

Status: Bezorgd

Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector

**SOMO**

Status: Bezorgd

Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector

Dagelijks zijn duizenden koeriers onderweg om door heel Nederland pakketten te bezorgen. Consumenten die hun online bestelde kleding op drie hoog achter willen laten bezorgen, softwarefabrikanten die bestelde producten bij retailers willen laten afleveren: grote aantallen particuliere en zakelijke klanten maken gebruik van koeriersdiensten. De handel bloeit.

Tegelijkertijd is er achter de schermen een concurrentiestrijd gaande, en wordt door pakketbedrijven hard gestreden om opdrachten binnen te halen. Bedrijven zien zich gedwongen om te bezuinigen en hun strategieën aan te passen om marktaandeel en omzet vast te houden.

Voor arbeidskrachten in de sector heeft dit waarneembare gevolgen. Targets worden steeds hoger gelegd, en mensen moeten sneller en efficiënter werken. De werkdruk en fysieke belasting van arbeidskrachten zijn inmiddels zo gestegen dat spanningen ontstaan op de werkvloer. Flexibilisering van arbeid in de sector heeft geleid tot een groot aantal mensen dat op basis van weinig zekerheden en wettelijke bescherming werk verricht.

De spanning is vooral hoog bij hen die als onderaannemer koerierswerk verrichten. De onderaannemers draaien op voor de kosten van hun verzekeringen, pensioenen, en gebruikte materialen. Deze kosten lopen hoog op, terwijl de vergoeding per bezorgd pakket te laag is en eenzijdig wordt bepaald door de opdrachtgever. Zo worden bedrijfskosten en -risico's van de grote pakketbedrijven afgeschoven op kleine zelfstandigen.

Aan de hand van literatuur, databases, bedrijfsinformatie en interviews analyseert dit rapport de economische situatie van de pakketdienstensector in Nederland. Ook worden de belangrijkste bedrijven en hun strategieën beschreven. Nadruk ligt echter op de betekenis van de huidige ontwikkelingen op arbeidskrachten. Aan de hand van getuigenissen van honderden arbeidskrachten die in de sector actief zijn wordt een beeld gegeven van de meest urgente kwesties waar arbeidskrachten mee te maken krijgen.

Het rapport concludeert dat het tijd is dat er op verschillende fronten vooruitgang geboekt wordt qua arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.



Status: Bezorgd

Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector

SOMO

Amsterdam, December 2012

SOMO is een onafhankelijke not-for-profit onderzoeks- en netwerkorganisatie en richt zich op duurzame ontwikkeling. Sinds 1973 onderzoekt SOMO multinationale ondernemingen en de gevolgen van hun activiteiten voor mens en milieu wereldwijd. Hiermee wil SOMO een bijdrage leveren aan duurzame economische, sociale en ecologische ontwikkeling, het verbeteren van arbeidsomstandigheden en de positie van arbeiders, het bieden van tegenwicht aan multinationale ondernemingen en de bestrijding van uitbuiting, armoede en ongelijkheid wereldwijd.

Colofon

Status: Bezorgd
Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector
December 2012

Auteurs: Fleur Scheele & Esther de Haan
Cover layout: Frans Schupp
Cover photo: FNV Bondgenoten
ISBN: 978-94-6207-015-8

Dit rapport is geschreven door SOMO in opdracht van FNV Bondgenoten, afdeling Transport en Logistiek. De inhoud van deze publicatie valt onder verantwoordelijkheid van SOMO en verwoordt niet de inzichten of opinies van FNV Bondgenoten.

Published by:



Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO)
Centre for Research on Multinational Corporations

Sarphatistraat 30
1018 GL Amsterdam
The Netherlands
Tel: + 31 (20) 6391291
Fax: + 31 (20) 6391321
E-mail: info@somo.nl
Website: www.somo.nl

This document is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivateWorks 3.0 License.

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst	5
1. Inleiding	6
1.1. Context	6
1.2. Doel van het onderzoek.....	7
1.3. Onderzoek en methodologie	7
1.4. Verantwoordelijke organisaties.....	9
2. De markt en de spelers	10
2.1. TNT Express.....	12
2.1.1. <i>Geschiedenis</i>	12
2.1.2. <i>Omzet</i>	14
2.1.3. <i>Marktaandeel</i>	15
2.1.4. <i>Organisatiestructuur en divisies</i>	15
2.1.5. <i>Strategie</i>	16
2.2. DHL.....	19
2.2.1. <i>Geschiedenis</i>	19
2.2.2. <i>Omzet</i>	20
2.2.3. <i>Organisatiestructuur en divisies</i>	20
2.2.4. <i>Marktaandeel</i>	23
2.2.5. <i>Strategie</i>	23
2.3. UPS	24
2.3.1. <i>Geschiedenis</i>	24
2.3.2. <i>Omzet</i>	25
2.3.3. <i>Organisatiestructuur en divisies</i>	27
2.3.4. <i>Marktaandeel</i>	27
2.3.5. <i>Strategie</i>	27
2.4. FedEx	28
2.4.1. <i>Geschiedenis</i>	28
2.4.2. <i>Omzet</i>	29
2.4.3. <i>Marktaandeel</i>	30
2.4.4. <i>Organisatiestructuur en divisies</i>	30
2.4.5. <i>Strategie</i>	32
2.5. PostNL	32
2.5.1. <i>Geschiedenis</i>	32
2.5.2. <i>Omzet</i>	34
2.5.3. <i>Marktaandeel</i>	34
2.5.4. <i>Organisatiestructuur</i>	34
2.5.5. <i>Strategie</i>	35
2.6. DPD	36
2.6.1. <i>Geschiedenis</i>	36
2.6.2. <i>Omzet</i>	37
2.6.3. <i>Marktaandeel</i>	37
2.6.4. <i>Organisatiestructuur en divisies</i>	38
2.6.5. <i>Strategie</i>	39

2.7.	GLS.....	39
2.7.1.	<i>Geschiedenis</i>	39
2.7.2.	<i>Omzet</i>	40
2.7.3.	<i>Organisatiestructuur en divisies</i>	41
2.7.4.	<i>Marktaandeel</i>	41
2.7.5.	<i>Strategie</i>	41
2.8.	Andere spelers.....	42
3.	Economische ontwikkelingen	43
3.1.	Risicofactoren en sectorspecifieke kenmerken	43
3.2.	Binnenlandse ontwikkelingen	47
3.3.	Strategieën van bedrijven	51
4.	Werken in de pakketdienstensector	55
4.1.	Subcontracting	55
4.1.1.	<i>Werknemer of zelfstandige</i>	57
4.1.2.	<i>Hoge kosten, lage beloning</i>	60
4.1.3.	<i>Onzekerheid werk</i>	62
4.1.4.	<i>Verzekeringen</i>	63
4.2.	Contracten en salarissen	63
4.3.	Veiligheid en gezondheid.....	65
4.3.1.	<i>Werktijden en werkdruk</i>	65
4.3.2.	<i>Fysieke belasting: pakketten</i>	66
4.3.3.	<i>Ongevallen</i>	69
4.3.4.	<i>Luchtvervuiling</i>	71
4.4.	Arbeidsrelaties: werkgevers, werknemers en vakbonden	71
4.4.1.	<i>Communicatie en waardering</i>	74
4.5.	Conclusies: punten van bezorgdheid	74
5.	Conclusies en aanbevelingen	76
5.1.	Conclusies	76
5.2.	Aanbevelingen	79

Verklarende woordenlijst

B2B	Business-to-business: het transporteren van zakelijke pakketten naar zakelijke klanten.
B2C	Business-to-consumer: het transporteren van pakketten van een zakelijke opdrachtgever naar particuliere klanten.
BBP economy	Bruto binnenlands product Relatief goedkope bezorgdienst, waarbij dag en tijdstip van bezorging niet vaststaan voor de ontvanger, in tegenstelling tot de premium diensten.
NIWO	Stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie. NIWO heeft ten doel het goed functioneren van de markt van het binnenlandse en grensoverschrijdende beroepsgoederenvervoer over de weg te bevorderen. Specifiek verleent het NIWO vergunningen voor binnenlands en internationaal goederenvervoer over de weg. Verschillende (semi-) overheidsstaken betreffende wegvervoer zijn door de overheid aan NIWO uitbesteed.
OPTA	Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit, een overheidsinstantie die op basis van de OPTA wet, de Postwet en de Telecommunicatiewet consumentenbescherming en concurrentiebevordering op de Nederlandse telefonie-, internet- en postmarkten bewerkstelligt.
OVO	Overeenkomst van Opdracht: het contract dat een subcontractor sluit met een opdrachtgever. Een dergelijk contract bevat afspraken over het werk dat de subcontractor dient af te leveren, en over de vergoeding die hij/zij hiervoor ontvangt. Het contract biedt geen dienstverband en biedt niet de sociale zekerheid die hiermee gepaard gaat.
premium	Bezorgdienst met relatief hoge kwaliteit dienstverlening en tegen hogere kostprijs dan de goedkopere economy-diensten. Bezorging is vaak op een vastgelegde dag en/of tijdstip.
subcontractor	Onderaannemer. In de pakketdienstensector wordt hiermee bedoeld op een klein koeriersbedrijf, in bezit van een zmp'er of zzp'er, dat pakketten bezorgt in opdracht van een groter pakketdienstenbedrijf.
VAR	Verklaring arbeidsrelatie, een verklaring die door de Belastingdienst kan worden uitgegeven aan een zelfstandig ondernemer. Kan een zzp'er een VAR (vaak ook VAR-verklaring genoemd) aan de opdrachtgever laten zien, dan hoeft de opdrachtgever geen premies en loonheffingen te betalen wanneer hij de zzp'er wil inhuren.
VOG	Verklaring omtrent het gedrag. Uit deze verklaring blijkt dat iemands gedrag in het verleden geen bezwaar vormt voor het vervullen van een bepaalde functie in het heden. De verklaring kan na screening van de persoon op verzoek worden afgegeven door het Ministerie van Veiligheid en Justitie.
zmp'er	Zelfstandige met personeel. In de pakketdienstensector gaat het om meestal zeer kleine koeriersbedrijven, waarbij de eigenaar, zelf ook koerier, een aantal voertuigen bezit of least, en enkele chauffeurs in dienst heeft.
zzp'er	Zelfstandige zonder personeel, een persoon die formeel niet in loondienst is, maar zelfstandig onderneemt. In principe werkt een zzp'er in opdracht van verschillende opdrachtgevers, en geniet hij/zij relatief veel vrijheid bij uitvoering van het werk. De ondernemer streeft bovendien naar winst.

