosten en een hoog niveau van concurrentiekracht. Tevens is het uitvoeren van scherpe operationele controle een belangrijke randvoorwaarde: slimme containers en data-analyse creëren aanvullende toegevoegde waarde voor de klanten van Maersk.

Uit het jaarverslag van 2024 blijkt dat Maersk onveranderlijk vasthoudt aan de strategische keuzen die nu bijna acht jaar geleden zijn gemaakt. Het bedrijf noemt zich eenvoudig 'The Integrator', het woord container komt hier niet in voor. In deze acht jaar is een omvangrijke hoeveelheid acquisities gerealiseerd (zie figuur 5.1) en zijn enkele grote reorganisaties doorgevoerd. Het beëindigen van de samenwerking met MSC in 2M en de start van Gemini zijn vanuit de containerlogistiek de belangrijkste veranderingen. Gemini moet een betrouwbaarheid van meer dan 90% realiseren uitgaande van klanteneisen. Dit wordt gerealiseerd door verregaande afstemming tussen containerschepen en -terminals in een beperkt aantal hubs in het Gemini-netwerk. In dit netwerk worden de eigen deepsea-volumes van het bedrijf benut om terminaloperaties te stabiliseren, terwijl de prestaties moeten worden geoptimaliseerd en de risico's geminimaliseerd.

Nog steeds is het verbinden en vereenvoudigen van de supply chain van de klant een belangrijk strategisch aandachtspunt van Maersk. Wel is er meer aandacht voor transparantie in de keten en operationele wendbaarheid ('agility') om de voortdurende disrupties te beheersen. Kostenbeheersing en efficiëntie blijven belangrijke randvoorwaarden. Een opvallend verschil met 2017 is dat in 2024 drie nieuwe aandachtsgebieden zijn benoemd waarop de strategie is gegrondvest:

1. Een sterk commitment aan ESG (Environmental, Social & Governance). Dit betekent meer aandacht voor aspecten als duurzaamheid, energieverbruik, beschikbaarheid van grondstoffen, sociale aspecten, veiligheid en goed ondernemingsbestuur.

2. Technologische innovatie
3. De expertise van de medewerkers.

Veranderingen van Maersk op basis van geselecteerde bedrijfsdata

In tabel 5.1 zijn de containerprestaties van Maersk afgezet tegen de omzet, het aandeel van logistieke activiteiten in de omzet en de ontwikkeling van de werknemers sinds 2017, het jaar waarin de nieuwe strategie werd ingezet. Duidelijk is de veel sterkere groei in de omzet van de logistieke divisie in vergelijking met de totale omzet sinds Maersk de integratorstrategie doorvoerde—dit ondanks de reusachtige groei in omzet (en winstgevendheid) die Maersk in 2021 en '22 doormaakte. Ook de groei van werknemers is sterker toegenomen dan de groei van de scheepscapaciteit en het aantal vervoerde containers, ondanks de uitvoering van enkele ingrijpende reorganisaties. Het aantal vervoerde containers per werknemer is in de beschouwde periode ook duidelijk afgenomen en contrasteert sterk met de hoeveelheid containers per werknemer die een sterk op lijndiensten gerichte rederij als Hapag Lloyd realiseert: ruim boven de zevenhonderd versus 116 voor Maersk. Opvallend is de stagnatie na 2022 van de groei van de omzet in de activiteit 'logistiek en diensten' ten opzichte van bijvoorbeeld 2020. Deze stagnatie houdt rechtstreeks verband met het stilvallen van de acquisitieactiviteit vanaf 2023, zoals hieronder wordt toegelicht.

Tabel 5.1: Indicatoren Maersk 2017-2024

	Capaciteit *1.000TEU	Vervoerde containers *1.000TEU	Omzet *mld US\$	Logistiek en diensten *mld US\$	Werknemers *1.000	Vervoerde containers/ werknemer
2017	3564	10.731	30,95	5,77	75,8	142
2018	4115	13.306	39,02	6,08	80,2	166
2019	4132	13.296	38,89	6,33	86,3	154
2020	4081	12.634	38,74	6,96	83,6	151
2021	4171	13.089	61,79	9,83	85,4	153
2022	4285	11.924	81,53	14,42	104,3	114
2023	4162	11.904	51,07	13,92	105,9	112
2024	4307	12.338	55,48	14,92	106,6	116
Gem.jaarl. groei	2,7%	2,0%	8,7%	14,5%	5,0%	-2,8%

Bron: Jaarverslagen AP Moller-Maersk

Uit de analyse van de resultaten van Maersk blijkt dat de inkomsten uit de activiteiten uit 'Logistiek en diensten' sterk zijn gegroeid sinds Maersk haar 'integrator-strategie' heeft doorgevoerd. De groei in logistieke diensten was hoger dan de omzetgroei en de groei in containercapaciteit en de hoeveelheid vervoerde containers. De relatief sterke groei in werknemers—ondanks genoemde reorganisaties gericht op het terugbrengen van het werknemersbestand—geeft aan dat Maersk zich ontwikkelt van een kapitaalsintensief naar een meer arbeidsintensief bedrijf.

Figuur 5.1: Acquisities Maersk 2016-2025

Kern-activiteiten	Nauw verbonden aan kernactiviteiten	Gemiddeld verbonden aan kernactiviteiten	Op afstand van kernactiviteiten	
Hamburg Sud ('17)	Grup Maritime TCB ('16)	- Vandegrift ('19) - KGH Customs Services ('20) - Grinrod Int.Group ('21) - Pilot Freight Services ('22) - Panama Canal Railway Company ('25)	E-commerce: - HUUB ('21) - B2C Europe ('21) - Performance Team ('21) - Visible SCM ('21) - LF Logistics ('21)	Luchtvracht: - Senator International ('21) - Order/leasing 5 Boeings ('21) - Maersk Air Cargo ('22) Divers: - Martin Benders Group ('23)

Bron: Jaarverslagen, Gachera (2024) & Paridaens & Notteboom (2022)

Acquisities 2016-2025 van Maersk

Wanneer de acquisities van Maersk worden weergegeven op basis van het raamwerk van Paridaens & Notteboom (2022), dan vallen de sterke investeringen in activiteiten die zich op afstand van de klassieke kernactiviteiten van Maersk als containerreder bevinden op: met name investeringen in e-commerce en luchtvracht (figuur 5.1). Ook valt op dat deze investeringen vooral in 2021 plaats hebben gevonden en dat het pad van acquisities in deze activiteiten op afstand van de kern in de afgelopen jaren is verlaten. De ontwikkeling naar een bedrijf dat e-commerce als belangrijke bron van groei ziet blijkt niet heel overtuigend uit het ontbreken van verdere acquisities in deze activiteit. In 2024 verrichte Maersk zelfs helemaal geen acquisities. In dit jaar werd de Panama Canal Railway Company overgenomen: een opvallende aankoop wegens de geopolitieke dreigementen van de regering Trump aan Panama en aan Denemarken in relatie tot Groenland.

Figuur 5.2: Koersverloop AP Moller-Maersk 2015-2025



Bron: Trading Economics

Een belangrijke potentiële overname voor Maersk zou DB Schenker kunnen zijn geweest; een omvangrijke wereldwijd actief zijnde logistieke dienstverlener, onderdeel van DB. Maersk mengde zich in de

overnamestrijd en deed ook een bod op DB Schenker⁵⁶ maar zag van een overname af wegens uitdagingen die de integratie van DB Schenker in Maersk zou opleveren en het ontbreken van een 'strategische fit' met de logistieke divisie van Maersk, het voormalige Damco. De uitbouw van overslagterminals en het maritieme netwerk waren meer belangrijke prioriteiten voor Maersk dan de acquisitie van DB Schenker.⁵⁷ De samenwerking met Hapag Lloyd in het nieuwe bedrijf Gemini is een belangrijke uitdrukking van deze uitbouw van maritieme activiteiten. Het afketsen van de DB Schenker-deal werd negatief beoordeeld op de beurs, met een koersdaling van 18% in de twee dagen na het afketsen van de deal (figuur 5.2). Het koersverloop van het aandeel werd in de afgelopen jaren zeer sterke beïnvloed door de winstgevendheid van de containeractiviteiten en laat (nog steeds) een grote volatiliteit zien.

Analyse Maersk

Geconcludeerd kan worden dat Maersk sinds de omvangrijke acquisities in 2021 en '22 de verticale integratie-strategie niet heeft doorgezet en met het afwijzen van de acquisitie van DB Schenker niet een omvangrijke stap heeft genomen als CMA CGM wél nam met de acquisitie van CEVA. De prioriteiten van Maersk lijken weer terug te zijn bij de containerlogistiek, waarbij de verassende acquisitie van de Panama Canal Railway Company dit jaar opvallend was en waarbij het optuigen van Gemini illustratief is.

Uit de gesprekken die voor dit onderzoek zijn gevoerd werd geconstateerd dat Maersk moeite heeft in de transformatie: de wijze waarop de containerlogistiek wordt uitgevoerd is moeilijk af te stemmen met de achterlandlogistiek. Dit probleem met de integratie van diverse acquisities zou een reden kunnen zijn voor de relatieve rem op acquisities van de onderneming in de laatste jaren—zeker indien ze ver van de kernactiviteiten zijn verwijderd—en een grotere nadruk op organische groei. Het is de vraag wat de grenzen zijn van de bedrijfsactiviteiten richting het bedienen van de individuele klant—bijvoorbeeld voor wat betreft e-commerce. Het lijkt er voorsnog niet op dat Maersk net als UPS of FedEx de individuele klant aan de voordeur zal gaan bedienen met e-commerce business. Het feit dat veel acquisities plaats vonden omdat in 2021 en '22 heel veel geld beschikbaar was uit de omvangrijke winsten en dat dit de belangrijkste driver was achter de acquisities in plaats van een strategische analyse (Gachara 2024:30) lijkt ook deels voor Maersk op te gaan.

Ook wordt in de literatuur aangegeven dat de mate waarin acquisities aansluiten op de bestaande capaciteiten van containerreders een belangrijke motivatie voor de keuze van acquisities is. E-commerce en fijn-distributie richting last mile zijn wat dit betreft activiteiten die maar moeilijk aansluiten op de bestaande sterke kanten van Maersk. De logistieke versnippering die samenhangt met de belevering van individuele klanten staat ver verwijderd van de zwaartepunten in het portfolio van Maersk zoals diepzeecontainerscheepvaart.

De wijze waarop Maersk de carrier logistics strategie uitvoert betekent slechts in een enkel geval dat Maersk vrijwel de gehele wereldwijde logistiek van een onderneming voor zijn rekening neemt. Er zijn diverse voorbeelden genoemd van grote verladers die de strategie van carrier logistics hebben overgenomen, maar zonder dat zij al hun lading aan één reder gunden. Doorgaans wordt het tussen twee of drie containerreders verdeeld.

Eén van de ondervraagde bedrijven was wél een voorbeeld van een onderneming die vrijwel de hele wereldwijde logistiek aan Maersk heeft uitbesteed. Maar de onderneming had daarbij nog steeds te maken met de toeslagen en demurrage & detention problematiek. Ook nam de kwaliteit van de logistieke prestaties van Maersk langzamerhand iets af—de scherpste verdween. Dit werd gewijd aan de relatief beperkte schaal van deze verlader ten opzichte van grotere klanten als Nike. De verlader in kwestie had

56 <https://www.logistiek.nl/202869/terugblik-overname-db-schenker-van-gerucht-tot-megatransactie>

57 John Versleijen 'Maersk haakt af in overnamestrijd DB Schenker', Nieuwsblad Transport 2 juli 2024

de digitale integratie van zijn operaties met Maersk zo geregeld dat het switchen naar andere logistieke dienstverleners relatief eenvoudig mogelijk was. Ook werd vastgehouden aan het werken met logistieke dienstverleners in het voor- en achterland waar het bedrijf al jaren mee werkte (“carrier inspired merchant haulage”)—deze bedrijven werden wel onder regie van Maersk ingeschakeld.

5.2 MSC

Profiel MSC

MSC werd in 1970 opgericht door de Italiaanse kapitein Gianluigi Aponte en is sinds 2022 's werelds grootste containerrederij met een vlootcapaciteit van 6,7 miljoen TEU. Naast de container-activiteiten heeft MSC sinds 1987 een cruise-divisie. MSC heeft haar hoofdkantoor in Geneve. Het is een familiebedrijf dat geen financiële data verstrekt zoals Maersk of CMA CGM—overigens beide ook bedrijven te kenmerken als reders waar één familie dominant is in de ontwikkeling van het bedrijf. De omzet van MSC wordt geschat op 86 miljard euro in 2022.