1. Inleiding

1.1. Context

De express- en pakketbezorgingssector is van grote waarde voor de Europese economie. Het ophalen en bezorgen van pakketten is van cruciaal belang voor het goed functioneren van andere sectoren; levert volgens de European Express Association een werkgelegenheid op van 272.000 banen en genereert een waarde van € 10,3 miljard voor het Europees bruto binnenlands product (BBP).¹ Wanneer de indirecte effecten worden meegerekend, worden in Europa 579.000 banen ondersteund en ruim € 23,4 miljard van het Europees BNP gegenereerd door de sector en draagt de sector via belastingen bij aan betaling van € 3 miljard in Europese publieke gelden.² Grote, middelgrote, en kleine bedrijven hebben baat bij de *business-to-business* (B2B) diensten die de sector levert. Zowel de binnenlandse als de internationale handel heeft baat bij een snelle en efficiënte bezorging van pakketten. Van de Europese bedrijven geeft 96% aan gebruik te maken van expressdiensten, omdat zij behoefte hebben aan snelle gegarandeerde bezorgingen, en 47% geeft aan dat het bedrijf er ernstig onder zou lijden als zij geen gebruik meer kunnen maken van volgende-dag bezorgingen.³ Hoewel de sector conjunctuurgevoelig is en lijdt onder de huidige economische crisis, wordt verwacht dat deze ook in de toekomst blijft groeien en van toenemend belang zal zijn voor de handel.⁴

De pakketdienstenbedrijven leveren hun klanten een integrale ophaal-, transport-, en bezorgdienst. De ladingen die bezorgd worden zijn relatief licht van gewicht, maar van grote waarde: het gaat bijvoorbeeld om elektronica of farmaceutische producten. Dit deur-tot-deur transport wordt aangeboden als 'volgende-dag transport' (*next day shipment*) of als 'vaste-tijd transport' (*time definite transport*), waarbij de expressdienst een pakket binnen Europa binnen een dag bezorgt, en buiten Europa binnen twee tot vijf dagen. Door de groei van het aantal consumentenaankopen via internet is het aantal *business-to-consumer* (B2C) bezorgingen stijgende. Verscheidene pakketbezorgers die zich in het verleden meer op het zakelijke segment richtten, zijn inmiddels nadrukkelijker aanwezig op de B2C-markt.

Hoewel de toegevoegde waarde van de bezorgdiensten voor zowel zakelijke als particuliere klanten buiten kijf staat, heeft de sector met verschillende problemen te kampen. De economische realiteit – een economische crisis, hoge brandstofprijzen, sterke concurrentie, prijsbewuste klanten – dwingt bedrijven tot stevige kostenbesparingen. Pakketten worden tegen minimumprijzen bezorgd. Dit roept vragen op over de effecten hiervan op werknemers in de sector. Van verschillende kanten klinkt het geluid dat de kostenbesparingen ten koste gaan van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van werknemers. De opkomst van zwartwerkers en schijnzelfstandigen duidt mogelijk op doorgeslagen kostenbesparingen. Worden werknemers de dupe van de bezuinigingsdrift van de koeriersbedrijven?

¹ De European Express Association gebruikt data gegenereerd door Oxford Economic consultants. Zie rapport *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics, november 2011, p.1. http://www.euroexpress.org/uploads/ELibrary/EEA_RA2011_LR.pdf 20 september 2012

² *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics, november 2011

³ *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics, november 2011, p.2

⁴ *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics, november 2011, p.3

1.2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het verschaffen van inzicht in de economische ontwikkelingen in de koerierssector en bij de koeriersbedrijven, en de consequenties daarvan voor arbeidskrachten in deze sector, met name koeriers.

FNV Bondgenoten streeft met het onderzoek naar verbetering van de arbeidsomstandigheden van arbeidskrachten in de koerierssector. FNV Bondgenoten en Ondernemingsraden van pakketbedrijven kunnen bij hun visievorming op een meer verantwoorde flexibilisering gesteund worden door dit onderzoek.

Koeriersbedrijven worden gewezen op de noodzaak om goed ondernemerschap na te leven door risico's niet langer af te wentelen op werknemers. Mogelijk kan FNV Bondgenoten bestaande en toekomstige wetgevingsinitiatieven positief beïnvloeden, en kan dit rapport door SOMO hierbij ter ondersteuning dienen.

1.3. Onderzoek en methodologie

Twee onderwerpen worden in dit rapport beschreven: de economische realiteit van bedrijven in de pakketdienstensector in Nederland anno 2012, en de huidige arbeidsomstandigheden van medewerkers in de sector. Dit rapport beschrijft de belangrijkste bedrijven, hun bewegingen, strategieën en hun context in de sector en bekijkt vervolgens het perspectief van werknemers op hun werk in de sector.

Expressdiensten, koeriersdiensten, postvervoerdiensten of pakkettendiensten?

Strikt genomen bestaat er onderscheid tussen koeriers-, pakketten-, en expressdiensten. Dit rapport richt zich op de belangrijkste spelers in de gehele bedrijfstak, ongeacht de exacte benaming van de diensten die elk van hen aanbiedt.

In Nederland wordt wettelijk onderscheid gemaakt tussen expressdiensten en postvervoerdiensten. Het vervoeren van pakketten kan onder beide soorten diensten voorkomen. Voor expressdiensten zijn, in tegenstelling tot de postvervoerdiensten, afzonderlijke overeenkomsten gesloten tussen afzender en vervoerbedrijf over het 'tijdvak of tijdstip van bestellen, de leveringszekerheid en de aansprakelijkheid'.⁵ Volgens de postwet bieden de meeste pakketbezorgers in Nederland expressdiensten aan. PostNL, een postbedrijf dat niet alleen brieven maar ook pakketten bezorgt, doet de pakketbezorging als postvervoerdienst. Expressbedrijven die pakketten bezorgen kunnen echter direct concurreren met PostNL, omdat de verschillen in aangeboden diensten beperkt zijn.

In navolging van de OPTA⁶ wordt in dit rapport geen onderscheid gemaakt tussen de woorden express-, pakketten-, of postvervoersbedrijven. Ook 'koeriersbedrijf', oorspronkelijk een term die gebruikt wordt voor een bedrijf dat direct van deur tot deur levert (en dus geen gebruik maakt van overslagpunten), wordt gebruikt als alternatief voor beide termen. Niet alleen vormen de aanbieders van de verschillende bezorgdiensten één sector; de grenzen tussen diensten zijn bovendien aan het vervagen. Bedrijven die voorheen niet met elkaar concurreerden, doen dat nu wel; of verwachten dit in de toekomst te gaan doen.

⁵ Postwet 2009, Artikel 2, 2a, http://wetten.overheid.nl/BWBR0025572/geldigheidsdatum_15-10-2012. 2 oktober 2012

⁶ *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p.52, OPTA, 20 oktober 2011, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bureauonderzoek, focusgroepdiscussies en interviews met koeriers en met het hoger management. De beschreven bedrijven zijn in de gelegenheid gesteld om feiten te controleren in de hen betreffende passages in het rapport.

Bureauonderzoek omhelsde het consulteren van databanken, sectorrapporten, academische studies en journalistieke bronnen. Focusgroep discussies vonden door heel Nederland plaats met meerdere groepen werknemers van verschillende bedrijven. Onder de werknemers bevonden zich administratief medewerkers, loodsmedewerkers, supervisors, douanemedewerkers en koeriers. Telefonische interviews zijn afgenomen met koeriers en met hoger management. Een online enquête bestemd voor alle werknemers in de sector is tussen juli en september 2012 bereikbaar geweest en werd door personen uit alle mogelijke bedrijven en functies ingevuld, in totaal 258 personen. De review die bedrijven werd aangeboden om de hen betreffende tekst op onjuistheden te controleren besloeg een periode van twee weken. Door de bedrijven ingestuurde commentaren zijn door SOMO in overweging genomen en zijn waar nodig geacht in het rapport opgenomen.

Het onderzoeksrapport bestaat uit drie inhoudelijke delen:

1. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste koeriersbedrijven voorgesteld die actief zijn op de Nederlandse markt. Per bedrijf wordt kort beschreven de geschiedenis, omzet, aantallen werknemers, het marktaandeel en de huidige bedrijfsstrategie. De informatie in dit hoofdstuk is volledig gebaseerd op openbare bronnen, zoals jaarverslagen, bedrijfswebsites en mediaberichten. Ook de databases van LexisNexis en Bloomberg zijn voor dit hoofdstuk geraadpleegd.
2. In hoofdstuk 3 worden de economische ontwikkelingen in de sector beschreven. Ook hier zijn bovengenoemde openbare bronnen en databases gebruikt. Ook zijn telefonische gesprekken met managers van verschillende bedrijven gebruikt om verscheidene bedrijfsstrategieën te beschrijven. Enkele bedrijven waren zeer open over hun strategie en beleid en gingen een uitgebreid gesprek aan over relevante thema's binnen het onderzoek. GLS en DHL waren zeer bereidwillig om dit gesprek aan te gaan. Ook bij TNT Express was een voorzichtige wil aanwezig om informatie te delen, hoewel de huidige situatie – waarin UPS een overnamebod heeft gedaan op TNT Express – niet bevorderlijk is voor de mogelijkheden van TNT Express om naar buiten te treden met bedrijfsinformatie. Ook UPS en DPD waren bereid om vragen te beantwoorden. Helaas besloot FedEx dat een telefonisch interview met de onderzoekers niet gewenst was. Alle bedrijven hebben de gelegenheid gekregen om te reageren op de passages waarin hun bedrijf expliciet werd genoemd. Allen (DHL, PostNL, TNT Express, DPD, GLS, UPS en FedEx) hebben daadwerkelijk gereageerd. Hun opmerkingen zijn waar nodig geacht meegenomen in het rapport.
3. In hoofdstuk 4 komen de werknemers uit de gehele sector aan het woord. Informatie van werknemers is afkomstig uit de enquête, uit individuele (telefonische) interviews, en uit focusgroepdiscussies. Het hoofdstuk is verdeeld in verschillende relevante thema's. Uitspraken van medewerkers zijn niet uitgewerkt per individueel bedrijf. Het is niet het doel van dit rapport om de werknemerstevredenheid en eventuele problemen binnen ieder afzonderlijk bedrijf aan te geven. Dit rapport wil een beeld geven van de uitdagingen waar werknemers in de hele sector mee te maken hebben. Datacollectie is uitgevoerd bij werknemers en subcontractors van alle beschreven bedrijven. Door de grote verscheidenheid aan geïnterviewde bedrijven en aan functies, contracten, arbeidslocaties van de geïnterviewde arbeidskrachten is zeer compleet beeld ontstaan van de arbeidsomstandigheden in de sector. In enkele gevallen verwijst de gegeven informatie wel

op specifieke problemen binnen een bepaald bedrijf. Aangehaalde uitspraken van medewerkers zijn niet noodzakelijk representatief maar kunnen een aanwijzing zijn voor structurele problemen binnen een bedrijf.

Tenslotte worden in de laatste delen van dit rapport conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

1.4. Verantwoordelijke organisaties

Dit rapport is geschreven door SOMO in opdracht van FNV Bondgenoten, afdeling Transport en Logistiek. Het onderzoek is uitgevoerd in Nederland, in de periode februari – november 2012.

SOMO is een onafhankelijke not-for-profit onderzoeks- en netwerkorganisatie en richt zich op duurzame ontwikkeling. Sinds 1973 onderzoekt SOMO multinationale ondernemingen en de gevolgen van hun activiteiten voor mens en milieu wereldwijd. Hiermee wil SOMO een bijdrage leveren aan duurzame economische, sociale en ecologische ontwikkeling, het verbeteren van arbeidsomstandigheden en de positie van arbeiders, het bieden van tegenwicht aan multinationale ondernemingen en de bestrijding van uitbuiting, armoede en ongelijkheid wereldwijd.

De inhoud van deze publicatie valt onder verantwoordelijkheid van SOMO en verwoordt niet de inzichten of opinies van FNV Bondgenoten.

2. De markt en de spelers

Een sector van belang voor Nederland en Europa

De pakketdienstensector is een factor van belang in de EU. De sector is meer dan € 40 miljard waard in Europa en wordt verwacht te groeien met 3,4% per jaar in de periode 2010-2015.⁷ In Nederland is het belang van de sector niet anders. Juist hier, in een land dat drijft op export, zijn de koeriersdiensten van groot belang voor de economie. Binnen Nederland werden in 2010 bijna 160 miljoen pakketten vervoerd, wat een omzet van ongeveer € 1 miljard genereerde.⁸ De totale Nederlandse express-sector leverde een omzet op van € 1,7 miljard in 2010.⁹ In dat jaar werden 33,6 miljoen pakketten vanuit Nederland door de 27 lidstaten van de Europese Unie getransporteerd, en ondersteunde de sector direct en indirect 24.000 banen in Nederland.¹⁰ Kleine en middelgrote Nederlandse ondernemingen zijn voor hun omzet nog veel sterker dan hun buitenlandse branchegenoten in buurlanden afhankelijk van koeriersdiensten: 36% van hun verkoop is afhankelijk van koeriersdiensten. Neemt men ook de grote bedrijven mee, dan is dit 25%.¹¹

Marktsegmenten

De expressmarkt is te verdelen in verschillende segmenten, naar gelang het niveau van de diensten (de goedkopere economy-diensten versus de premiumdiensten), bestemming (internationaal versus binnenlands) en het type ontvanger (particulier versus zakelijk).¹² Waar sommige bedrijven, zoals PostNL, bijvoorbeeld zeer sterk zijn in intra-Europese economy-bezorgingen aan particuliere klanten, leggen anderen, zoals TNT Express, zich juist toe op zakelijke bezorgingen van premiumkwaliteit.¹³ Zo is de concurrentie tussen sommige pakketbezorgers harder dan die tussen anderen. De segmenten verschillen van elkaar in hun mogelijkheden, uitdagingen en toekomstperspectieven. Zo is het segment waarbij de ontvanger een particulier is (het business-to-consumer, of B2C, segment) de laatste jaren een groeiende markt. Het segment van bezorgingen aan zakelijke klanten (het business-to-business, of B2B, segment) is daarentegen een krimpende markt, wat bedrijven gespecialiseerd in B2B voor andere uitdagingen stelt. Strategieën en toekomstperspectieven van bedrijven zijn dan ook sterk verbonden met het segment waarin een bedrijf (of bedrijfs onderdeel) actief is.

Schaalvergroting

De sector heeft de laatste jaren veel veranderingen gekend. Kenmerkend zijn de schaalvergroting en het aantreden van internationale bedrijven. Overnames, opsplitsingen en fusies hebben het

⁷ Datamonitor, Express Market Map 2011,

http://www.datamonitor.com/store/Product/express_market_map_2011?productid=TD00025-001 2 oktober 2012

⁸ *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 52, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497> 2 oktober 2012

⁹ Industriegegevens, uit *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics gebruikmakend van NSM Survey data, november 2011, p.7

¹⁰ *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics gebruikmakend van NSM Survey data, november 2011, p.8

¹¹ *The Economic Impact of Express Carriers in Europe*, Oxford Economics gebruikmakend van NSM Survey data, november 2011, p.7,12,14,27

¹² Datamonitor Express Market Map 2011,

http://www.datamonitor.com/store/Product/express_market_map_2011?productid=TD00025-001 2 oktober 2012

¹³ Zie *Q1 results indicate a mixed outlook for TNT Express, despite the benefits gained from demerger* Marketline Datamonitor Expert View, 5 mei 2011

landschap continu veranderd. Niet alleen in Nederland, maar in heel Europa zijn vele kleinere, nationale pakketbezorgers overgenomen door grotere Europese en Amerikaanse bedrijven. Hoewel de marktleiders de markt domineren, zijn in en buiten Nederland nog steeds veel kleine bezorgdiensten aanwezig. In heel Europa bestaat ongeveer een derde van de pakkettenmarkt uit kleine lokale nationale of regionale pakketbezorgers.¹⁴ In de Verenigde Staten en Azië ligt dit aandeel vele malen lager.¹⁵

De spelers

De internationale markt wordt gedomineerd door grote spelers, die soms aangeduid worden met de term *integrators*. Op Europees niveau is DHL marktleider voor internationale verzendingen, gevolgd door UPS en DPD. DPD is daarentegen sterker in binnenlandse verzendingen.¹⁶

Nederlands marktleider in de pakkettenbezorging is voormalig staatspostbedrijf PostNL, dat nog altijd een zeer sterke focus en grip heeft op de Nederlandse post- en pakkettenmarkt. Ook voormalig zusterbedrijf TNT Express heeft nog altijd een stevig marktaandeel op de Nederlandse markt. Belangrijke internationale spelers in de internationale expressindustrie zijn UPS en FedEx. Deze bedrijven onderscheiden zich door hun omvang en omzet. Pakketbezorging vormt slechts één van hun divisies; hierbuiten hebben zij nog supply chain-, vracht-, en logistieke divisies (zie hier de oorsprong van de term *integrators*). Hoewel deze multinationals wereldwijd zeer groot zijn, is hun marktaandeel op de Nederlandse pakkettenmarkt relatief klein. Een wat kleinere speler daarentegen, die zich voornamelijk richt op binnenlandse pakkettenbezorging in Europa, heeft een relatief groot marktaandeel op de Nederlandse markt: GLS. Een andere bekende partij op de Nederlandse markt is DHL. DHL biedt express-, logistieke, en postdiensten, en is een bekende pakkettenbezorger in Nederland. Ook bekend is Selektvracht, een dochteronderneming van DHL. Een kleinere concurrent is DPD.

Hiernaast zijn nog honderden lokale en regionale bedrijven actief. Zij zijn puur gespecialiseerd in koeriersdiensten en bestaan uit eenmansbedrijven (van zzp'ers) of uit kleine bedrijven van zelfstandigen met personeel (zmp'ers) die enkele chauffeurs in dienst hebben. Vaak rijden zij in opdracht van de grote bedrijven.

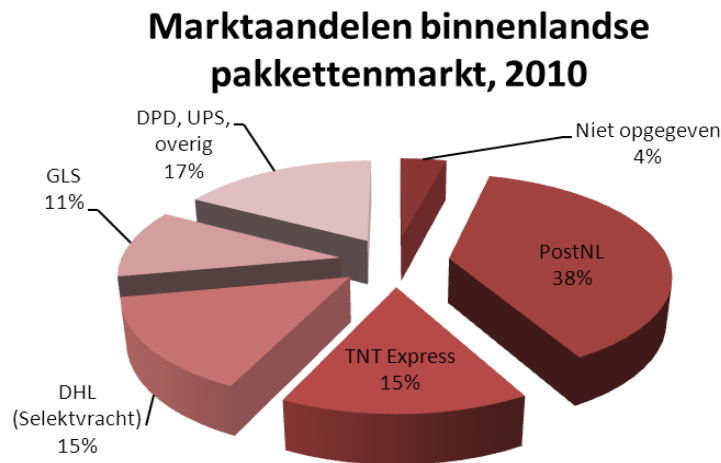
Marktaandelen van de verschillende spelers staan in figuur 1.

¹⁴ *FedEx in talks to buy France's TATEX*, Reuters, 17 april 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/04/17/us-fedex-idUSBRE83G1AK20120417>. 2 oktober 2012.

¹⁵ *FedEx in talks to buy France's TATEX*, Reuters, 17 april 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/04/17/us-fedex-idUSBRE83G1AK20120417>. 2 oktober 2012.

¹⁶ AT Kearney, *Europe's CEP Market: Growth on New Terms*. Oktober 2012. http://atkearney.ru/web/guest/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/europe-s-cep-market-growth-on-new-terms/10192. 5 november 2012.

Figuur 1: Marktaandelen Nederlandse pakkettenmarkt in 2010.