MSC heeft de afgelopen jaren een zeer sterke groei van de vloot laten zien van 3,1 miljoen TEU in 2017 tot 6,7 miljoen in juli van dit jaar. Het nam de nummer één-positie van Maersk over. Dit betekende een gemiddelde jaarlijkse groei van de containervloot van 11,4% over de periode 2017-2024. MSC groeide veel sterker dan Maersk (tabel 5.1) en waar de groei van Maersk in totale scheepscapaciteit stagneerde sinds 2021 groeide MSC sterk door. Maersk en MSC werkten van 2014 tot begin 2025 samen in de alliantie 2M. MSC is in 2025 alleen verder gegaan, met momenteel een marktaandeel van 20,6% van de totale wereldwijde containervloot.

Belangrijk is de oprichting van TiL (Terminal Investment Limited) in 2000; de terminaldivisie van MSC. TiL schat dat er 65 miljoen TEU in 2023 werd overgeslagen, in de lijstjes van Drewry wordt aangegeven dat de overslag 42,3 miljoen TEU bedroeg in dat jaar—inclusief de activiteiten van AGL (Africa Global Logistics), de integratie van onder andere Bolloré Africa, dat MSC in 2021 acquireerde. MSC heeft een belangrijke hub in de haven van Antwerpen-Zeebrugge en maakt ook gebruik van de haven van Rotterdam. In 1988 startte MSC Medlog, een bedrijfsonderdeel voor intermodaal inland-transport dat zich in de afgelopen decennia eveneens sterk heeft ontwikkeld.

Figuur 5.3: Acquisities MSC 2016-2025

Kern-activiteiten	Nauw verbonden aan kernactiviteiten	Gemiddeld verbonden aan kernactiviteiten	Op afstand van kernactiviteiten	
Ignacio Messina ('19)	- Total Terminals Int. ('17) - Logistics Intermodal ('21) - Wilson Sons ('23) - HHLA ('24)(Metrans) - Barge Center Waalhaven ('25) - Hutchison Ports ('25?)	- CP Carga ('16) - Atlantic Forwarding ('18) - Log-in Logistics ('21) - Torrejon Railway Term. ('21) - Bolloré Africa ('21) - Clasquin ('24) - Maritime Group ('24) - Gram Carr Carriers ('24) - MVN Logistics ('24) - Moby ('24) - Boluda Towage ('25) - Mostyska Terminal ('25) - N'Unit ('25) - Port of Limburg ('25)	E-commerce:	Luchtvracht: AlisCargo Airlines ('23) Divers:

Bron: Paridaens & Notteboom (2022), Gachara (2024) en Lloyds List

Uit het overzicht van de acquisities van MSC in de periode 2016-2025 (figuur 5.3) blijkt een ander karakter dan het acquisitieprofiel van Maersk. MSC investeerde heel sterk in diepzeeterminal-bedrijven en in intermodale logistieke dienstverleners. Activiteiten op verre afstand van de maritieme kernactiviteiten zijn vrijwel afwezig. MSC heeft daarmee beduidend meer focus in vergelijking met Maersk en CMA CGM. Daarnaast is MSC sterk doorgegaan met acquisities in de afgelopen jaren, terwijl de acquisitieactiviteiten van Maersk stagneerden.

De meest besproken acquisitie van MSC is de voorgenomen overname van een belangrijk deel van de terminaldivisie van Hutchison Ports, dit samen met vermogensbeheerder BlackRock. Hutchison Ports ECT is onderdeel van deze overname. De overname kan de sinds 2022 sluimerende plannen tussen TiL en ECT voor de modernisering van de terminal in een stroomversnelling brengen. De overname wordt door de Rotterdamse haven-community over het algemeen positief beoordeeld.⁵⁸ Deze overname is nog niet definitief wegens grote protesten vanuit China en ten tijde van dit schrijven is een rol van COSCO voorzien. Maar ook de machtsconcentratie die MSC zal gaan innemen in het Europese logistieke landschap maakt het mogelijk dat MSC bepaalde terminals niet zal kunnen overnemen vanuit concurrentieoverwegingen. Met de overname van Hutchison zal MSC een topositie innemen als wereldwijde terminaloperator.

Figuur 5.4: METRANS-netwerk



Bron: HHLA

Een tweede belangrijke overname was die van de Hamburgse terminaloperator HHLA in 2024. HHLA voegt een containerdoorzet van zo'n 6 miljoen TEU toe aan het MSC-totaal. Onderdeel van HHLA is spooroperator METRANS dat een zeer sterk intermodaal netwerk toevoegt aan het inland-portfolio van MSC in met name Midden- en Oost-Europa (figuur 5.4). Dit jaar heeft MSC via haar logistieke tak Medlog ook geïnvesteerd in de Oekraïense intermodale logistieke dienstverlener N'Unit en heeft een aandeel genomen in de Mostyska (spoor) Terminal.

De omvangrijke investeringen—aangevuld met enkele middelgrote acquisities zoals Clasquin en Maritime

58 G. van der Klugt, 'Congestiegevaar als einzelgänger MSC baas ECT is', Nieuwsblad Transport, 4 april 2025.

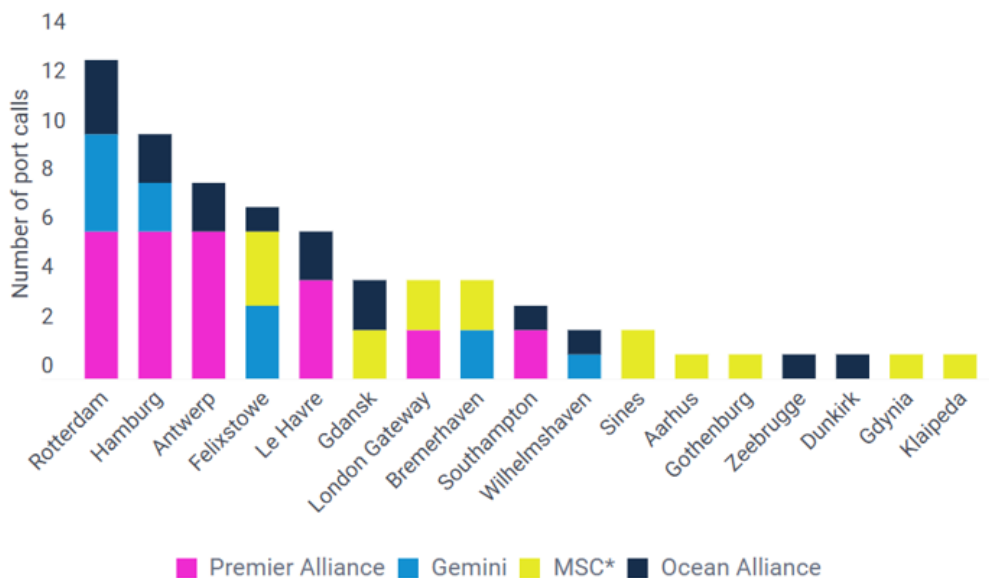
Group in 2024—versterken de verticale integratie van MSC, maar de meeste acquisities blijven relatief sterk verbonden met de kernactiviteiten (figuur 5.3).

In 2022 richtte MSC de divisie Air Cargo op met een wereldwijd netwerk en met in Europa Luik en Malpensa (Milaan) als hubs. Er wordt ook vanaf Schiphol en Maastricht gevlogen. MSC gebruikt daarvoor een vloot van vijf vrachtvliegtuigen. MSC rondde in 2023 een acquisitie van de Italiaanse luchtvrachtvervoerder AlisCargo Airlines af maar werkt vooral samen met partners in de uitvoering van dienstverlening via de lucht, onder anderen met Atlas Air.⁵⁹

Veranderingen van MSC op basis van geselecteerde bedrijfsdata

MSC noemt zichzelf een 'global container shipping company'. Het gebruikt daarmee nog steeds de container in de omschrijving van het bedrijf, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Maersk. Bij het ontbreken van jaarverslagen is er ook geen duidelijk moment aan te wijzen dat MSC zijn strategie heeft aangepast richting verticale integratie. De acquisitie van Atlantic Forwarding in 2018 vergrootte het logistieke profiel, maar niet met een reuzenstap zoals CMA CGM met de acquisitie van CEVA. Paridaens & Notteboom (2022) benoemen wel uitspraken van Diego Aponte over het belang van verticale integratie maar uit het investeringsgedrag blijkt een duidelijke grens, waarbij e-commerce en last-mile-logistiek buiten beeld blijft.

Figuur 5.5: Aanlopen allianties/mainlines Azië-Noord-Europa, februari 2025



Bron: Lloyds List.⁶⁰

N.B. Inclusief MSC als standalone reder en inclusief slotuitwisseling tussen MSC en de Premier Alliance

Ondanks dat MSC claimt maatwerk voor individuele klanten aan te bieden en zich identificeert als sectorspecialist, blijkt dat het vooral een 'container-centered' bedrijf blijft, in plaats van een 'customer-centered'. Het feit dat MSC havens als het centrum van zijn netwerkstrategie ziet ondersteunt deze aanpak. Het eigenaarschap van havens moet ervoor zorgen dat naast het vergroten van de efficiëntie de eigenschappen wendbaarheid, aanpassingsvermogen, snelheid en operationele flexibiliteit worden gerealiseerd om zo volgende disrupties te kunnen weerstaan. Dit doet MSC door het stimuleren van

59 J. Versleijen, 'MSC Air Cargo Maastricht Airport en Schiphol aan', Nieuwsblad Transport, 13 januari 2025.

60 L. Nightingale, 'Alliance reshuffle carries contrasting fortunes for European and Med port majors', Lloyd's List, 3 October 2024.

directe aanlopen in veel meer havens dan voorheen of dan concurrerende reders—met name Gemini—doen. Het zijn juist deze directe aanlopen gerelateerd aan bepaalde corridors die de betrouwbaarheid moeten vergroten. Deze corridors zijn weer verbonden met de sterke intermodale achterlandnetwerken. MSC maakt de vergelijking hierbij met aanlopen in havens als ‘pitstops’, zoals in de Formule 1.⁶¹ Deze strategie is daarmee tegengesteld aan Gemini, dat inzet op de concentratie van aanlopen in een hub-and-spoke-aanpak. In figuur 5.5 is te zien hoe dit uitpakt in de schema’s die begin van dit jaar zijn opgesteld: 13 aanlopen voor MSC (inclusief uitwisseling met de Premier Alliance) en slechts 5 voor Gemini.

Analyse MSC

Paridaens & Notteboom (2022) karakteriseren MSC als een bedrijf dat opschuift richting verticale integratie—mede ook door het overnemen van diverse expediteurs en toenemende investeringen in warehouses—maar niet een laatste stap zet zoals Maersk of CMA CGM richting een daadwerkelijk geïntegreerd logistiek bedrijf. MSC heeft geen bedrijven geacquireerd die zich op e-commerce of ‘last-mile’ beleving richten. Ook was MSC—net als Maersk—geïnteresseerd in overname van DB Schenker waarmee het zich in één stap richting integrale logistieke dienstverlener had kunnen ontwikkelen zoals CMA CGM met CEVA deed. MSC haakte echter in een vroeg stadium af in de onderhandelingen rond DB Schenker.⁶² Dit sterk container- en intermodaal-, en niet logistiekgerichte, profiel van MSC werd bevestigd in de gevoerde gesprekken. MSC ziet de intermodale terminals—het ContainerCY-product—duidelijk als systeemgrens in de acquisitieactiviteit, maar wel inclusief warehouses op of nabij inland-terminals. Het wordt niet uitgesloten dat MSC zich na de sterke acquisities in spoor mogelijk meer gaat toeleggen op wegtransport in de toekomst.

Er zijn voorbeelden van verladers waar MSC een dominante en ketenbrede positie voor zijn rekening neemt, maar dit zijn vooral bedrijven in het B2B-segment en niet richting de individuele eindklant.

MSC zoekt groei ook in ‘emerging markets’, zoals in Afrika met de overname van Bolloré Logistics en enkele Marokkaanse dienstverleners en in de ontwikkeling van achterlandcorridors, zoals zichtbaar is in het METRANS-netwerk (figuur 5.4), corridors die weer samenvallen met de terminals in zeehavens.

De acquisitiestrategie van MSC wordt door de geïnterviewde partijen met een combinatie van opportunisme en agressiviteit beoordeeld. De machtspositie van MSC is daarbij zeker een aandachtspunt. Gegeven de sleutelpositie in Europa lijkt verdergaande groei óf in andere activiteiten dan de diepzeecontainer- en intermodale netwerken óf buiten Europa plaats te moeten gaan vinden in de toekomst. De ondervraagde stakeholders verwachten daarbij voor MSC meer aandacht voor de ‘Global South’, warehouse- en luchtvrachtactiviteiten, maar nadrukkelijk niet in verbreding naar e-commerce of last-mile beleving.