Bron: OPTA¹⁷

In de volgende paragrafen worden de geschiedenis, omzet, organisatiestructuren, en bedrijfsstrategieën van de belangrijkste bedrijven besproken.

2.1. TNT Express

2.1.1. Geschiedenis

In maart 2012 kondigde internationale pakketbezorger TNT Express aan dat UPS de intentie heeft uitgesproken om TNT Express voor € 5,2 miljard over te nemen. TNT Express is sinds zeer korte tijd een zelfstandig bedrijf, gehuisvest in Hoofddorp¹⁸, Nederland. Sinds mei 2011 is het bedrijf zelfstandig genoteerd aan de Euronext NYSE in Amsterdam. Aan de voorgenoemde overname door UPS ging een lang proces van samenvoegingen, opsplitsingen, overnames en naamsveranderingen vooraf.

TNT wordt in de jaren '40 opgericht in Australië als een eenmans-transportbedrijf en wordt in 1961 aan de beurs van Sydney genoteerd. In de jaren '70 en '80 worden de operaties van het bedrijf wereldwijd uitgebreid. In 1996 wordt de TNT Groep overgenomen door het Nederlandse KPN.¹⁹

In Nederland wordt het Nederlandse postbedrijf, opgericht in de 19^e eeuw, in 1989 verzelfstandigd. De oude naam PTT verandert in Koninklijke PTT Nederland: KPN. KPN wordt genoteerd aan de beurs in 1994, en neemt het Australische TNT over in 1996. In 1998/1999 splitsen KPN en de TNT Post Groep (TPG) op in KPN (voor telefonie) en TNT TPG (post-, express- en logistieke diensten).²⁰

Onder moederbedrijf TNT TPG doet TNT verschillende overnames en creëert het verschillende nieuwe divisies. TNT Archive Services en TNT Financial Services worden gecreëerd, na aankoop

¹⁷ De Nederlandse Postmarkt in 2010, Openbare versie, p. 57, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

¹⁸ Bloomberg database, 20 juli 2012

¹⁹ TNT website, http://www.tnt.com/corporate/en/site/home/about_us/tnt_glance/history.html. 20 juli 2012.

²⁰ TNT website, http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html. 24 juli 2012.

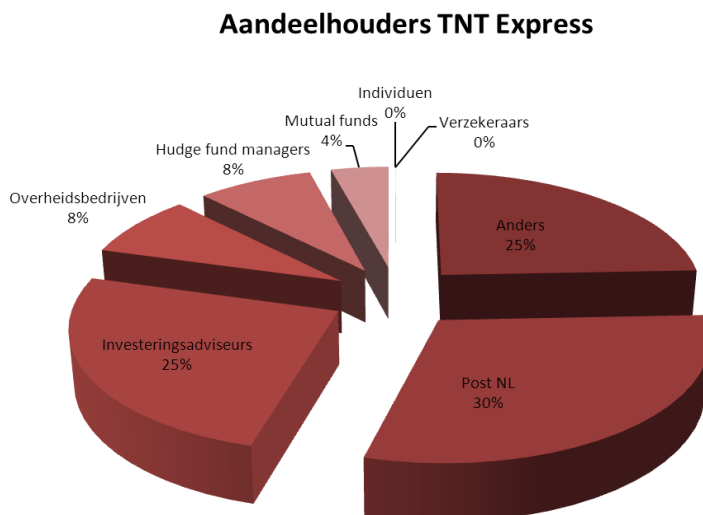
van Beckmann Group NV wordt TNT Fashion Group gevormd; Cendris UK wordt opgekocht zodat TNT Document Services begint.²¹

In 2005 verandert de naam TNT TPG in TNT NV. In 2006 verdwijnt TNT NV van de beurzen van Londen en Frankfurt, en verkoopt TNT NV de afdeling TNT Logistics waardoor de divisies TNT Post en TNT Express overblijven.²² Het daaropvolgende jaar worden bedrijven in China en Brazilië overgenomen en worden internationaal verschillende depots geopend.

In 2011 zijn de twee divisies zover uit elkaar gegroeid dat besloten wordt tot het opsplitsen van het bedrijf. Daardoor ontstaan twee nieuwe beursgenoteerde bedrijven: Post NL en TNT Express.²³ Post NL houdt 29,9% van de aandelen van Express.²⁴

Andere aandeelhouders zijn beleggings-, investerings- en hedgefondsen, enkele besloten vennootschappen in eigendom van overheden, verzekeringsmaatschappijen, en een aantal individuen (zie figuur 2).

Figuur 2: Aandeelhouders TNT Express, per 24 juli 2012²⁵



Een bekende TNT-aandehouder is het Amerikaanse Jana Partners LLC,. Jana is een activistische aandeelhouder, die zich direct mengde in bestuurlijke onderwerpen zoals de overname van TNT Express in 2012.^{26,27} Het aandringen van Jana op het laten overnemen van TNT Express wekte wrevel op bij Nederlandse werknemers, die hun bedrijf niet graag in handen zagen vallen van een groot buitenlands bedrijf. De centrale ondernemingsraad van TNT Express

²¹ TNT website, http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html. 24 juli 2012.

²² TNT website, http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html. 24 juli 2012.

²³ Post NL website, <http://www.postnl.com/nl/over/geschiedenis/index.aspx>. 20 juli 2012.

²⁴ Post NL website, http://www.postnl.com/Images/TNT_annual_report_2010_chapter02_tcm216-571575.pdf. 24 juli 2012.

²⁵ Bron: Bloomberg database, 24 juli 2012.

²⁶ *Top PostNL verdeeld over koers TNT Express*, 8 februari 2012. Website De Aandeelhouder, http://www.deaandeelhouder.nl/news/2012/2/8/top_postnl_verdeeld_over_koers_tnt_express/. 24 juli 2012.

²⁷ *Nieuwe aanval Jana op top TNT Express*, 9 januari 2012, Website Nieuwsblad Transport, <http://www.nieuwsbladtransport.nl/Nieuws/Article/tabid/85/ArticleID/22630/ArticleName/NieuweaanvalJanaoptopTNTExpress/Default.aspx>. 24 juli 2012.

riep de beleggers in februari 2012 op om de oproep van Jana voor de aanstelling van twee nieuwe commissarissen te negeren.²⁸ Overigens werd Jana ondersteund door een andere kleine aandeelhouder: AIMCo. Ook dit bedrijf, de investeringsfondmanager Alberta Investment Manager Corporation, dat eigendom is van de provincie Alberta in Canada, speelde een belangrijke rol in de ontwikkelingen van de afgelopen maanden. Dit door in samenwerking met Jana de druk op TNT Express op te voeren.²⁹ Samen stuurden de twee partijen aan op verkoop van TNT Express. Nadat ook grootaandeelhouder PostNL zich bij hen aansloot, wordt een bod gedaan op TNT Express door UPS voor € 9,50 per aandeel.³⁰ In februari 2012 verkochten Jana en Aimco bijna 3 miljoen TNT Express-aandelen. Zij bezitten nu samen iets minder dan 5% van de aandelen.^{31,32}

Van de aandeelhouders is 1,35% Nederlands. Dit gaat om investerings- en beleggingsfondsen van Robeco, Fortis, ING, Delta Lloyd, Achmea en Theodoor Glissen Bankiers.³³

De vier individuele aandeelhouders van TNT Express zijn de CEO van TNT Express, Marie-Christine Lombard, met 34.000 aandelen; Harry Koorstra, tot april 2012 CEO van Post NL³⁴, met 26.000 aandelen; Bernard Bot, Chief Financial Officer van TNT Express, met 25.000 aandelen; en Piet Klaver, president-commissaris van Post NL, met 4.000 aandelen.³⁵ CEO Marie-Christine Lombard kondigde in september 2012 haar vertrek aan bij TNT.³⁶ Haar functie is tijdelijk overgenomen door CFO Bernard Bot.

TNT Express heeft 77.000 werknemers.³⁷

2.1.2. Omzet

In maart 2012 kondigden UPS en TNT Express aan dat UPS TNT Express zal overnemen voor een bedrag van € 5,2 miljard.³⁸ In financieel jaar 2011 behaalde TNT Express een omzet van € 7,2 miljard³⁹ en een netto (negatief) inkomen van € -270 miljoen.⁴⁰

De economische malaise, hoge brandstofkosten, suboptimaal gebruik van intercontinentale capaciteit, gecombineerd met problemen in Azië en Latijns-Amerika, deden het bedrijf klanten verliezen en leidden uiteindelijk tot rode cijfers in 2011.⁴¹ Problematisch waren vooral de

²⁸ *Werknemers TNT: neger activist Jana*, 3 februari 2012, NRC Handelsblad.

²⁹ *Grote zorgen bonden over TNT*, 27 januari 2012, NRC Handelsblad.

³⁰ *TNT in armen UPS door druk aandeelhouders*, BNR Beurs en Economie, 12 april 2012, <http://www.bnr.nl/topic/beurs/403482-1204/tnt-in-armen-ups-door-druk-aandeelhouders>, 2 oktober 2012.

³¹ Bron: Bloomberg database, 24 juli 2012.

³² *Jana, Aimco Sold 2.8 Million TNT Express Shares – Regulator*. Website 4 Traders, 24 februari 2012, <http://www.4-traders.com/TNT-EXPRESS-8070431/news/Jana-Aimco-Sold-2-8-Million-TNT-Express-Shares-Regulator-14040988/> 5 november 2012

³³ Bron: Bloomberg database, 24 juli 2012.

³⁴ *PostNL CEO Harry Kooistra stapt per direct op*, 19 april 2012, Website Managementscope, <http://managementscope.nl/manager/harry-koorstra/stapt-per-direct-op>, 24 juli 2012.

³⁵ Bron: Bloomberg database, 24 juli 2012.

³⁶ Persbericht TNT Express, 24 september 2012, http://www.tnt.com/corporate/en/data/press/2012/09/TNT-Express-CEO-MCLombard-resigns_BBot-interim-CEO.html, 2 oktober 2012.

³⁷ TNT Express Jaarverslag 2011, p.105 <http://www.tnt.com/content/dam/corporate/pdfs/Archive/Quarterly%20reports/2012/AR2011/tnt-express-annual-report-2011.pdf>.

³⁸ *UPS says to launch TNT Express offer*. 21 juni 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/06/21/ups-tntexpress-offer-idUSWEA472720120621>. 20 juli 2012.

³⁹ Over financieel jaar 2011: 1-1-2011 t/m 31-1-2011. TNT Express Jaarverslag 2011, p.2 <http://www.tnt.com/content/dam/corporate/pdfs/Archive/Quarterly%20reports/2012/AR2011/tnt-express-annual-report-2011.pdf>.

⁴⁰ Bloomberg database, 20 juli 2012.

⁴¹ TNT Express, Jaarverslag 2011, p.26.

Braziliaanse en Chinese operaties van het bedrijf: in Brazilië kreeg TNT Express moeilijkheden met de integratie van twee bedrijven, terwijl de internationale operaties in China leden onder verlaagde volumes, verhoogde capaciteit, en hoge brandstofkosten.^{42,43}

2.1.3. Marktaandeel

Voor TNT Express ligt het zwaartepunt van de bedrijfsactiviteiten in Europa. Volgens TNT Express was het voor binnenlandse B2B bezorgingen en in het intra-Europese expressmarktsegment in 2011 marktleider met een marktaandeel van 17%.^{44,45} Begin 2012 zou dit aandeel gestegen zijn tot 18%.⁴⁶

Volgens inschattingen heeft TNT Express in combinatie met UPS een marktaandeel van minder dan 30% in Nederland. In Frankrijk en Duitsland zou dit meer zijn dan 30%; in het Verenigd Koninkrijk zou dit meer dan 35% zijn.⁴⁷ In Europa zal de combinatie marktleider zijn, met de belangrijkste operaties in Nederland, België, Duitsland, en Groot-Brittannië. De Europese Commissie beoordeelt momenteel in welke mate de concurrentieverhoudingen op de pakkettenmarkt in verschillende landen beïnvloed zullen worden.⁴⁸ Verschillende partijen, waaronder UPS, verwachten voor het eind van 2012 de goedkeuring te krijgen van de Commissie. Mogelijk zal de Commissie wel van de combinatie eisen dat TNT haar vliegtuigen afstoot in verband met Europese regelgeving omtrent niet-Europese eigenaren van vliegtuigen. Inmiddels heeft TNT Express aangegeven haar vliegtuigtak te zullen afstoten als de overname door UPS doorgang vindt.⁴⁹

2.1.4. Organisatiestructuur en divisies

Organisatiestructuur en divisies

TNT Express heeft de activiteiten opgesplitst in verschillende divisies⁵⁰: Europa, Midden Oosten en Afrika; Azië-Pacifisch gebied; Amerika's; en Andere Netwerken. Een indruk van hun omvang wordt gegeven in tabel 1.

Tabel 1: Omvang divisies TNT Express

Divisie	Omzet over 2011, € miljard	Aantal werknemers
Europa, Midden Oosten en Afrika	4,5	37.000
Azië – Pacifisch gebied	1,8	25.000
Amerika's	0,5	11.000
Andere netwerken	0,5	2.500
Totaal	7,2	77.000

⁴² TNT in rode cijfers door slechte economie, Luchtvaartnieuws website, 21 februari 2012, http://www.luchtvaartnieuws.nl/nl-NL/Article.cms/Airlines/TNT_Express_in_rode_cijfers_door_slechte_economie. 20 september 2012.

⁴³ TNT Express, Jaarverslag 2011, p.26.

⁴⁴ TNT Express 2011 Jaarverslag, p.18

⁴⁵ Volgens andere bronnen zou TNT Express de één na grootste expressbezorger van Europa zijn, na DHL. Bron: UPS to buy TNT Express for \$ 6.8 billion, Associated Press Online, 19 maart 2012.

⁴⁶ 'Bod FedEx op TNT lager dan UPS', BNR website, 23 februari 2012. <http://www.bnr.nl/topic/beurs/800105-1202/bod-fedex-op-tnt-lager-dan-ups>. 18 juli 2012.

⁴⁷ Update 2-TNT Express cuts capacity in "challenging" Europe, 30 juli 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/07/30/tntexpress-earnings-idUSL6E8IU1VY20120730>. 2 augustus 2012.

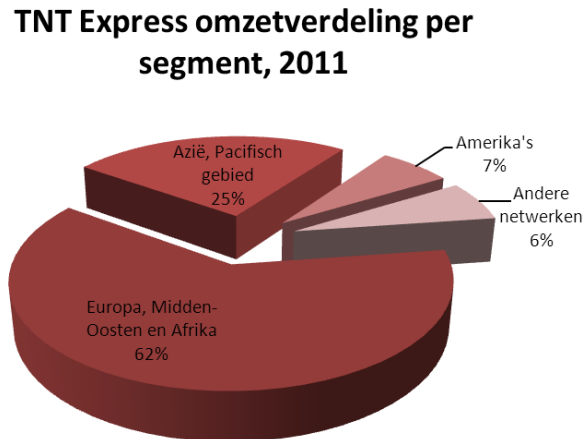
⁴⁸ Overname TNT Express door UPS vertraagd' NRC Handelsblad, 16 juli 2012.

⁴⁹ TNT Express Announces conditional sale of airlines to ASL Aviation Group, TNT Express persbericht, 16 november 2012. <http://www.tnt.com/corporate/en/data/press/2012/11/tnt-express-announces-conditional-sale-of-airlines-to-asl-aviation-group.html>. 20 november 2012

⁵⁰ TNT Express Jaarverslag 2011, p.2.

Duidelijk is dat het zwaartepunt ligt in Europa. (Zie ook figuur 3).

Figuur 3: TNT Express omzetverdeling per segment, 2011⁵¹



2.1.5. Strategie

De in het verleden geformuleerde strategie van TNT Express zal zonder twijfel worden bijgesteld, en mogelijk totaal worden veranderd, zodra de overname van TNT Express door UPS een feit is. In het fusieprotocol van de bedrijven wordt wel expliciet beschreven dat UPS bekend is met de plannen van TNT Express voor 2012 en dat deze in principe niet worden veranderd.⁵² De belangrijkste onderdelen van deze plannen worden beschreven.⁵³ Het zijn:

- ❑ Groei van B2B express binnen Europa
- ❑ Ontwikkeling van *value added solutions* voor hightech-, gezondheidszorg- en lifestylesegmenten
- ❑ Ontwikkeling van hoge kwaliteit B2C diensten
- ❑ Ontwikkeling van een hoge kwaliteit pan-Europees vrachttransportdienst
- ❑ Optimalisatiemaatregelen om vaste lasten te verlagen
- ❑ Verbetering van dienstverlening aan klanten
- ❑ Optimalisering van gecombineerde intercontinentale luchtvloot
- ❑ Samenwerken met andere luchtvaartmaatschappijen
- ❑ Toestaan van de uitvoering van operationele en samenwerkingsplannen gerelateerd aan het zakelijk plan voor 2012

Eind 2009 werd de 'Visie 2015' gepresenteerd door TNT.⁵⁴ In 2010 bleek dat een deel van de visie ook een permanente scheiding van de divisies Express en Post inhield, waarbij het nieuw te vormen bedrijf Post NL 29,9% van de aandelen in het nieuwe TNT Express zou aanhouden. De reden voor PostNL om dit minderheidsaandeel aan te houden was een positief eigen vermogen veilig te stellen en om de netto schuld te verminderen tot het vereiste niveau voor de beoogde BBB+/Baa1 kredietbeoordeling na de splitsing.⁵⁵ Deze aandelen in TNT Express zouden na verloop van tijd worden verkocht.⁵⁶

⁵¹ Cijfers gebaseerd op cijfers over financieel jaar 2011 (1-1-2011 t/m 31-12-2011). Bloomberg, 20 juli 2012.

⁵² United Parcel Service, Inc. TNT Express N.V. Merger Protocol, 19 maart 2012, p. 16.

⁵³ United Parcel Service, Inc. TNT Express N.V. Merger Protocol, 19 maart 2012, p. 16.

⁵⁴ TNT Jaarverslag 2010, p.10 http://www.postnl.com/Images/TNT-Annual-Report-2010_tcm216-571573.pdf. 24 juli 2012.

⁵⁵ Post NL website, 27 april 2012, <http://www.postnl.com/nl/beleggers/aandeel/dividend/index.aspx>. 24 juli 2012.

⁵⁶ TNT Jaarverslag 2010, p.11.

Visie 2015⁵⁷ selecteert vier focusgebieden, die in 2009 als volgt beschreven worden door TNT Express:

- *Europese pakketten:*
De pakketten-strategie is aangepast aan een markt die concurreert op kosten.⁵⁸ Kostenbesparingen kunnen gerealiseerd worden door schaalvergroting, standaardisering van operaties en optimalisering van netwerken. Gedifferentieerde oplossingen worden per marktsegment (zowel B2B als B2C) in Europese regio's aangeboden. TNT wil zijn leidende positie behouden en uitbreiden in binnenlandse volgende dag-bezorgingen en in goedkope internationale pakketten. Deze uitbreidingen zouden moeten leiden tot € 20 miljard groei in de standaard pakketten-markt.
- *Vracht:*
Ook hier is uitbreiding van de leidende positie van het bedrijf het doel. Het *day definite* vrachttransport, waarbij een levering op een afgesproken dag wordt geleverd, is al koploper in Europa, maar zal verder uitbreiden. Hierbij worden *high growth inbound* intercontinentale volumes en het sterke Europese wegennetwerk gebruikt; wereldwijde uitbreidingen door samenwerkingen met partners en door TNT-netwerken. TNT verwacht dat de vrachtdivisie mogelijk zal ontwikkelen in gedeeltelijk losse netwerken.
- *Opkomende platformen:*
TNT Express wil zijn positie als vroege instapper in de *day definite* dagmarkten van Zuid-Amerika en China uitbuiten. Daarnaast moeten de wegennetwerken in Azië-Pacifisch gebied, India, Australië, Midden-Oosten, Afrika, en Zuid-Amerika worden uitgebreid.
- *Speciale bezorgoplossingen (SDS):*
Multi-klant netwerkoplossingen moeten de servicekwaliteit en economie van de TNT bezorgnetwerken verbeteren. Verticale bezorgoplossingen zullen ontwikkeld worden voor verschillende sectoren, zoals farma, gezondheid, elektronica, autoproductie, defensie, energie, en *high end non-food retail*. Een oplossingen-team is opgezet om te werken op de geselecteerde toeleveringsketens.