5.3 CMA CGM

Profiel CMA CGM

CGM (‘Compagnie Générale Maritime’) was een Franse staatsrederij die na de privatisering werd gekocht door CMA (‘Compagnie Maritime d’Affrètement’) in 1996. Groei door acquisities zijn een belangrijk kenmerk van CMA CGM. Net zoals de familie Aponte bij MSC staat een familie aan het roer bij CMA CGM: de familie Saadé. Jacques Saadé richtte CMA in 1978 op met een schip van 200 TEU. Na de acquisitie van

61 J. Baker, ‘MSC puts ports at centre of network strategy. Carrier giant favours direct port pairings over hub-and-spoke model’, Lloyd’s List, 9 October 2024.

62 <https://www.logistiek.nl/202869/terugblik-overname-db-schenker-van-gerucht-tot-megatransactie>

CGM volgde de aankoop van de Franse concurrent Delmas in 2005 en tien jaar later nam het de Singaporese rederij NOL over. NOL had de Amerikaanse reder APL (American President Lines) in haar portfolio. APL bezat een terminalnetwerk met o.a. terminals aan de westkust van de VS en Japan en had met APL Logistics een logistieke tak, die niet mee werd overgenomen door CMA CGM. Recent kwam de overname van APL in het nieuws met het bezoek van Rodolphe Saadé—de zoon van Jacques Saadé die in 2017 zijn vader opvolgde als CEO—aan president Trump bracht. Hij kondigde daar aan om US\$ 20 miljard te willen investeren als ‘eigenaar van de Amerikaanse vlag-carrier American President Lines’ in scheepsbouw in de VS om daar ‘de grootste schepen ter wereld’ te laten bouwen en meer schepen onder Amerikaanse vlag te laten varen. Daarnaast wil Saadé de terminal- en warehouse-activiteiten in de VS versterken, een luchtvracht-hub in Chicago openen en een R&D-centrum in Boston openen waarin ‘geavanceerde robot- en automatiserings-oplossingen’ ontwikkeld moeten gaan worden.⁶³

Hoewel de acquisitie van NOL, inclusief APL, belangrijk en omvangrijk was, veranderde de volgende grote overname, van CEVA in 2019, CMA CGM fundamenteel (zie tabel 5.2). Met de overname werd een kwart van de omzet gerealiseerd door activiteiten in ‘logistiek en diensten’ en de hoeveelheid werknemers explodeerde. Het verschil in het volume ‘vervoerde containers per werknemer’ laat na de acquisitie van CEVA een zeer sterke daling zien. Een daling die aanhoudt door de voortgaande acquisitieactiviteiten.

Tabel 5.2: Indicatoren CMA CGM 2017-2024

	Capaciteit *1.000TEU	Vervoerde containers *1.000TEU	Omzet *mld US\$	Logistiek en diensten *mld US\$	Werknemers	Vervoerde containers/ werknemer
2017	2530	18.950	21,12	1,39	37.092	511
2018	2705	20.700	23,48	1,25	34.642	598
2019	2710	21.600	30,25	7,12	114.354	189
2020	3010	20.980	31,45	7,42	117.179	179
2021	3178	22.040	55,98	10,90	126.617	174
2022	3335	21.740	74,50	16,09	142.040	153
2023	3480	21.850	47,02	15,21	146.040	150
2024	3798	23.570	55,48	18,40	158.136	149
Gem.jaarl. groei	6,4%	3,2%	14,85%	44,6%	23,05%	-16,10%

Bron: Jaarverslagen CMA CGM & Alphaliner

Net als bij Maersk is de ontwikkeling van de omzet van de onderneming sterk gerelateerd aan de zeer hoge containertarieven vanaf 2021. De omzet liep op van 1.155 tot 2.771 dollar per vervoerde container – met een winstmarge van meer dan 1.500 dollar per vervoerde container. Een vergelijking tussen de totale omzet en de omzet van de activiteiten ‘logistiek en diensten’ tussen 2017 en 2024 laat een toename zien van 14,85%, respectievelijk 44,6% – wat duidelijk maakt dat het belang van logistiek en diensten beduidend is toegenomen.

⁶³ P. Jumelet, ‘Trump verwelkomt CMA CGM-CEO die 20 miljard dollar komt brengen’, Nieuwsblad Transport, 7 maart 2025.

De reden voor deze groei van logistieke dienstverlening bestaat uit het voortdurend doorgaan met acquisities. Na NOL en CEVA was Bolloré Logistics—niet te verwarren met het door MSC overgenomen Bolloré Afrika—een derde omvangrijke investering, waardoor in 2024 nog eens 15 duizend werknemers aan het totaal werden toegevoegd. De investering in Bolloré Logistics zorgde voor een versterking van de logistieke markt samen met de activiteiten van CEVA voor CMA CGM.

Wat betreft rederijactiviteiten heeft CMA CGM lang vastgehouden aan een individuele koers maar ging in 2012 samenwerken met MSC. Nadat MSC met Maersk een alliantie vormden in 2M koos CMA CGM voor China Shipping en UASC als partner om in 2017 de Ocean Alliance mede vorm te geven met COSCO, OOCL en Evergreen. Na de overname van OOCL door COSCO bestaat de Ocean Alliance op dit moment uit COSCO, Evergreen en CMA CGM. CMA CGM liep voorop in het gebruik van LNG als bunkerbrandstof.

Een overzicht van de door CMA CGM verrichte acquisities in de periode 2016–2025 (figuur 5.6) laat drie opvallende ontwikkelingen zien, naast het feit dat de horizontale versterking in diepzee-containerreders sinds de acquisitie van NOL in 2016 stopte. Ten eerste heeft ook CMA CGM sinds 2021 geen investeringen meer verricht in e-commerce, een ontwikkeling vergelijkbaar met Maersk. Ten tweede versterkte CMA CGM zich vooral sterk op de terminalmarkt—evenals MSC. Het richtte zich daarbij op diverse wat kleinere terminalmaatschappijen in plaats van de acquisities van MSC in Hutchison (voorgenomen) en HHLA. Ten derde ging CMA CGM sterk door met het overnemen van logistieke spelers. Na CEVA werd Bolloré Logistics overgenomen, alsmede enkele kleinere, zoals de logistieke en supply-chaintak van de Turkse logistieke dienstverlener Borusan Tedarik in 2025. Net als MSC is CMA CGM ook actief op de markt in Afrika/de Middellandse zee door de overnames van Oost-Afrika (Spedag Interfreight)/de Middellandse Zee (October Dry Port en Port Alexandria Terminals in Egypte, Marsa Maroc en ASTI in Marokko en Borusan Tedarik in Turkije). Daarnaast is de VS belangrijk voor CMA CGM.

Figuur 5.6: Acquisities CMA CGM 2016–2025

Kern-activiteiten	Nauw verbonden aan kernactiviteiten	Gemiddeld verbonden aan kernactiviteiten	Op afstand van kernactiviteiten	
- NOL ('16) - La Meridionale ('23)	- Sofrana ('17) - Mercosul ('17) - Containerships ('18) - Fenix Marine Services ('21) - TTIA terminal ('21) - Khalifa terminal ('21) - Port Alexandria term. ('21) - GCT terminals ('21) - CSP terminals ('23) - Marsa Maroc ('25) - Santos Brazil ('25) - October Dry Port ('25)	- CEVA ('19) - ASTI ('21) - GEFCO ('22) - Spedag Interfreight ('23) - Bolloré Logistics ('23) - Wincanton ('24) - Borusan Tedarik ('25)	E-commerce/ last mile: - New Oxatis ('20) - Ingram CLS ('21) - Colis Privé ('21)	Luchtvracht: - AirFrance-KLM ('22–'24) - Air Belgium ('25) Divers: - Eutelsat ('22) - La Provence Media Group ('22) - M6 Television Group ('22) - La Tribune ('23) - RMC BFM ('24)

Bron: Paridaens & Notteboom (2022), Gachara (2024) en Lloyds List

De acquisities van CMA CGM in terminalactiviteiten is opvallend. Deze zijn bij CMA CGM ondergebracht in Terminal Link dat in 2024 een overslagperformance van 24,9 miljoen TEU realiseerde. Terminal Link werd in 2001 opgericht, CMA CGM bezit 51% van de aandelen en China Merchants Port (CMP) de resterende 49%. Terminal Link was aanvankelijk helemaal in het bezit van CMA CGM, maar de onderneming verkocht de 49% aan CMP om de investering van CEVA te kunnen realiseren (Paridaens & Notteboom, 2022:8). Daarnaast is in 2012 CMA Terminals opgericht, 100% eigendom van CMA CGM en goed voor 17 miljoen TEU.

Veranderingen van CMA CGM op basis van geselecteerde bedrijfsdata

De ontwikkeling naar verticale integratie en een meer klantgeoriënteerde strategie werd in 2017 ingezet na de benoeming van Rodolphe Saadé als CEO. Bij zijn aantreden introduceerde hij een nieuwe strategie waarbij (1) klantgerichtheid (customer centricity) één van de vijf nieuwe prioriteiten van CMA CGM werd, naast: (2) winstgevendheid, (3) maritieme, inland en logistieke ontwikkeling, (4) innovatie en digitalisering en (5) menselijke expertise en organisatorische wendbaarheid. Overname van lokale spelers werd als belangrijk middel gezien om deze strategie te realiseren. Daarbij worden de scheepvaartdiensten aangevuld met binnenvaart- en logistieke diensten. CMA CGM wilde innovatieve dienstverlening met een sterke toegevoegde waarde realiseren en het mogelijk maken dat het inspelen op specifieke klantenwensen mogelijk werd binnen de scheepvaartomgeving.

Tot op heden is deze strategie met name door grote acquisities in logistieke dienstverlening gerealiseerd, zoals de overnames van CEVA en Bolloré Logistics. Deze overnames werden door CMA CGM gemotiveerd door de mogelijkheid van 'cross-selling' tussen de diensten van CEVA en CMA CGM en om daarmee zowel de omzet als het aandeel van kleine en middelgrote klanten in het portfolio te laten groeien (Paridaens & Notteboom, 2022:5). Er wordt dan ook nog steeds vastgehouden aan de in 2017 ingezette strategie. Het is opvallend dat in de huidige visie van de onderneming het woord container niet voorkomt. CMA CGM wil verantwoorde, efficiënte en naadloze transportoplossingen ontwikkelen en daarbij nauw samenwerken met haar klanten.

Aanvullend wordt veel aandacht besteed aan de milieu-impact. CMA CGM wil omstreeks 2050 'Net Zero Carbon' zijn. Daartoe is bijna US\$ 20 miljard geïnvesteerd in schepen die op LNG en methanol varen. Rond 2029 zullen er 153 schepen kunnen varen koolstofarme energiebronnen (biogas, biomethanol en synthetische brandstoffen).

Analyse CMA CGM

De overname van CEVA betekende in één klap een duidelijke stap naar verticale integratie door een verbreding van de activiteiten richting logistieke diensten, later versterkt door de acquisitie van Bolloré Logistics. CMA CGM kon door de sterke basis die CEVA bood zich verder ontwikkelen als geïntegreerde logistieke dienstverlener. De acquisitie van CEVA leidde tot het loslaten van eerdere weinig succesvolle acquisities (Rail Link Europe, Veolia Cargo Link, Greenmodal Transport, Paridaens & Notteboom, 2022:9). CEVA bood een duidelijk structuur voor de verdere ontwikkeling van verticale integratie. Maar er worden wel vraagtekens gezet bij het verkopen van assets in 'nauw aan de kernactiviteiten verbonden' activiteiten voor 'gemiddeld verbonden activiteiten', zoals het verkopen van het aandeel in Terminal Link aan CMP. Enerzijds is dit te zien als sterk commitment aan verticale integratie, anderzijds worden vanuit financieel perspectief vraagtekens gezet. Vooral het kopen van de Global Gateway South terminal in Los Angeles in 2021 voor US\$ 2,3 miljard, terwijl deze slechts vier jaar daarvoor werd verkocht voor US\$ 875 miljoen was opmerkelijk. Ook hier was, net als bij CEVA, geld nodig voor de financiering van een andere en strategische investering: in NOL/APL.⁶⁴

CMA CGM koos met CEVA voor een focus op groei van kleine en middelgrote klanten. Dit is een andere benadering dan Maersk, dat zich primair richt op het verzorgen van de wereldwijde logistiek voor grote 'global firms'. Een ander verschil met Maersk is dat CMA CGM CEVA als afzonder merk blijft handhaven. Bolloré Logistics is CEVA Logistics geworden. Maersk ontwikkelt zijn logistieke activiteiten vooral door eigen groei, zoals te zien op de Maasvlakte en heeft niet een grote investering als CEVA verricht. Vanuit de markt wordt gesteld dat de integratie tussen CMA CGM en CEVA moeizaam verloopt en (nog) niet in de

64 R. Mackor, 'CMA koopt LA-terminal na vier jaar voor bijna driemaal zoveel terug', Nieuwsblad Transport, 4 november 2021.

gewenste synergie heeft geresulteerd. Reden dat er is ingegrepen door CMA CGM bij CEVA en een veel strakker, top-down beleid wordt gevoerd.

Evenals MSC zet CMA CGM zijn acquisitieprogramma sterk door, zoals de acquisities in het nog jonge jaar 2025 laten zien (figuur 5.6). De verticale integratie richting carrier logistics is daarmee bij CMA CGM nog steeds vitaal en dynamisch—waarbij nog gezien moet worden of de onderneming zich tot scheepsbouwer in de VS ontwikkelt door het megabedrag van US\$ 20 miljard te investeren.

5.4 Tailwind Shipping Line

Met Tailwind verschuift de aandacht van carrier haulage/logistics naar het ‘eigen vervoer’ van containers door een verlader. Overigens, rederij Tailwind voert ook carrier haulage richting achterland uit waarmee beide thema’s in deze casus samenkomen.

Profiel Tailwind

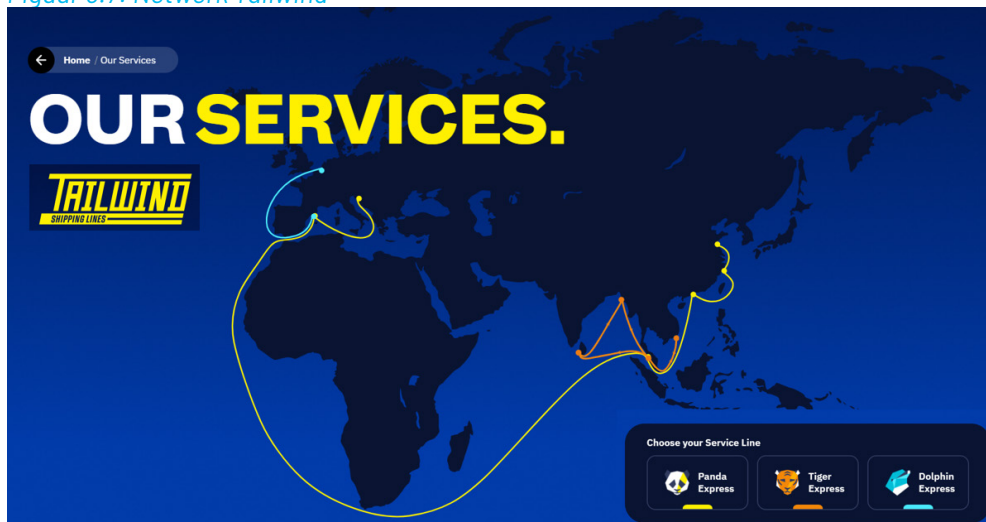
Tailwind Shipping Lines—vanaf nu: Tailwind—werd in juli 2022 opgericht als een dochter van de Duitse retailer Lidl. Tailwind vervoert non-foodproducten voor Lidl en accepteert ook lading van derden. Daarmee is Tailwind een voorbeeld van het in hoofdstuk 2 besproken concept ‘merchant sailing’ met Lidl als merchant. De rederij begon met het vervoer van kleding vanuit Bangladesh als alternatief voor luchtvracht. Lidl is trendsetter want het kondigde in 2022 al aan om te stoppen met het invliegen van groente en fruit en een modal shift richting reefercontainervervoer door te voeren, duidelijk eerder dan Albert Heijn.

De aanleiding voor Lidl om in 2022 een eigen rederij op te zetten was een direct gevolg van de grote vertragingen in het internationale containervervoer gerelateerd aan COVID-19. Deze vertragingen resulteerden in lading die te laat arriveerde voor seizoensgerelateerde verkopen en daarom lang in voorraad moest worden gehouden, wat leidde tot zeer hoge demurrage & detention-boetes en hoge kosten voor het voorraadhouden. Voor Lidl is betrouwbaarheid een sleutelindicator, want direct gerelateerd aan beschikbaarheid van de producten op het schap in de supermarkten. Lidl werkt overigens naast Tailwind nog steeds met andere rederijen.

Tailwind voert lijndiensten vanuit China en vanuit Bangladesh naar Europa—en vice versa—uit met elf containerschepen. Het nam in mei 2025 de 38^{ste} positie in de Alphaliner top 100 met ruim 42 duizend TEU. 85% van de Tailwind-vloot is gecharterd, twee schepen zijn eigendom. Tailwind heeft een omvangrijk nieuwbouw programma met vijf schepen van samen 42 duizend TEU, waarmee de vloot zich verdubbelt. Opmerkelijk is dat de gemiddelde schaal van deze schepen ook verdubbelt ten opzichte van de bestaande vloot.

Barcelona en Colombo zijn hubs die de Panda-dienst tussen China en indirect Bangladesh en Barcelona en Koper verbinden met Moerdijk (figuur 5.7). Recentelijk is Port Klang in Maleisië toegevoegd. De Panda-dienst wordt uitgevoerd met schepen tussen de 4.957 en 6.878 TEU, met tussen de 500 en 1166 reefer-aansluitingen. Moerdijk is met Barcelona verbonden met inzet van drie schepen tussen de 800-1200 TEU met 378 reefer-plugs. Het netwerk kent routes met een beperkt aantal aanloophavens. Het maakt daarbij gebruik van relatief kleine schepen en doet minder drukke havens dichtbij grotere hubs aan—zoals Moerdijk tussen Rotterdam en Antwerpen-Zeebrugge—waardoor korte doorlooptijden zonder vertragingen worden gerealiseerd.

Figuur 5.7: Netwerk Tailwind



Bron: Tailwind

Naast Tailwind Shipping is Tailwind Intermodal opgericht dat een spoorverbinding tussen de haven van Koper in Slovenië en Graz in Oostenrijk heeft ontwikkeld. Ook is dit jaar een binnenvaartdienst tussen Moerdijk en Duisburg gestart waar containerlading van Tailwind Shipping door een samenwerkingsverband tussen logistieke dienstverleners WEC Lines, A2B-Online en de Danser Groep wordt vervoerd. Tevens wordt vanuit Moerdijk Lidl-lading met shortsea naar het Verenigd Koninkrijk en Ierland vervoerd samen met WEC en A2B-Online.

Lidl maakt gebruik van enkele logistieke hubs in Europa, waarin de lading wordt gesorteerd per land. Moerdijk is een hub voor Noordwest-Europa, het Verenigd Koninkrijk en Ierland. Op het Logistiek Park Moerdijk ontwikkelt Lidl momenteel een distributiecentrum met een oppervlakte van 20 hectare, naast reeds bestaande centra in Moerdijk. Lidl maakt aanvullend gebruik van secundaire logistiek centra, zoals in Oosterhout, Venlo en Luik. Cargo Center Graz is samen met de haven van Koper als importcentrum een hub voor Oost-Europa en Barcelona voor Spanje en Frankrijk.

In Lidl's logistieke model gaat lading uit het zeeschip rechtstreeks in de distributiecentra in de logistieke hubs, wordt daar gepalletiseerd en vervolgens via weg, spoor, shortsea of binnenvaart naar de eindbestemmingen vervoerd. De lege containers kunnen dan meteen weer terug vanuit de hubs. Tevens wordt een container op een schip van Tailwind door Lidl als virtuele eigen voorraad beschouwd. Containertransport en voorraadmanagement wordt steeds meer geïntegreerd, net als in het carrier logistics model. Lidl heeft als leidraad dat het vooral met familiebedrijven werkt en niet met grote multinationals als Kuehne+Nagel of DHL. Deze familiebedrijven hebben als meerwaarde regionale kennis, dat Lidl als een belangrijke bron van toegevoegde waarde ziet. In het vervoer voor derden streeft Lidl betrouwbaarheid en het wegnemen van extra kosten in de keten na en wil het net als de eerder in dit hoofdstuk beschreven reders vooral de klant ontzorgen.

Lidl ziet in de toekomst een nog grotere nadruk op intermodaal vervoer, uitbreiding in nieuwe regio's als Afrika waar het bedrijf reeds actief is, en een nadruk op autonoom vervoer gerelateerd aan hoge loonkosten.

Analyse Lidl

Als gevolg van de containerlogistieke nachtmerrie tijdens COVID-19 kwamen naast Tailwind meer onafhankelijke rederijen op, zoals Ellerman, CU Lines/T.S. Lines en Allseas Shipping. Outsiders die net als Tailwind gebruik maakten van (shortsea-)terminals in kleine havens, geen lid waren van allianties en niet de tarieven, toeslagen en demurrage & detention-boetes rekenden van de traditionele reders. Door

het instorten van de tarieven na COVID-19 zijn al deze outsiders inmiddels verdwenen, met uitzondering van Lidl. Wel is recent een nieuw initiatief gestart: de China-Europe Express van KAWA Shipping.⁶⁵

In een lezing stelde een directielid van rederij ONE dat Lidl de winter van 2024/25 vrijwel zeker niet zou doorkomen door de hoge kosten gerelateerd aan de schaalnadelen van vooral de kleine schepen. Wanneer de recente initiatieven van Tailwind worden bekeken en de gerelateerde investeringen in warehouses in de zeehavens en nieuwe schepen, dan is de werkelijkheid anders. Opvallend is de relatie van warehouse in, of nabij de havens die Tailwind aanloopt. Dit is een vergelijkbare ontwikkeling als Maersk bijvoorbeeld in Rotterdam op de Maasvlakte realiseert. En ook de uitrol van Tailwind Intermodal kent veel overeenkomsten met de eerder beschreven voorbeelden van carrier logistics. Tailwind had daarmee evengoed de vierde carrier logistics casus kunnen zijn.

5.5 Evaluatie casestudies

De casestudies leverden drie 'takeaways' op. Ten eerste: het toegenomen belang van het versterken van klassieke containeroperaties door de drie carriers. De nadruk op betrouwbaarheid, de opbouw van intermodale netwerken het belang van investeringen in deepsea-terminals. Ten tweede: de kortstondige flirt met e-commerce/last-mile-logistiek. Het is opvallend dat Maersk en CMA CGM deze weg niet hebben doorgezet. Ten derde: de strategie richting carrier logistics is nog geen gelopen race. De integratie van logistieke activiteiten loopt moeizaam en stagneert bij bijvoorbeeld Maersk. Het succes van Tailwind is eveneens opmerkelijk: de nieuwbouwplannen laten vertrouwen in de toekomst zien.

⁶⁵ <https://www.globaltimes.cn/page/202501/1327547.shtml>. Dit betreft een directe punt-puntdienst tussen Ningbo en de Jader-Weser terminal in Wilhelmshaven met een korte doorlooptijd. KAWA Shipping staat op de 51ste positie in de Alphaliner Top 100 met elf schepen van in totaal 18 duizend TEU en is daarmee beduidend kleiner dan Tailwind. Wel heeft het drie schepen in bestelling die groter zijn; samen 14,4 duizend TEU. KAWA vervoert op deze relatie batterijen, elektrische auto's en zonnepanelen. Deze specialisatie is bijzonder, wegens het brandgevaarlijke karakter van de lading en is een illustratie van een trend naar meer dedicated initiatieven, zoals ook de containerschepen met fruit van rederij Dole (positie 49 in de Alphaliner top 100).



Gewenste en ongewenste effecten carrier logistics en eigen vervoer: bevindingen uit de praktijk

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen uit de voor dit onderzoek uitgevoerde interviews en relateren dit aan de hiervoor beschreven cases. Deze bevindingen worden gestructureerd aan de hand van de voor dit onderzoek geformuleerde onderzoeksvragen.

6.1 Omvang van genoemde ontwikkelingen naar carrier haulage/eigen vervoer

Aandeel carrier haulage en logistics gering, maar groeiend

Het aandeel carrier haulage in de Rotterdamse haven wordt niet structureel bijgehouden.

Geïnterviewden schatten dat het aandeel carrier haulage met ongeveer 10-15 procent aanzienlijk geringer is dan merchant haulage, dat verantwoordelijk is voor de overige 85-90 procent.

Het belang van carrier haulage neemt wel duidelijk toe, zo wordt unaniem opgemerkt. Informatie over het aandeel van carrier logistics is evenmin bekend; ondervraagden schatten dat het gaat om eveneens zo'n 10 á 15 procent van het aandeel carrier haulage. Carrier logistics is daarmee goed voor een omvang van slechts enkele procenten in het totale aanbod van dienstverlening door containerreders—maar ook dit aandeel groeit. Vooral op de langere afstanden neemt het aandeel toe. Een voorbeeld van carrier logistics is het vervoer in opdracht van een carrier per binnenvaart van farmaceutische producten voor multinationale ondernemingen gevestigd in Zwitserland.