De Visie 2015 richt zich op een organische groei die aangevuld zal worden door 'geselecteerde overnames' en strategische partnerschappen, terwijl een solide BBB+ investeringsgraad van de *credit rating* behouden zal blijven.⁵⁹

In het Jaarverslag 2010 is de Express-strategie gericht op groei. Dit betekent dat in 2015 de focus moet liggen op het leveren van een breed scala aan zekere-dag bezorgingen, met een omzet van € 10 tot € 11 miljard. Hiertoe moet de servicekwaliteit en de kostenefficiëntie omhoog worden gebracht en de bestaande activiteiten worden uitgebreid, de netwerken worden uitgebreid, en te groeien door in te spelen op markttrends rond de gebieden Pakketten, Vracht, *Value-added Services*, en Opkomende platformen.⁶⁰

Na de beursgang van TNT Express en PostNL wordt een nieuwe strategische agenda gepubliceerd door TNT. In het Jaarverslag 2011 worden klanten centraal gesteld en wordt benadrukt dat een goede service aan klanten niet bereikt kan worden zonder toegewijd personeel.

⁵⁷ TNT website, 2010, <http://group.tnt.com/annualreports/annualreport09/company-strategy-2009/new-vision-2015-strategy.html>. 24 juli 2012.

⁵⁸ TNT website, 2010, <http://group.tnt.com/annualreports/annualreport09/company-strategy-2009/new-vision-2015-strategy.html>. 24 juli 2012.

⁵⁹ TNT website, <http://group.tnt.com/annualreports/annualreport09/company-strategy-2009/new-vision-2015-strategy.html>. 24 juli 2012.

⁶⁰ TNT 2010 Jaarverslag, p.13 <http://group.tnt.com/annualreports/annualreport10/strategic-direction/strategies-of-mail-and-express.html>. 25 juli 2012.

Om die reden wil TNT Express 'talent ontwikkelen en koesteren'.⁶¹ Tegelijkertijd is het tegemoetkomen aan de verwachtingen van aandeelhouders een belangrijk doel van het bedrijf. Dit gebeurt op de lange termijn door groei en op de korte termijn door dividenden en *ad hoc, tax-exempt share repurchases or other returns of excess cash*.⁶²

Volgens de nieuwe strategische agenda⁶³ wil TNT Express:

- Focus op Europa.
- Europa verbinden met de rest van de wereld.
Door een vermindering van vaste intercontinentale capaciteit. Dit kan bereikt worden door het delen van capaciteit; subleasen en desinvesteren. Het aangaan van samenwerking met belangrijke luchtvaartmaatschappijen moet de wereldwijde dienstverlening van TNT Express verbeteren.
- Partnerschappen verkennen in binnenlandse activiteiten in Brazilië⁶⁴ en China⁶⁵:
In deze landen moet de *turnaround* worden veiliggesteld en moet de *value proposition* aan klanten en werknemers worden versterkt door partnerschappen, terwijl de *financial exposure* van het bedrijf moet worden teruggedrongen.⁶⁶
- Vrije *cash flow* (kasstroom) maximaliseren.
Waardecreatie door het prioriteren van investeringen, beheersen van werkkapitaal, het omgaan met markt- en operationele risico's, en het optimaliseren van de kapitaalkosten terwijl de financiële stabiliteit en flexibiliteit van het bedrijf behouden blijven.⁶⁷
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) integreren in alle activiteiten.
De MVO-strategie is gebaseerd op bescherming van (gezondheid en veiligheid van) werknemers; maximalisering van operationele efficiëntie (bijvoorbeeld de vermindering van energieconsumptie); en het bouwen van win-win relaties, waarbij klanten, leveranciers en subcontractors van TNT Express worden aangemoedigd om de MVO-benadering van TNT Express over te nemen. Hierbij zijn vooral de gezondheid van subcontractors en het veiligheidsresultaat van belang.⁶⁸

Nu TNT Express door UPS wordt overgenomen, is nog niet duidelijk of deze plannen overeind blijven of worden aangepast. In maart 2012 beschreven media dat bestuursvoorzitter Marie-Christine Lombard zou hebben gezegd dat TNT Express zich 'onder hoede van UPS vooral zal concentreren op de Europese markt'.⁶⁹ TNT Express meldt dat klanten de laatste maanden overgaan op goedkopere bezorgdiensten, en dat het bedrijf in reactie hierop prijzen verlaagt en al 15% capaciteit heeft afgestoten.⁷⁰ Bovendien wordt mogelijk de Europese luchtvaarttak afgestoten indien de overname door UPS plaatsvindt.⁷¹

⁶¹ TNT Express, 2011 Jaarverslag, p.17.

⁶² TNT Express, 2011 Jaarverslag, p. 20.

⁶³ TNT Express, 2011 Jaarverslag, p.17.

⁶⁴ TNT Mercúrio.

⁶⁵ TNT Hoau.

⁶⁶ TNT 2011 Jaarverslag, p. 20.

⁶⁷ TNT 2011 Jaarverslag, p. 20.

⁶⁸ TNT 2011 Jaarverslag, p. 20, 21.

⁶⁹ 'Personeel TNT moet harder werken; Amerikaanse pakjesbezorger UPS wil Nederlandse concurrent TNT Express kopen', NRC Handelsblad, 19 maart 2012.

⁷⁰ Update 2-TNT Express cuts capacity in "challenging" Europe, 30 juli 2012.

<http://www.reuters.com/article/2012/07/30/tntexpress-earnings-idUSL6E8IU1VY20120730>. 2 augustus 2012.

⁷¹ UPS gaat luchtvaarttak TNT Express verkopen, 23 maart 2012, http://www.luchtvaartnieuws.nl/nl-NL/Article.cms/Airlines/UPS_gaat_luchtvaarttak_TNT_Express_verkopen. 20 september 2012.

2.2. DHL

2.2.1. Geschiedenis

DHL levert express- en logistieke diensten sinds de oprichting van het bedrijf in de Verenigde Staten in 1969.⁷² In 1998 wordt Deutsche Post aandeelhouder van het bedrijf. Vier jaar later, in 2000, wordt Deutsche Post zelf aan de beurs genoteerd.⁷³ In 2002 neemt Deutsche Post 100% van de DHL-aandelen over. In 2009 presenteert Deutsche Post AG haar 'Strategie 2015', waarin de nieuwe naam van de groep wordt aangekondigd: Deutsche Post DHL.⁷⁴ De groep is inmiddels wereldwijd operationeel en levert diensten op het gebied van logistiek, dialoogmarketing en (inter-) nationale bezorging van post, pakketten en vracht.^{75,76}

De groep kent 830 dochterondernemingen⁷⁷ verspreid over 220 landen⁷⁸, en heeft 423.000 werknemers.⁷⁹ In februari 2012 verkocht de groep haar belangen in Deutsche Postbank AG aan Deutsche Bank AG als deel van haar strategie om zich meer te concentreren op post en wereldwijde logistiek.⁸⁰

Eén van de dochterondernemingen van de groep is Selektvracht B.V., een voormalige dochteronderneming van Van Gend&Loos B.V. Selektvracht is sinds 1999 een dochteronderneming van Deutsche Post en is gespecialiseerd in pakkettenbezorging en retourlogistiek. Het bedrijf vervoert dagelijks 100.000 pakketten.⁸¹ Er zijn 3200 Selektvracht-chauffeurs, waarvan er dagelijks zo'n 1200 rijden. Deze mensen worden op basis van stukloon uitbetaald. De meesten van hen werken op oproepbasis; slechts zo'n 300 mensen hebben vaste contracten.

Volgens DHL zijn er 1.200 chauffeurs in dienst bij DHL in Nederland, plus nog 5% uitzendkrachten en 13% subcontractors.⁸²

Het hoofdkantoor van de groep is gevestigd in het Duitse Bonn en is op de beurs genoteerd aan de Xetra, Frankfurt.⁸³ Sinds maart 2001 staat het bedrijf op de DAX 30.⁸⁴ Veruit de grootste aandeelhouder is de Duitse ontwikkelingsbank Kreditanstalt Für Wiederaufbau met 30,50% van de aandelen.⁸⁵ De bank is volledig in handen van de Duitse overheid. Hierna volgen de kleinere aandeelhouders zoals Deutsche Bank AG (1,85%), Blackrock Asset Management (1,63%),

⁷² Website DHL. http://www.dhl.com/en/about_us/company_portrait.html#history. 17 juni 2012.

⁷³ Beurswebsite <http://www.boerse.de/aktien/Deutsche-Post/DE0005552004>. 16 juli 2012.

⁷⁴ Website DHL. http://www.dhl.com/en/about_us/company_portrait.html#key_dates. 16 juli 2012.

⁷⁵ Website Deutsche Post DHL <http://www.dp-dhl.com/en/products.html>. 16 juli 2012.

⁷⁶ Deutsche Post DHL 2012 Fact sheet, http://www.dp-dhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dp_dhl_en.pdf. 17 juli 2012.

⁷⁷ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.156.

⁷⁸ Deutsche Post DHL website, <http://www.dp-dhl.com/en/career/dpdhl/group.html>. 16 juli 2012.

⁷⁹ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.iv

⁸⁰ Deutsche Post DHL 2012 Fact sheet, http://www.dp-dhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dp_dhl_en.pdf. 17 juli 2012.

⁸¹ Website Selektvracht B.V. <http://www.selektvracht.nl/organisatie.shtml>. 2 oktober 2012.

⁸² Verbale communicatie, Vice President Day Definite Network DHL Express Netherlands, 28 september 2012.

⁸³ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.129.