Het belang van carrier logistics is echter groter dan een aandeel dat kan worden weergegeven in procenten. De ontwikkeling waarbij Gemini en MSC op dit moment actief de betrouwbaarheid van het diepzeecontainertransport vergroten, gedreven vanuit klantenwensen, heeft uitstraling op de hele sector. Ook heeft het uitstraling op de performance van het achterlandvervoer omdat onbetrouwbaarheid in de aanlopen van zeer grote containerschepen in de zeehavens een belangrijke bron van congestie richting achterland zijn.

De Nederlandse markt is 'forwarder (expediteur)-gedreven'; de expediteur speelt een belangrijke rol. Dat is mede een gevolg van de geringe omvang van de Nederlandse markt ten opzichte van Europa als geheel en vanwege een relatief hoog aandeel midden- en kleinbedrijf dat traditioneel met veelal regionale expediteurs werkt.

Forwarders richten zich traditietrouw sterk op wegvervoer in de achterlandlogistiek. Dit vanuit gewoonte en vanuit inflexibiliteit van de binnenvaart. De mogelijkheden van de inzet van binnenvaart en het gebruik van een binnenvaartterminal zijn nog niet verankerd in de praktijk van merchant haulage.

Grote verladers gebruiken meerdere carriers in carrier logistics model

Alhoewel een wereldwijd actief zijnde verlader is geïnterviewd die voor 95 procent van zijn geïntegreerde containerlogistiek gebruik maakt van Maersk, is het gebruikelijk dat grote verladers bij carrier haulage gebruik maken van meerdere reders, die elk een volledige carrier logistics-aanpak uitvoert en daarbij 25-20% van de vraag voor zijn rekening neemt. Carrier logistics neemt toe, maar het wordt slechts bij hoge uitzondering toegepast met inschakeling van één reder. Verladers die halffabricaten wereldwijd vervoeren willen niet afhankelijk zijn van slechts een reder, omdat bij calamiteiten het risico van productie-stops te groot is. Ook het gebruik van meerdere havens past hierbij.

Grenzen aan de activiteiten voor carrier logistics

Inland terminals zijn mogelijk een systeemgrens voor carriers. Vanuit een inland terminal is de einddistributie/last mile vaak te complex, is een gebrek aan lokale chauffeurs en ontbreekt vaak kennis van regionale markten. Ook de veelheid van documenten—onder andere douane-documenten—is een probleem voor reders: ze hebben daar vaak geen personeelscapaciteit voor.

Carriers willen wel een groot warehouse beheersen maar richten zich niet op de last mile en de ‘versplinterde’ logistieke activiteiten. Daarbij hoort ook de uitvoering van invoerrechten gerelateerd aan de stortvloed aan kleine e-commerce pakketjes van bedrijven als AliBaba bij—dat is meer iets voor logistieke specialisten. Dit is ook een belangrijke reden waarom de daadwerkelijke uitvoering van e-commerce tot de voordeur van de consument voor containerreders een stap teveel is.

Markten: pharma en verse producten aantrekkelijk voor carrier logistics

Wereldwijde spelers in de farmacie vormen een aantrekkelijke markt voor carrier logistics, vooral door de complexiteit en de hoge logistieke eisen op deze markt. Farmaceutische producten worden veelal in reeferers vervoerd. De in dit onderzoek centraal staande partijen MSC, CMA CGM, Maersk en daarnaast Hapag Lloyd zijn de dominante vervoerders in de reefermarkt. Wegens de hoge waarde, vaak beperkte houdbaarheid van deze producten en de complexe regelgeving is de reefermarkt een in logistiek opzicht zeer hoogwaardige markt. Ook kent de reefermarkt een eigen prijsstructuur in vergelijking met traditioneel containervervoer. Met reeferlogistiek hangt een fundamenteel andere logistiek samen in vergelijking met standaard-containers. Het belang van het warehouse is hierin een leidend criterium. De logistieke faciliteit van Maersk op de Tweede Maasvlakte is mede voor deze markt een heel aantrekkelijke faciliteit.

Het vervoer van fruit en groente is ook een aantrekkelijke markt voor carriers. De integratie van containervervoer met rijping is een voorbeeld. Door bijvoorbeeld bananen in containers te laten rijpen kan de stap van het rijpen in een warehouse worden overgeslagen. Het is een voorbeeld van het dedicated beheer van versproducten door een containerreder, waardoor kosten in de keten kunnen worden bespaard. Reders maken dit mogelijk door geïntegreerde datatoepassingen en logistieke control towers waarin de inhoud van een container op afstand beheerst kan worden. Door het injecteren van bepaalde gassen in de container kan de rijping worden beïnvloed. Dit is wel een bedreiging van de bestaande rijpingsfaciliteiten in havens.

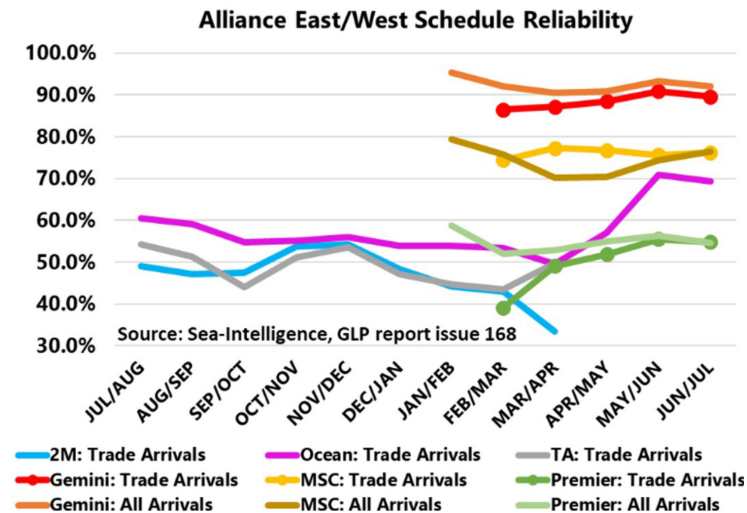
6.2 Vormgeving/organisatie carrier logistics/eigen vervoer

Basis op orde als voorwaarde voor carrier logistics

Een belangrijk gegeven uit dit onderzoek is dat carriers op dit moment de basis rond de containeroperaties willen versterken om de gewenste klantgerichtheid voor verladers te kunnen realiseren. Ze creëren een sterke intermodale backbone in Europa en ontwikkelen daarnaast drastische stappen om de betrouwbaarheid van het basisproduct te versterken. Dat lijkt redelijk te lukken—echter: op basis van enkele maanden is nog weinig te zeggen (figuur 6.1). De hub-and-

spoke-strategie van Gemini en de strategie van directe aanlopen van MSC zijn hier een uitdrukking van. Ook de omvangrijke investeringen in terminalcapaciteit door CMA CGM lijkt hier op te wijzen. Deze versterking van de basis—ook door acquisities die de kernactiviteiten versterken—komt in de plaats van investeringen in e-commerce en last mile logistiek en andere activiteiten die de kernactiviteiten juist niet versterken. Dergelijke acquisities vonden in de afgelopen jaren niet meer plaats—met de uitzondering van luchtvrachtactiviteiten.

Figuur 6.1. Betrouwbaarheid containerlijndiensten Oost-West relaties: allianties & MSC



Bron: Sea-Intelligence

Uitwerking carrier logistics in de praktijk: de reder bepaalt de uitvoering

De wijze waarop carrier logistics wordt uitgevoerd is sterk afhankelijk van het contract dat tussen een verlader en reder wordt gesloten en waar de voorwaarden in staan vastgelegd. Er is daarbij sprake van maatwerk en de omvang van het contract is daarbij van groot belang. Een ondervraagde systeemexpediteur neemt waar dat grote verladers als Nike meer voor elkaar krijgen wat betreft voorwaarden dan kleinere verladers (een normale gang van zaken in de logistiek). In het contract worden zaken als demurrage & detention en toeslagen geregeld. Het is daarmee niet zo dat deze zaken per definitie een onderdeel van de carrier logistics-aanpak zijn. Ook kunnen contracten aangepast worden bij sterk fluctuerende tarieven. Als dat niet mogelijk is, trachten verladers lading onder te brengen bij goedkopere alternatieven. In de praktijk vindt de uitvoering van carrier logistics daarmee niet plaats zoals in het ideale concept beschreven.

Een belangrijk gegeven bij carrier logistics is dat de uitvoering van de logistiek aan de reder wordt overgelaten, uitgaande van de afgesproken voorwaarden—bijvoorbeeld gerelateerd aan een maximale inzet op intermodaal vervoer of de inzet van schepen met een bepaalde grootte. Kleine schepen zijn duur, grotere schepen doen vaak meer havens aan en hebben een betere connectiviteit. De reder maakt hier operationele keuzes. De opdrachtgever bepaalt randvoorwaarden als transittijden op ketenniveau.

Meer invloed van de eindklant heeft positieve effecten in de keten

Directe invloed van de verlader op de rederij wordt gezien als een positieve invloed om bijvoorbeeld de wens op duurzaam achterlandvervoer te kunnen realiseren. Dat de reder dicht bij de eindklant komt betekent ook meer gevoel voor de wensen in de logistiek. Containervervoer is een relatief laagwaardige vorm van vervoer maar wordt steeds complexer gemaakt. Veel verladers weten niet waar deze complexiteit in zit en begrijpen dus ook niet de achtergrond van vertragingen en dergelijke. Meer directe relaties tussen verlader en reder leiden ook tot meer begrip voor elkaars problemen. Complexiteit van

het containervervoer is hierbij een heel belangrijke achtergrond waar de verlader uiteindelijk niet mee geconfronteerd wil worden en waar hij ook niet op kan ingrijpen. Dit oplossen is een centraal issue achter carrier logistics.

Carrier logistics maakt de rederij-organisatie complexer. Gemiddeld neemt het aantal handelingen per container toe: per container zijn meer medewerkers betrokken, denk daarbij aan organisatorische en commerciële aspecten (verkoop)—dit is exclusief overige logistieke activiteiten als warehousing.

In het algemeen loopt de integratie van de verschillende acquisities moeizaam en wordt niet van de synergie geprofiteerd. Met name Damco was een hoofdpijndossier en ook CEVA heeft nog niet de verwachte resultaten geleverd.

Gebrek aan discipline reders in uitvoering carrier logistics

Reders declareren vaak diverse vormen van 'grijze kosten' aan verladers. Dit zijn onterechte, foutieve rekeningen die moeilijk of tegen veel kosten terug te draaien zijn en waar het betalen van deze rekeningen vaak eenvoudiger is dan procedures op te starten. Onterechte rekeningen voor demurrage & detention en diverse toeslagen zijn een voorbeeld. Hoe groter de klant, hoe relatief onbelangrijker deze kosten zijn. Voor een kleine expediteur of verlader is een rekening van 100 euro van belang, voor een multinationale onderneming veel minder. De macht van de reder of terminalorganisatie in de keten is ook een belangrijke factor voor een verlader om al of niet in het geweer te komen. Grote systeemexpediteurs met omvangrijke ladingpakketten hebben veel meer macht om geen of om veel lagere demurrage & detention-kosten te betalen. Zij maken impact door te switchen van reder. Daarnaast worden regelmatig eenzijdige nieuwe kosten berekend door reders, bijvoorbeeld toeslagen als gebruik wordt gemaakt van merchant haulage in het achterlandvervoer. Meerdere ondervraagde partijen noemen deze praktijk, die ook voorkomt indien sprake is van carrier logistics. Dit gedrag van reders wordt omschreven als een groot schandaal. Ook de acceptatie daarvan door de markt is fout. Er wordt bij reders een structureel gebrek aan controle geconstateerd op dergelijke praktijken. Adequaat gebruik van informatiesystemen zou dit moeten kunnen voorkomen.

Strategisch belang data belangrijke achtergrond carrier logistics

Verladers hechten zeer aan betrouwbaarheid. De beschikbaarheid van logistieke data is van cruciaal belang wegens de grote risico's die samenhangen met vertragingen—inmiddels een standaard karakteristiek van de wereldwijde containerlogistiek. Onbetrouwbaarheid en vertragingen zijn zeer ongewenst, het ontbreken van informatie over de aard van de onbetrouwbaarheid en vertragingen is een nog groter probleem. Als een onderdeel voor de afbouw van een complex product—bijvoorbeeld de bouw van een vliegtuig—niet op tijd beschikbaar is, kan de hele productie stil komen te liggen en de afbouw vertraagd raken. Maar vertragingen hebben ook grote impact op de cash flow van bedrijven. Voor een groothandel is een vertraging van 20 dagen een groot probleem wegens de impact op het werkkapitaal.

De problematiek rondom de verwachte aankomsttijd (ETA) is illustratief. Deze ETA verandert regelmatig, is niet real-time beschikbaar. Ook is de ETA voor de aankomst van een containerschip anders dan die van de individuele container. ETA-data moet beschikbaar zijn op één locatie en moet dynamisch zijn. Nu is er te veel verschil in deze tijden en in inzicht in de daadwerkelijke vertraging. Carrier logistics zou door integraal-data management in staat moeten zijn om wel dit inzicht beschikbaar te hebben voor verladers.

“De partij die de data gaat sturen in de keten is de grote winnaar”

Wegens het vitale belang van betrouwbaarheid en doorlooptijden is een goed zicht op aankomstdata in zeehavens cruciaal—ook om achterlandoperaties te kunnen vormgeven. Daarbij hoort ook een goed zicht op de verblijfstijd van een container op de terminal. De terminal zorgt vaak nog voor een extra vertraging van enkele dagen boven op de vertraging in de aanloop van een containerschip. Het gaat om informatie voor een verlader wanneer de container daadwerkelijk beschikbaar is—idealiter, wanneer de container op een locatie in het achterland staat (Inland CY, zie onder).

Belang van data-integratie

Investerings door containerreders om aan te sluiten op de logistieke systemen van grote verladers zijn zeer omvangrijk en nemen al snel een jaar in beslag. Deze investeringen creëren een wederzijdse afhankelijkheid tussen verlader en carrier. De informatie-afhankelijkheid komt in de plaats van de menselijke factor, die veel minder belangrijk is geworden de laatste jaren.

Een ondervraagde verlader stelt dat de data-integratie met de vaste reder weliswaar diepgaand is, maar dat er veel aandacht is besteed aan mogelijkheden om eenvoudig te kunnen switchen—dit houdt de reder in kwestie ook scherp. Flexibiliteit blijft heel belangrijk.

De eigen systemen van verladers zijn het uitgangspunt. Bij grote verladers is sprake van grote, wereldomspannende en complexe supply-chainnetwerken waar transport maar een klein onderdeel van is. Geconstateerd wordt dat de ontwikkelingen in data-modellen en systemen aan de rederijkant achter zijn gebleven bij de geavanceerde systemen van verladers: de logistieke modellen die de logistiek aansturen in de rederijwereld hebben in de afgelopen jaren geen grote vernieuwing laten zien. Ook is sprake van mislukkingen, zoals de initiatieven van o.a. Maersk op het gebied van blockchain. Grote systeemexpediteurs zijn beter in staat mee te komen met verladers.

Containerlogistiek genereert een ontzagwekkende hoeveelheid data die voor mensen niet te overzien is. Containerreders willen zich onderscheiden doordat zij juist grip op data hebben, doordat ze goed in staat zijn deze data te integreren en toe te passen in het voorspellen van aankomsttijden en in het integreren van zeetransport met achterlandtransport. Bijvoorbeeld door containers op de juiste positie op de diepzeeterminal neer te zetten voor transport per spoor of binnenvaart. Dit is een terrein waar van AI een grote toekomst wordt verwacht.

Reders zetten met partners ook supply-chain optimalisatieplatformen op om snel te kunnen anticiperen op disrupties. Ook hier kunnen diverse scenario's worden doorgerekend met AI.

Strategische rol inlandterminals/Inland CY

De meest zichtbare invloed van carrier logistics is de rol van de inland-containerterminals voor de reders, zowel binnenvaart- als spoorterminals. De functie van het zijn van een voordeur naar een regio wordt door alle rederijen belangrijk gevonden. Er wordt steeds meer gewerkt met spoor- en binnenvaartterminals—de container yard—als eindstation in de transportovereenkomst (Inland CY). De containerreder is ook uitstekend gepositioneerd om de lege container weer beschikbaar te stellen vanaf de container yard, die dan ook vaak als depot dienst doet. Forwarders moeten de container vaak weer in de haven afleveren en hebben een akkoord nodig van de reder voor het gebruik van een lege container—iets dat volgens geïnterviewden niet los te zien is van demurrage & detention als verdienmodel (“melkkoe”). De reder heeft hier meer speelruimte voor retourlading.

Opslag op de inlandterminal, nabij de klant maakt het afroepen van een volle container voor bijvoorbeeld een productieproces ook efficiënt omdat de container dan niet vanuit de Rotterdamse haven gehaald hoeft te worden—vaak via de weg met kans op congestie. Daarnaast heeft een reder meer grip op de beschikbaarheid van containers dan een expediteur.

Duisburg is in de netwerken van reders een steeds belangrijkere hub aan het worden. Maersk heeft er een omvangrijk warehouse geopend nadrukkelijk gericht op de end-to-end dienstverlening, CMA CGM heeft een dedicated intermodale spoorcorridor tussen Duisburg en Marseille ontwikkeld, naast een Duisburg Express Rail Shuttle met Rotterdam. Duisburg wordt ook aantrekkelijk gezien in vergelijking met het Nederlandse loonniveau.

Positieve effecten carrier logistics op modal split

Unaniem is door de geïnterviewden aangegeven dat dit investeren in inland-netwerken door carriers tot een groter aandeel binnenvaart en spoor zal gaan leiden. Voor intermodaal vervoer is de verblijfstijd van containers op de terminal cruciaal. Indien deze oploopt wordt toch weer gekozen voor wegtransport. Daarom is afstemming tussen diepzeetransport, terminal management en achterlandvervoer cruciaal en heeft het grote voordelen dat deze schakels in één hand zijn bij een carrier.

Expertise, kennis en ervaring van de expediteur in het achterland

Carriers begrijpen niet veel van de logistieke dynamiek in het achterland. Ook door het kopen van bijvoorbeeld inland terminals of lokale vervoerders gaat dat niet lukken voor een reder: de beleving van het wel-en-wee van de klant/verlader in het achterland wordt gemist. Reders staan nog veel te ver af van de kennis van de werkelijke behoeften van de klanten om ketens optimaal te kunnen laten verlopen. Het hoge aandeel merchant haulage is vooral ook gebaseerd op kennis van de achterlandmarkten. Voor de lange termijn hebben veel bedrijven in het achterland commitment naar de expediteurs waar ze al lang mee werken.

Inland-terminaloperators zijn een partij die de regionale omgeving goed kennen. Zij hebben grip op equipment en stromen en zijn in staat om in samenspel met de reder het retourneren van lege containers richting haven te voorkomen en demurrage & detention-kosten te beperken. Inland-terminaloperators zijn ook uitstekend gepositioneerd om als strategische relatie in de regio voor carriers op te treden door de kennis van de markt. Ze kunnen reders ook bij de les houden daarbij. Ook doordat bij de toename van de automatisering ontstaan er steeds meer onpersoonlijke elementen in maritiem-logistieke ketens. Inland-terminaloperators kunnen de vertaling van individueel naar collectief maken. Voor de carriers is het zich volledig richten op individuele bedrijven in de regio moeilijk bij te benen en vaak ook geen doel, omdat ze zich juist richten op grote, internationale bedrijvigheid. Kiezen voor samenwerking met intermediairs in de regio is dan een verstandige optie.

6.3 Motieven van rederijen/verladers voor groei carrier haulage/eigen vervoer

Aan de verladerszijde blijkt uit de gesprekken dat 'ease of doing business' een belangrijk motief is. Door de praktijk van carrier haulage kan bespaard worden op eigen medewerkers. Ook worden traditionele problemen als oplossingen voor 'dead freight'—lege retourcontainers—door de reder opgelost evenals andere specifieke rederijproblemen, samenhangend met congestie/disruptie bijvoorbeeld. Dat verladers die werkten onder carrier logistics overeenkomsten tijdens COVID-19 geen problemen hadden met de beschikbaarheid van lege containers werd nadrukkelijk genoemd.

Verder kwamen in de gesprekken dezelfde thema's als in de literatuur en case studies naar voren voor wat betreft het perspectief van de carrier. Differentiatie als concurrentiestrategie, carrier logistics als stabiele bron voor toegevoegde waarde, inspelen op de vraag van grote klanten naar integrale dienstverlening, versterken van de marktpositie. Alomtegenwoordig was de beschikbaarheid van grote hoeveelheden kapitaal als motivatie om de business uit te bouwen. Ook werd kopieergedrag nadrukkelijk genoemd.

6.4 Kansen, gevolgen en risico's van de groei carrier haulage/eigen vervoer voor Nederland

Kansen voor de Rotterdamse haven/Nederland

De belangrijkste kans heeft betrekking op de modal split: hier wordt een positieve impuls verwacht door de nadruk van carriers op de opbouw van hun inland-netwerken. Dit kan ook een lading- genererend effect op de Rotterdamse haven hebben en positieve gevolgen voor de vestiging van warehouses in de haven en in logistieke achterlandknooppunten in ons land. Wel wordt dit mogelijk beperkt door de beschikbare ruimte in haven en achterland.

Van een versterking van Rotterdam als kantoorlocatie wordt weinig verwacht: veel van het ondersteunend personeel zit in landen als India. India is ook de locatie waar de meeste medewerkers van Maersk zijn gevestigd. Effecten op werkgelegenheid zullen beperkt zijn in ons land, simpel omdat het aanbod ontbreekt. Al en robotisering zijn daarom belangrijke thema's voor reders. De komst van MSC naar de Blaak was ten tijde van de interviews nog niet bekend.

Veel werk wordt uitbesteed aan lokale ondernemingen. Concentratie van reders in de Rotterdamse haven kan daarmee een positief effect op de business hebben. Er werden wat dit betreft geen sterk negatieve gevolgen verwacht voor Rotterdam.

Risico's door investeringen carriers

De investering die Maersk onlangs verrichte in een groot koel- en vrieswarehouse op de Maasvlakte is een voorbeeld van een zeer sterke propositie naar de markt. De integratie van containerterminal en warehouse maakt een efficiënte operatie mogelijk die concurrerende aanbieders van koel- en vrieswarehouses missen. Het zorgt ook voor een verbeterd management van reefercontainers die snel weer beschikbaar zijn in plaats van dat ze gepositioneerd moeten worden uit het achterland.

Reefercontainers zijn gerelateerd aan een premium-ladingsegment bestaand uit pharma, groente en fruit, vlees en vis en een toenemende hoeveelheid andere producten, zoals hightech. Omdat veel van deze goederen door multinationale ondernemingen worden verzonden, is er ook een mogelijkheid dat reders overnames doen van aanbieders van dergelijke warehouses gericht op het versterken van carrier logistics.

De hierboven genoemde praktijk van het rijpen van bijvoorbeeld bananen, waardoor rijpingscentra niet meer nodig zijn, is een voorbeeld van niet alleen innovatieve oplossingen van reders maar heeft ook afnemende werkgelegenheid in de haven in rijpingscentra tot gevolg. Vanuit de vers-sector is overigens sprake van enige scepsis over de kwaliteit van in containers gerijpte bananen.

Carrier logistics kan een risico voor inland terminals opleveren. Voor bestaande terminalnetwerken bestaat de kans dat ze worden overgenomen door een grote reder als CMA CGM. Dit betekent dat de 'multi client' benadering die veel terminals nu als een belangrijke meerwaarde hebben onder druk komt te staan na een dergelijke overname.

Impact van veranderde douane-unie

Douane-activiteiten zijn niet het belangrijkste verdienmodel voor reders en reders spelen in het douaneverhaal ook niet echt een prominente rol. Douane-expeditie is complex en versnipperd en veelal ontbreekt de menskracht om zich hier op te specialiseren. Ook de toename van regelgeving—EU-ETS, CSRD, CBAM, certificaten van oorsprong, Oeigoeren et cetera—voorkomt dat carriers het douaneproces gaan overnemen. De voorgestelde hervorming van de douane-unie leeft niet bij de ondervraagde stakeholders en zij nemen ook weinig prioriteit bij reders waar. De majeure verandering was ICS2 (Import

Control System 2), waarmee o.a. dual filing (dubbele aangifte) mogelijk gemaakt werd (door de rederij en een expediteur). Dit is sinds vorig jaar al ingevoerd en loopt daarmee los van de EU douane-revisie.

De rederij/carrier is wel een declarant, voor het verkrijgen van toestemming om in de EU te lossen. De EU regelgeving is er echter op gericht om de verantwoordelijkheid voor lading juist weg te halen bij dienstverleners en daarvoor de importeur meer verantwoordelijk maken. Dus hier lijkt de carrier juist minder verantwoordelijkheid te krijgen. Van de carrier wordt vooral logistieke informatie verwacht: routing, ETA, et cetera. Carriers moeten nog steeds 'advanced arrival' informatie overleggen, maar dat moet nu veel beter verbonden en afgestemd worden met de informatie van de importeurs. Ondervraagden kunnen zich voorstellen dat deze problematiek voor de carriers mogelijk wel relevant wordt, maar nu zit het nog niet tussen de oren.