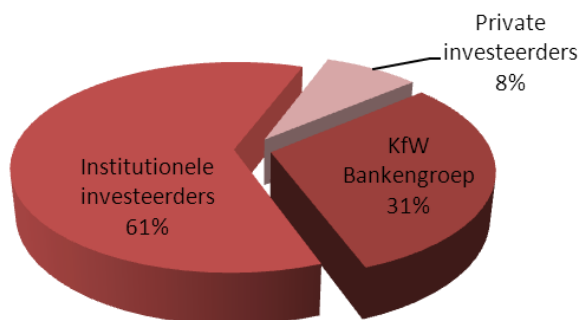
⁸⁴ Deutsche Post DHL 2012 Fact sheet, http://www.dp-dhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dp_dhl_en.pdf. 17 juli 2012.

⁸⁵ Bloomberg database, 16 juli 2012.

Vanguard Group Incorporated (0,98%), en andere investeringsmaatschappijen.⁸⁶ In totaal heeft het bedrijf 437 institutionele eigenaren.⁸⁷

Figuur 4: Aandeelhouders Deutsche Post DHL⁸⁸

Deutsche Post DHL aandeelhouders, 2012



2.2.2. Omzet

In 2011 bereikte Deutsche Post DHL een omzet van € 52.8 miljard.⁸⁹ De geconsolideerde netto winst over dat jaar bedroeg € 1.163 miljard.^{90,91}

2.2.3. Organisatiestructuur en divisies

Deutsche Post DHL is opgedeeld in vier operationele divisies⁹² die op het gebied van IT, financiën en voorzieningen ondersteund worden door de gecentraliseerde Global Business Services afdeling.⁹³ Management van de groep wordt uitgevoerd vanuit het Corporate Center in Bonn, onder leiding van CEO Frank Appel.⁹⁴

De Global Forwarding, Freight divisie voert vrachtvervoer uit per spoor, weg, lucht, en zee. Volgens het bedrijf is Deutsche Post DHL 's werelds grootste luchtvrachtvervoerder, de één na grootste zeevrachtvervoerder en een van de grootste Europese vervoerders over de weg.⁹⁵

Als Duitslands grootste postbedrijf is Deutsche Post DHL traditioneel groot met haar Maildivisie die post levert in en buiten Duitsland. Bovendien levert de divisie diensten als dialogue marketing,

⁸⁶ Bloomberg database, 16 juli 2012.

⁸⁷ Bloomberg database, 16 juli 2012.

⁸⁸ Deutsche Post DHL, Milestones of Deutsche Post DHL 1990-2011, p.17 http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance.html. 17 juli 2012.

⁸⁹ Bloomberg database, cijfers over financieel jaar 2011, lopend van 1-1-2011 t/m 31-12-2011. 18 juli 2012. Ook in Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.01. http://www.dp-dhl.com/content/dam/Investors/Publications/Annual_Reports/DPDHL_Annual_Report_2011.pdf 16 juli 2012

⁹⁰ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.01 http://www.dp-dhl.com/content/dam/Investors/Publications/Annual_Reports/DPDHL_Annual_Report_2011.pdf 16 juli 2012

⁹¹ Na aftrek van minderheidsbelang, inclusief Postbank. De geconsolideerde nettowinst vóór effect van het meten van Postbank instrumenten is vastgesteld op € 1.46 miljard. Bron: Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p. 03.

⁹² Website Deutsche Post DHL, http://www.dp-dhl.com/en/about_us/corporate_divisions.html. 17 juli 2012.

⁹³ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.29.

⁹⁴ Website Deutsche Post DHL http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance/group_structure.html. 17 juli 2012.

⁹⁵ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.29.

persdistributie en verwante elektronische diensten.⁹⁶ De Supply Chain-divisie werkt in dienst van klanten in diverse sectoren. Terwijl het de volledige toeleveringsketen van een bedrijf kan faciliteren, levert Deutsche Post DHL diensten op het gebied van opslag, transport, communicatie en informatiemanagement.⁹⁷ Koeriers- en expressdiensten functioneren bij uitstek wereldwijd: zij worden in meer dan 220 landen geleverd door de Express divisie. Afnemers van deze diensten zijn zowel bedrijven als particulieren.⁹⁸

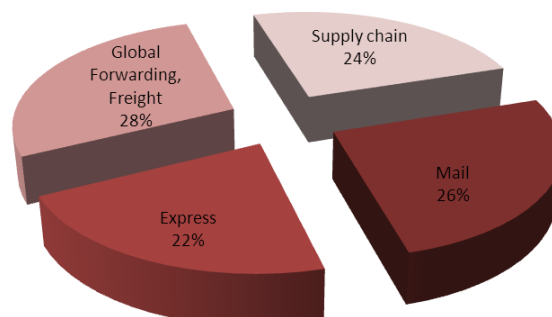
Tabel 2: Omvang divisies Deutsche Post DHL

Divisie	Omzet over 2011, € miljard ⁹⁹	Aantal werknemers ¹⁰⁰
Global Forwarding, Freight	15,0	42.000
Mail	14,0	148.000
Supply Chain	13,2	137.000
Express	11,8	84.000

De vier divisies hebben vergelijkbare groottes wanneer ze beschouwd worden vanuit de jaarlijkse omzet. In het jaarverslag geeft Deutsche Post DHL een overzicht van omzet per divisie en onderverdeling van de distributie in de relevante afdelingen of regio's. De Deutsche Post-tak van de groep houdt zich nog altijd vooral bezig met de postdiensten, terwijl DHL's logistieke diensten sinds 2010 Deutsche Post voorbij hebben gestreefd in omzet.¹⁰¹

Figuur 5: Deutsche Post DHL omzetverdeling per divisie, 2011¹⁰²

Deutsche Post DHL omzetverdeling per divisie, 2011



Het zwaartepunt van de onderneming ligt nog altijd in Duitsland. Daarnaast is voornamelijk het overige Europese grondgebied het werkterrein van Deutsche Post DHL (zie onderstaande figuur 6).

⁹⁶ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.29.

⁹⁷ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.29.

⁹⁸ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.29.

⁹⁹ Deutsche Post DHL 2011 jaarverslag, p.60.

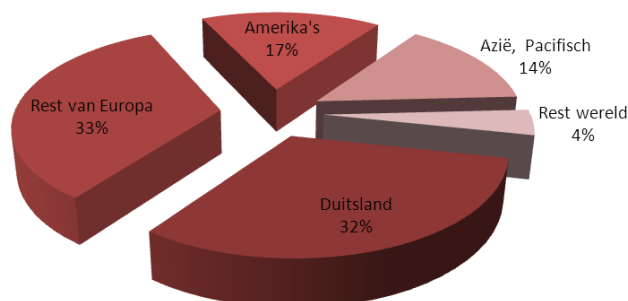
¹⁰⁰ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.81.

¹⁰¹ Deutsche Post DHL, Milestones of Deutsche Post DHL 1990-2011, p.17 http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance.html. 17 juli 2012.

¹⁰² Op basis van cijfers over financieel jaar 2011 (1-1-2011 t/m 31-12-2011), Bloomberg database. 18 juli 2012. Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p. 60.

Figuur 6: Deutsche Post DHL omzetverdeling geografisch, 2011¹⁰³

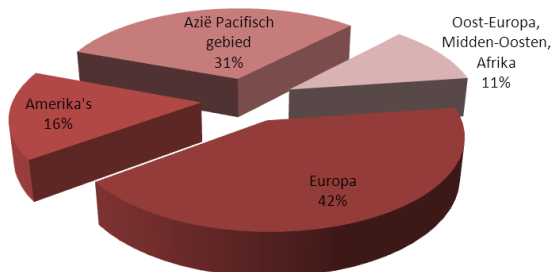
Deutsche Post DHL omzetverdeling geografisch, 2011



Wordt uitsluitend naar de Express-divisie van de groep gekeken, dan komt opnieuw het zwaartepunt op Europa (inclusief Duitsland) te liggen (zie onderstaande figuur X). In de internationale expressmarkt in Azië en het Pacifisch gebied meldt Deutsche Post DHL 36% dat zij marktaandeel bezit. Hiermee blijft het bedrijf voor op FedEx, de in dat gebied belangrijkste internationale concurrent.¹⁰⁴

Figuur 7: Deutsche Post DHL geografische omzetverdeling divisie Express, 2011¹⁰⁵

Deutsche Post DHL geografische omzetverdeling divisie Express, 2011



In Nederland werkt DHL met het zelfstandige bedrijfsonderdeel Selektvracht B.V., dat op de B2C-markt bezorgt in opdracht van een groot aantal bedrijven, zoals Hema, Bol.com, Albert Heijn, Wehkamp en Sligro.¹⁰⁶ Selektvracht geeft aan veel cliënten in de e-commerce- en actiemarketingbranche te hebben.¹⁰⁷ Selektvracht maakt gebruik van ongeveer 3200 bezorgers in Nederland. Zij ontvangen geen uurloon, maar worden betaald op basis van een stukstarief.¹⁰⁸

¹⁰³ Verdeling is gemaakt op basis van cijfers uit financieel jaar 2011 (1-1-2011 t/m 31-12-2011). Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁰⁴ *Deutsche Post has good start into 2012*, Reuters, 13 maart 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/03/13/deuthepost-idUSL5E8ED0T920120313>, 2 augustus 2012.

¹⁰⁵ Percentages gebaseerd op cijfers over financieel jaar 2011 (1-1-2011 t/m 31-12-2011), Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁰⁶ Selektvracht website, <http://www.selektvracht.nl/index.jsp?USMID=64>, 18 juli 2012.

¹⁰⁷ Selektvracht website, <http://www.selektvracht.nl/index.jsp?USMID=62>, 18 juli 2012.

¹⁰⁸ Selektvracht website, <http://www.selektvracht.nl/index.jsp?USMID=117>, 5 november 2012.