Een aspect dat genoemd werd is dat herROUTING van de lading (entry in Antwerpen in plaats van Rotterdam) gemeld moet worden, omdat die informatie aanhaakt bij de informatie die de importeur in een eerder stadium al had gedaan. Dit kan misschien een issue worden, omdat dit nu niet heel strikt loopt, en processen niet gekoppeld zijn. Als dat wel moet gebeuren, wordt flexibiliteit verloren (of is sprake van aanvullende administratieve lasten.)

6.5 Veranderingen in klantrelaties ("change of client")

De belangrijkste veranderingen in klantrelaties die werden besproken hebben betrekking op de verwachte inhuur van bestaande logistieke dienstverleners door carriers. Juist doordat de Nederlandse markt relatief klein is wordt hier door de meerderheid van de ondervraagde stakeholders geen grote veranderingen verwacht—en de veranderingen kunnen in meerderheid positief uitpakken.

6.6 Mogelijke reactie wegvervoerders en expediteurs

In de meeste gesprekken is gewezen op de sterke rol van regionale vervoerders en sterke intermodale terminalorganisaties. De reactie van deze partijen zou een versterking van de 'operational excellence' moeten zijn en nog meer het regionale karakter van de ondernemingen versterken.

Netwerken van bedrijven rond een kleine groep vervoerders zouden elkaar wederzijds kunnen versterken. De sterke bestaande netwerken in het achterland hebben als voordeel dat men veel korter op de bal speelt met een bepaalde verlader. Als er iets fout gaat kan men flexibel en met maatwerk voor een klant inspelen—vaak veel effectiever dan een grote organisatie, die veel meer volgens de principes van SAP-systemen/spreadsheetmanagement werkt.

Het zijn bedrijven in de laag onder de grote logistieke bedrijven—denk aan Neele Vat—die juist wel flexibiliteit kunnen bieden. Ook het personeel van deze bedrijven is een asset: men blijft vaak veel langer werkzaam bij een bedrijf waardoor er herkenbare en solide relaties beschikbaar zijn—en echte partnerships.

Ook voor douaneactiviteiten hebben Nederlandse bedrijven meer kansen omdat men is ingewerkt in de Nederlandse situatie. Verladers werken hier ook liever met een Nederlandse partij wegens de opgebouwde douane-expertise. Werknemers zijn vaak ook in Nederland opgeleid. Juist op dit punt wordt ook een gebrek aan medewerkers geconstateerd dat carriers voor problemen stelt.

De dienstverlening van partijen als Maersk is wel te vergelijken met de wijze waarop de grote schepen traditioneel varen: vertraging. Kleine partijen zijn veel servicegerichter en geven de klant een andere behandeling, Bijvoorbeeld een partij als Rotra.

Angst voor carrier logistics is een slechte raadgever! Vooral het ontwikkelen van die vaardigheden die de grote rederijen niet hebben is nodig. Wat moet ik doen om het wél succesvol te doen?

6.7 Impact lange termijn

Algemeen werd in de gesprekken verwacht dat met name carrier logistics in de toekomst een meer belangrijke rol zal spelen. De groei van eigen vervoer (merchant sailing) wordt niet verwacht: het blijven outsiders.

De rol van wereldwijd actief zijnde verladers zal toenemen—de interviews vonden in grote meerderheid voor de huidige handelsoorlog plaats—en daarmee de inzet op reders om voor deze bedrijven een meer belangrijke rol te spelen.

Onvoorziene, zeer omvangrijke investeringen blijven mogelijk. De overname van logistieke spelers, bijvoorbeeld in de sector koel- en vrieshuizen, werd niet uitgesloten. Als CMA CGM 20 miljard kan besteden in scheepsbestellingen in de VS, kunnen ook andere onvoorziene investeringen worden gedaan. Een rederij als Maersk zou in duizend elektrische vrachtwagens kunnen investeren was de gedachte van één van de ondervraagde ondernemers.

De impact op de lange termijn wordt positief ingeschat voor wat betreft verduurzaming. In het onderzoek zijn de positieve effecten op modal shift regelmatig aangehaald en tijdens de gevoerde gesprekken is dit breed bevestigd. Carrier logistics kan door de nadruk op betrouwbaarheid van het diepzeeproduct, gecombineerd met de opbouw van intermodale netwerken in het Europese achterland een trendbreuk opleveren in de modal split. Het aandeel wegvervoer in het achterlandtransport vanaf de Maasvlakte nam in 2024 toe tot 60,8%: een record. Dit ging met name ten koste van het aandeel spoor. Een belangrijk argument voor deze 'reverse modal shift' zijn de onbetrouwbare aankomsten van deepsea-schepen. Wat dit betreft wordt 2025 een belangrijk jaar, omdat hiervoor zichtbaar was dat de betrouwbaarheid van deepsea-diensten sterk is toegenomen.

Daarnaast hebben de deepsea-reders inmiddels grote ervaring met verduurzaming van hun operaties. Er is weliswaar nog een sterke inzet op LNG, maar methanol en andere opties worden steeds belangrijk. Mogelijk kan deze ervaring ook worden doorgezet naar achterlandlogistiek.

Kortom: carrier logistics zou wel eens goed nieuws voor een structurele verduurzaming van de achterlandlogistiek kunnen zijn.



Bijlagen

Bijlage 1

Achtergronden interviewpartners

Manager wereldwijd actief zijnde expeditie

Oud-medewerker diverse deepsea containerrederijen, inmiddels eigen adviespraktijk

Oud-directeur deepsea containerrederij, momenteel actief in achterlandlogistiek

Adviseur logistiek adviesbureau gericht op digitalisering containerlogistiek met verleden bij deepsea-rederijen

Directeur intermodale terminalorganisatie

Directeur containerbinnenvaartorganisatie

Commercieel medewerker deepsea-terminal organisatie

Operationeel/commercieel medewerker multimodale vervoerder

Medewerker brancheorganisatie

Directeur kennisnetwerk

Logistiek directeur verlader actief gebruik makend van carrier logistics

Logistiek directeur verlader actief gebruik makend van carrier logistics

Directeur rederijkantoor Rotterdamse haven

Directeur intermodale spoorvervoerder

Bijlage 2

Resultaten workshops Netwerkbijeenkomst TLN Mainports

Workshop 1

Aantekeningen gemaakt door Hanny van den Berg (TLN).

Aanleiding

De maritiem-logistieke ketens zijn in beweging. Grote containercarriers zoals CMA CGM en Maersk streven naar verticale integratie, waarbij ze de volledige logistieke keten voor multinationale klanten willen beheeren. Deze veranderingen in de havenlogistiek hebben grote gevolgen voor alle betrokken partijen. Wegvervoerders en expediteurs moeten strategisch reageren om hun positie te behouden en te versterken in deze veranderende markt.

Veranderende Verhoudingen

Er zijn vier vormen van organisatie voor transport van haven naar achterland: carrier haulage, merchant haulage, terminal haulage, en eigen vervoer. We zien een verschuiving naar meer carrier haulage en eigen vervoer. Dit komt door congestie in mainports, schaalvergroting, en duurzame uitdagingen. Rederijen en grote verladers bundelen ladingstromen en bieden multimodale oplossingen aan, wat mogelijk de modal shift stimuleert.

Gevolgen voor Wegvervoerders en Expediteurs

Rederijen bouwen eigen warehouses en inland terminals om de goederenstroom te beheeren. Hoewel deze integratie betrouwbaar en duurzaam lijkt, kan het een gelijk speelveld verstoren door bijvoorbeeld kortingen in carrier haulage of toeslagen in merchant haulage.

Met bedrijven zoals Lidl en Sligro die eigen logistieke middelen inzetten, verandert de klantrelatie. Rederijen kunnen de nieuwe klanten worden, waarbij zij de hele keten beheeren met eigen assets. Wegvervoerders en expediteurs moeten zich aanpassen om relevant te blijven en waarde toe te voegen in deze nieuwe dynamiek.

Aanvulling nav discussie in workshop

Aantal deelnemers; 24 deelnemers

Vraag: hebben we een probleem? Opmerkingen/kritiek op presentatie.

- Maersk en ook Nedlloyd hebben dit eerder geprobeerd, is toen mislukt. (ongeveer 10 jaar geleden) Waarom is t toen mislukt en waarom zou het nu wel lukken? Als het om Nedlloyd gaat; het leverde onvoldoende op, werkmaatschappijen wilden geen digitalisering. Of het nu gaat lukken, moeten we afwachten. Overigens opvallend; Maersk heeft afgelopen drie jaar geen omzetstijging gehad.
- Rederijen denken collectief, zit in hun DNA, zijn te log daardoor. Oplossing zal uiteindelijk liggen in het vinden van de gulden middenweg, er moet een kader komen; daar moet eerst aan gewerkt worden voordat dit een succes kan worden.
- Een aanwezige is vorige week in Amerika geweest; Maersk is daar erg druk met allerlei ontwikkelingen.

Grote verschil met vorige poging is dat er nu heel veel geld beschikbaar is. Bart: klopt maar dat geld is ook zo weer op.

Vraag: toename carrier haulage en eigen vervoerders; is dat merkbaar in praktijk?

- Carriers op terminals (als klant) zijn een probleem omdat ze vooral sturen op "eigen" productiviteit. Dat betekent dat er soms erg veel lege containers van terminal komen waar de carriers klant zijn. Merkbaar dat rederijen steeds meer optimaliseren in eigen voordeel. Lijkt niet bewust maar is nadeel cq probleem voor andere gebruikers. Dit tast de neutraliteit van de haven aan, daar zou iets aan moeten gebeuren.
- Er is sprake van powerplay; het vervoer naar kleinere havens mag geen extra dagen kosten
- Niet alleen negatief maar ook positief; er is een positieve ontwikkeling qua kwaliteit
Conclusie Bart: carrier haulage staat in kinderschoenen? Loopt nog niet soepel? Wordt beaamd door voorbeelden uit zaal; eerst geprobeerd; konden het niet aan nu alleen nog maar carrier merchant.
Duidelijk wordt dat carriers het achterland nog niet goed kennen en daar dus problemen mee krijgen.
- Participant; ook nadeel; lang voor Lidl gewerkt; heeft zelf nu Tailwind, zijn we wel kwijt, komt niet meer terug. Carrier haulage kan werken maar dan alleen met happy flow (stabiele aanvoer)
- Carrier haulage begint in Moerdijk; Tailwind gaat bijv. meteen naar Moerdijk
- In Engeland is het wel succesvol? 90% werkt zo?

Vraag: wat zijn de gevolgen voor u als wegvervoerder en expediteur

- Negatief; er vallen immers stukken weg, dus dat scheelt inkomsten. Met carriage haulage kun je ook niets zelf plannen als het gaat om opslag. Overigens gelooft men niet dat Maersk alles gaat overnemen, negatieve gevolgen zijn er maar niet op korte termijn
- Wegvervoerder; ik ben er niet bang voor; je ziet dat de geschiedenis zich herhaalt, eerst groot dan klein en dan weer groot. Geen probleem dus nu.
- Als er één douaneregime komt dan moet iedereen naar Rotterdam; dat wordt een gamechanger voor de hele logistieke sector
- Consultant; we begeleiden ook buitenlandse verladers om een DC in Nederland te starten. Ook betrokken bij samenstellen logistieke top 100 die op 19 juni verschijnt; je ziet grote consolidatie; ook in die lijst.

Vraag: wat zijn veranderingen in klantrelaties?

Toelichting Bart; worden uw klanten al door carriers benaderd?

- Website van Maersk kijken uiteraard veel mensen op
- Incoterms worden anders, lokale klanten krijgen inderdaad bezoek. En al lang is bekend dat bijv. Chinezen beter kunnen inkopen in China. Lokale klanten kunnen beter lokaal inkopen. Dit gebeurt al veel langer, is niet nieuw nu.
- Er wordt meer zelf gekozen maar niet alles kan/mag; bijv. DHL mag geen boten varen
- Men is wel benieuwd hoe zich dit gaat ontwikkelen in toekomst.

Vraag: is er wat aan deze ontwikkelingen te doen?

- Expediteur: havenbedrijf moet zorgen voor level playing field; dit moet vooral in Brussel gebeuren
- Belangenorganisatie: we hebben dit al eerder onder de aandacht gebracht in Brussel maar dat vinden ze daar heel ingewikkeld! Shipping-act is er niet meer
- Als Rotterdam wil verduurzamen zal dit alleen kunnen door samenwerking; dus dat is heel belangrijk. Alleen dan liever niet met handen en voeten gebonden...
- Er is nog geen verlader geweest die een klacht heeft ingediend in Brussel wordt opgemerkt; klopt- dat doe je niet want dan lig je er uit..

Vraag; lange termijn gevolgen; hoe ziet de wereld er over 15 jaar uit?

- Gaat alleen maar meer toenemen. Bijv. HAPAG wilde sensoren in elke container. Dacht dat ze dat wilden om te kunnen zien waar container was maar bleek dat ze dat willen om dichterbij eindklant te komen. Gaat ze ook nog lukken denk ik, zeker op lange termijn.
- Rederijen hebben de macht, wordt niet minder

Conclusies:

Ontwikkelingen zijn redelijk alarmerend, ontwikkelingen zijn heel sturend op huidige markt. Hopelijk start onderzoek na zomer.

Workshop 2

Tweede workshop over carrier haulage en eigen vervoer. Ook weer een mooie opkomst (26 deelnemers) met een divers palet aan deelnemers. Wederom logistieke dienstverleners en expediteurs en ook medewerkers van havenbedrijven. Helaas geen afgevaardigden van de grote carriers of eigen vervoerders. Dynamische discussie die na drie kwartier nog niet afgerond was. Aantekeningen gemaakt door Tineke Hoogland (TLN).

Algemene reactie op presentatie

- a. Een achtergrond voor de ontwikkeling naar verticale integratie is de beschikbaarheid van zeer veel kapitaal bij rederijen door de megawinsten ten tijde van COVID-19. Rederijen wisten geen betere besteding van dit geld dan in veel gevallen verticale acquisities.
- b. De ontwikkeling naar verticale integratie gaat niet echt ten koste van expediteurs. Momenteel hebben deze hun zaken op orde. Interessant is de vraag hoe het speelveld er over 30 jaar uitziet.
- c. De transitie naar verticale integratie is een onderdeel van een bredere trend naar een andere manier van zaken doen—veel meer digitaal gedreven, passend in een tijd van TikTok, etc. De huidige generatie werkzaam in de logistiek/scheepvaart ziet niets in telefonisch contact en hier is sprake van een cultuurbreuk met de oudere generatie wat betreft communiceren.
- d. Een belangrijk versterkend effect van afnemende transparantie is naar verwachting de invloed van AI, waarvan nog niet duidelijk is wat de impact zal zijn, maar wat wel heel nadrukkelijk een rol speelt bij grote rederijen.
- e. Er wordt geconstateerd dat MKB-bedrijven dit persoonlijke contact nog wel erg belangrijk vinden en dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen de grote internationale concerns waar de grote carriers zich op richten en een zeer omvangrijke hoeveelheid MKB. Dit MKB is vaak ook 'entrepreneurial' gedreven en acht persoonlijk contact nog steeds cruciaal.
- f. De kosten van digitalisering zijn in het bijzonder voor expediteurs maar daarnaast ook voor andere partijen in de keten erg hoog. Deze partijen hebben niet de diepe financiële zakken die de carriers in de periode van COVID-19 hebben ter beschikking hadden en dit betekent dit een nadeel voor deze andere partijen.
- g. Reders zijn er nog steeds primair op gericht om assets (schepen) te vullen—ook in een verticale integratiestrategie. Daarnaast zijn er nog steeds geen echte succesverhalen te zien van de strategie. Het is nog volop in ontwikkeling.

- h. Een belangrijk uitgangspunt in de huidige containersector is dat er wel een drive noodzakelijk is om te veranderen in de richting van de doelen van verticale integratie maar het is bijzonder moeilijk om de majeure bestaande processen in de sector te veranderen.
- i. Een belangrijk aangrijpingspunt in deze discussie op mondiaal niveau is dat de Rotterdamse haven vooral gebaat is bij lokale initiatieven en bij sterk lokaal ondernemerschap. Dit is een heel belangrijke voorwaarde bij het omgaan met deze grote marktveranderingen.

Is de toename naar carrier haulage voelbaar?

- j. Carriers 'spelen' met hun vaarschema's en andere partijen in de keten moeten zich schikken naar de keuzen die carriers maken. Er is nadrukkelijk sprake van beïnvloeding door de carriers van andere partijen in de keten, bijvoorbeeld wat betreft toegang tot terminals of de behandeling van lege containers.
- k. Door de ketenmacht en het optimaliseren naar de eigen prioriteiten en door de behandelde volumes in carrier haulage ervaren kleine en middelgrote expediteurs en vervoerders negatieve effecten op hun tariefstelling. Alhoewel deze negatieve effecten in absolute zin niet heel groot zijn, tikt het in relatieve zin wel aan. Door de lage marges is iedere euro verlies er één.
- l. Door de effecten op de financiële performance is te verwachten dat dit zal leiden tot een consolidatieslag in het achterlandvervoer van containers. Deze consolidatieslag zal nog eens versneld worden door de noodzakelijke kosten voor verduurzaming/elektrificatie en digitalisering. Ook door deze noodzakelijke investeringen zullen marges verder naar beneden gaan bij partijen in het achterlandvervoer.
- m. Men merkt dat de business sterk verandert. Expediteurs hebben grote moeite om van de carriers containers beschikbaar te krijgen. De carriers hebben de regie over de wijze waarop lege containers beschikbaar komen en hoe/wanneer ze naar de terminals worden vervoerd.
- n. Deze snel en sterk veranderende business weerspiegelt ook de wijze van zakendoen. Traditioneel werd geconcentreerd op prijs en werd nog wel eens wat gegund. Dat is inmiddels heel anders door de sterke digitalisering en vaste samenwerkingsrelaties. Het één-op-één contact is weg. Dit biedt juist wel kansen voor jongeren die customer service ook helemaal via digitale kanalen realiseren en daar verschil in kunnen maken, anders dan de traditionele manier van zakendoen. Er worden wat dit betreft wel kansen voor de carriers gezien in de sterk digitaal gedreven strategie.
- o. Samenwerking is een belangrijke strategie van andere spelers in de keten als reactie op de toegenomen macht van carriers. In feite wordt de gehele maritiem-logistieke keten beheerst door samenwerking. De samenwerking moet daarbij zorgvuldig worden vormgegeven, uitgaande van strategische ondernemingsdoelen.
- p. De vraag naar nieuwe medewerkers is van MBO-niveau, via HBO nu op wetenschappelijk niveau terechtgekomen. Bedrijven vragen master-studenten, mede gerelateerd aan de digitalisering. Toch zijn er ook nog steeds vakmensen op MBO-niveau nodig voor de planning en heel veel andere taken in de logistiek, juist specialisten die de handel kunnen begeleiden voor een verlader.

- q. Er wordt geobserveerd dat de carriers hun span of control niet moeten overschatten. Last-mile distributie en diepgaande kennis van achterlandmarkten is niet een-twee-drie beschikbaar en vergt jarenlange investeringen en ervaring.
- r. De ontwikkeling naar verticale integratie in de keten is overigens breder dan de ontwikkelingen bij carriers. Ook een global terminal operator als DP World begeeft zich op dit terrein.
- s. "Famous last words" voor deze sessie: accepteer dat de enige constante in deze sector verandering is!

Bijlage 3

Achtergronden analyse 'eigen vervoer'

Tabel 1 Selectie van geraadpleegde vakbladen en sectorpublicaties voor literatuurverkenning deelmarkten

Bronnen o.a.
Nieuwsblad Transport
Flows
Schuttevaer
Logistiek
Tijdschrift Transport & Logistiek
Europoort Kringen

Tabel 2 Toegepaste zoektermen in het kader van de literatuurverkenning deelmarkten

Deelsegment	Zoekwoorden
Algemene zoektermen	Eigen vervoer Verticale integratie Eigen transport Eigen vloot In house transport Carrier Haulage Overname Acquisitie Logistieke regie Transport in eigen beheer Verladers eigen vervoer
Ferry vervoer	Ferry carrier haulage Ferry operator eigen trucks Ro-ro eigen vervoer Logistieke integratie
Exceptioneel vervoer	Exceptioneel vervoer eigen transport Dieplader eigen vloot Speciaal transport eigen middelen Bouwbedrijf eigen exceptioneel vervoer Zwaar transport integratie
Break-bulk vervoer	Breakbulk eigen transport Project cargo eigen vervoer Stukgoed vervoer eigen beheer Projectlogistiek integratie Verladers breakbulk eigen trailers

Deelsegment	Zoekwoorden
Tankvervoer	Tanktransport eigen vervoer Chemiebedrijf eigen tankwagens Tankvervoer carrier haulage Chemiebedrijf eigen vloot/wagenpark
Per deelsegment	Aantal specifieke bedrijven i.c.m. bovengenoemde zoektermen bijv. 'Shell eigen tankvervoer'

Aantal opvallende punten:

- Aantal recente voorbeelden van logistieke partijen die (binnenvaart) rederijen overnemen (Contargo – Honkoop Barging, Euro-Rijn – Danser Group)
- Private equity bedrijven die investeren in terminals en logistieke serviceproviders (overnames en aandelen)
- Aantal rederijen die aandelen in terminals/port operations doen (zie hieronder Grimaldi Group, Stena Line)
- Behoorlijk aantal samenwerkingsverbanden die voorbijkomen van grote internationale bedrijven die dedicated samenwerken met rederijen en logistieke serviceproviders (zie hieronder voorbeeld Red-bull trein)
- Voorbeelden van overnames in de transportsector zijn overvloedig (vaak horizontale integratie). Waarbij opvalt dat ze zich richten op schaalvergroting en diversificatie van de activiteiten. Dit wordt mede veroorzaakt door hoge kosten (gevolg van hoge dieselprijzen, loonkostenstijging, en personeel- en materieeltekort) ook spelen de nieuwe wet-en regelgeving vanuit de EU hier een belangrijke rol. (<https://www.nt.nl/wegvervoer/2023/02/28/kooplust-in-het-wegtransport-onverminderd-groot/>)

Container:

- <https://www.nt.nl/scheepvaart/2024/01/23/ook-hapag-lloyd-koopt-een-britse-wegvervoerder/>
- <https://www.flows.be/binnenvaart/2024/04/reederei-deymann-neemt-dubbeldam-transport-over/>
- <https://www.flows.be/luchtvracht/2025/03/rechtbank-geeft-groen-licht-voor-overname-air-belgium-door-cma-cgm/>
- <https://www.nt.nl/logistiek/2012/01/27/vijf-fmcg-reuzen-stichten-gemeenschappelijke-logistieke-dochter/>
- <https://www.nt.nl/havens/2024/05/24/maersk-opent-eigen-crossdock-naast-apm-terminal-op-maasvlakte/>

Private equity partijen die investeren:

- <https://www.nt.nl/wegvervoer/2024/02/23/duvenbeck-koopt-nederlands-schotpoort-logistics/>

Grote bedrijven die (deels) eigen vervoer hebben:

IKEA

- Eigen Vervoer maar niet uitsluitend (gebruikt ook MAERSK)

TESLA

- Eigen vrachtwagens maar niet uitsluitend eigen vervoer

Walmart

Amazon

Overig:

- Grimaldi Group | The Grimaldi Group completes the acquisition of a majority stake in the Port of Heraklion
- Stena Line acquires the ferry and RoRo port operations in Ventspils, Latvia and continues expanding in the Baltic Sea – StenaLine.com
- <https://www.nt.nl/scheepvaart/2009/10/30/shortseaoperator-delphis-start-met-terminalactiviteiten/>
- <https://www.nt.nl/luchtvracht/2020/12/11/turkish-airlines-verzelfstandigt-vrachtdivisie/>
- <https://www.nt.nl/bedrijven/2013/04/29/ewals-intermodal-sourcet-trucking-deels-weer-in/>
- <https://www.flows.be/spoorvervoer/2025/04/eerste-red-bull-trein-hsl-belgium-en-rail-cargo-bij-ecs-zeebrugge/>
- <https://www.railwaygazette.com/business/lvmh-buys-luxury-train-operator/47737.article>

Colofon

©SmartPort
september 2025

Ontwerp: IJzersterk.nu
Fotografie: Danny Cornelissen - Portpictures.nl

Dit rapport is in het voorjaar van 2025 geschreven door Bart Kuipers en Dominique van Keeken van Erasmus UPT in opdracht van SmartPort en de Topsector Logistiek. Nadere informatie over de inhoud van dit rapport: bkuipers@ese.eur.nl.

Aan dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend. Eventuele onjuistheden in dit rapport vallen onder verantwoording van de auteurs en zijn in geen enkele wijze te herleiden tot voor dit onderzoek ondervraagde experts, organisaties en bedrijven.



connecting
knowledge

HEEFT U VRAGEN?

SmartPort
info@smartport.nl
tel. 010 402 03 43