De DHL Express-divisie zelf wordt voornamelijk ingezet voor B2B expressdiensten¹⁰⁹. Kleine zakelijke klanten, of particulieren die meerdere pakketten versturen, worden inmiddels ook geholpen met de DHL For You service, die binnen DHL Express valt en bij consumenten bezorgt.¹¹⁰

2.2.4. Marktaandeel

Volgens mediaberichten is Deutsche Post DHL marktleider op het gebied van pakketbezorgingen in Europa.¹¹¹ Na de Duitse groep volgt, als de overname van TNT Express doorgang vindt, het Amerikaanse UPS.¹¹²

Andere berichten melden dat TNT Express leidend is op de Europese thuismarkt met 18%¹¹³ en dat Deutsche Post DHL hierop volgt met 15%. Zonder TNT Express staat UPS op een derde plaats, met 10% marktaandeel.¹¹⁴

2.2.5. Strategie

Deutsche Post DHL werkt aan continue groei van het bedrijf en ziet hiertoe kansen in Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en Azië. Daar stijgen de volumes door een groeiende en naar welstand strevende bevolking die zorgt voor een toename in de vraag naar diensten en goederen. De 'klassieke' markten van Europa en de Verenigde Staten bieden ook nog altijd kansen voor het bedrijf, vooral door het winnen van marktaandeel.¹¹⁵

In Azië richt zich de strategie vooral op een maximalisering van de aangeboden service aan klanten, waarbij het bedrijf steeds sneller en efficiënter moet werken.¹¹⁶ In Azië is DHL al marktleider in expressdiensten.¹¹⁷

Volgens Deutsche Post DHL zijn de pakketdiensten de motor achter innovatie. In Duitsland wil het bedrijf € 750 miljoen investeren om pakketten sneller te bezorgen, beter af te stemmen en om transparanter te handelen.¹¹⁸ Automatisering, moderne IT-sturing en e-commerce moeten efficiëntie en grotere klanttevredenheid brengen. Tegelijkertijd voorziet het bedrijf dat meer zakelijke sectoren gebruik gaan maken van pakketbezorgdiensten, en dat ook de consumentenvraag naar snelle bezorging van voedsel en medicijnen zal stijgen. Deutsche Post DHL streeft daarom naar bezorging binnen 24 uur.¹¹⁹ Wereldwijd maakt DHL gebruik van

¹⁰⁹ DHL website, <https://www.mkbeasydesk.nl/dhlforyou>. 18 juli 2012.

¹¹⁰ DHL website, <https://www.mkbeasydesk.nl/dhlforyou>. 18 juli 2012.

¹¹¹ *UPS Faces Extended EU Antitrust Investigation Over TNT Takeover Bid*, Manila Bulletin, 23 July 2012. <http://ph.news.yahoo.com/ups-faces-extended-eu-antitrust-investigation-over-tnt-081614494--sector.html>. 2 August 2012.

¹¹² *UPS Faces Extended EU Antitrust Investigation Over TNT Takeover Bid*, Manila Bulletin, 23 July 2012. <http://ph.news.yahoo.com/ups-faces-extended-eu-antitrust-investigation-over-tnt-081614494--sector.html>. 2 August 2012.

¹¹³ *'Bod FedEx op TNT lager dan UPS'*, BNR Beurs en economie website, 23 februari 2012. <http://www.bnr.nl/topic/beurs/800105-1202/bod-fedex-op-tnt-lager-dan-ups>. 18 juli 2012.

¹¹⁴ *EU regulators broaden probe into UPS, TNT deal*, Reuters, 20 juli 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/07/20/us-ups-tnt-eu-idUSBRE86JOY320120720>. 2 augustus 2012.

¹¹⁵ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.5-6, quote Frank Appel, CEO. <http://www.dp-dhl.com/reports/2011/geschaeftsbericht/index.html> 2 augustus 2012

¹¹⁶ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.11, quote Jerry Hsu, CEO DHL Express Asia Pacific

¹¹⁷ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.11

¹¹⁸ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.15

¹¹⁹ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.17

geautomatiseerde sorteringen en trucks met slimme GPS-systemen die de efficiëntie en snelheid verhogen.¹²⁰

Personeelsbeleid is volgens Deutsche Post DHL gericht op ondersteuning en educatie van werknemers.¹²¹ Educatie is volgens het bedrijf extra hard nodig, omdat concurrentie om bekwaame werknemers groot is en, althans in Duitsland, de groep potentiële werknemers afneemt. Het behouden en trainen van eigen werknemers is daarom van groot belang.¹²² Daarbij wordt extra aandacht gegeven aan diversiteit, vrouwen, inzet van oudere werknemers, en ook aan de jongsten, waarvan 2350 mensen contracten voor onbepaalde tijd kregen aangeboden in 2011-2012.¹²³

Internationaal groeit het volume voor DHL's B2B-bezorgingen. In Nederland zijn de B2B-volumes volgens DHL echter aan het dalen. Selektvracht blijft inspelen op het B2C-aanbod. Het bedrijf bekijkt momenteel hoe de B2C-markt in Nederland beter bediend kan worden.¹²⁴ Qua koeriers blijft Selektvracht vasthouden aan een systeem waarbij mensen een stukloon verdienen, hoewel inmiddels enkele mensen een uurloon verdienen. Mensen die een contract krijgen aangeboden, krijgen vaak slechts een contract voor twee dagen werk per week.

2.3. UPS

2.3.1. Geschiedenis

United Parcel Service Incorporated werd opgericht in Seattle in 1907 en is tegenwoordig geïnstalleerd in Atlanta, Georgia, als grootste pakketbezorger ter wereld. Sinds 1927 biedt het bedrijf werknemers de mogelijkheid aan om aandelen in het bedrijf te kopen, om zo de betrokkenheid van werknemers bij het bedrijf te vergroten.¹²⁵ Ook in 2012 berichten media over deze betrokkenheid: bij UPS zou een levenslange betrokkenheid bij, en carrière in het bedrijf gewenst en mogelijk zijn.¹²⁶ In de twintigste eeuw breidde het bedrijf stevig uit van een lokale pakketbezorger naar wereldwijde *supply chain services* en transport voor de *less-than-truckload*-ladingen in 220 landen, met honderden vliegtuigen en meer dan honderdduizend wegvoertuigen in bezit.¹²⁷

Beginnend in Duitsland werd het bedrijf in 1976 actief in Europa. Inmiddels heeft het bedrijf een Europees hoofdkantoor in Brussel en 43.000 Europese werknemers. De Europese hub voor de luchtvaart is gevestigd in Bonn.¹²⁸ De aankoop van TNT Express voor € 5,2 miljard is de grootste aankoop die UPS in haar lange geschiedenis heeft gedaan.¹²⁹

¹²⁰ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.22

¹²¹ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.83

¹²² Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.83

¹²³ Deutsche Post DHL 2011 Jaarverslag, p.84

¹²⁴ Verbale communicatie, Vice President Day Definite Network DHL Express Netherlands, 28 september 2012

¹²⁵ UPS Investor relations, website UPS, <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-homeprofile#strategy>. 20 september 2012.

¹²⁶ Zie het volgende citaat: "UPS employees live, eat and breathe UPS, and do it for a long time, do it for their lifetime," said David Campbell, an analyst at Thompson, Davis & Co. in Richmond. "You start as a truck driver and might end up the CEO. Along the way, you get a lot of shares," he said. "You are a share owner and have the same stake in the company as the investors. It's a long-term commitment by its personnel. The people are expected to join and stay." In: *UPS makes Philadelphia a major airfreight crossroad*, The Philadelphia Inquirer, 25 maart 2012.

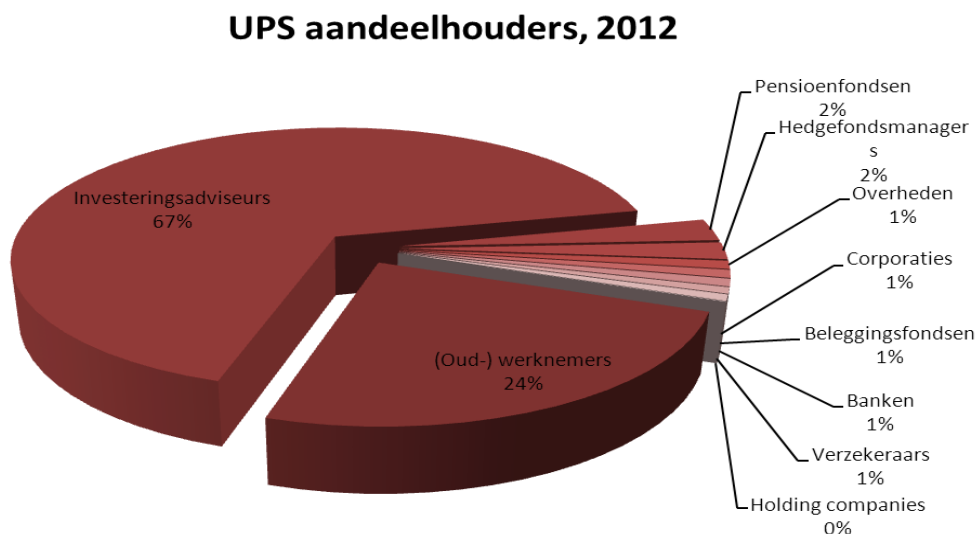
¹²⁷ Bloomberg database, 20 september 2012, en UPS website, <http://www.pressroom.ups.com/Fact+Sheets/UPS+Fact+Sheet>. 20 september 2012.

¹²⁸ UPS website, <http://www.pressroom.ups.com/Fact+Sheets/UPS+Fact+Sheet>. 20 september 2012.

¹²⁹ *UPS makes Philadelphia a major airfreight crossroad*, The Philadelphia Inquirer, 25 maart 2012.

Het bedrijf is sinds 1999 genoteerd aan de New York Stock Exchange en is voor ongeveer 76%¹³⁰ in handen van vermogensbeheerders, pensioenfondsen, hedgefondsmanagers, banken, een aantal overheidsbedrijven en een aantal grote bedrijven als General Electric, ExxonMobil, en General Motors Investment Management Corporation.¹³¹ Van hen is 88% Amerikaans.¹³² Van de uitstaande aandelen is ongeveer 24% nog steeds in bezit van (oud-)werknemers van UPS.¹³³ Deze aandelen zijn niet vrij verhandelbaar en leveren per aandeel tien maal zoveel stemmen op dan de vrije aandelen.¹³⁴

Figuur 8: UPS Aandeelhouders, 2012¹³⁵



2.3.2. Omzet

De jaarlijkse omzet van UPS neemt al jarenlang toe: van \$ 30,6 miljard in 2001¹³⁶ naar \$53,1 miljard in 2011.¹³⁷ De nettowinst van het bedrijf bedroeg \$3,8 miljard in 2011.¹³⁸ Het bedrijf is hiermee qua omzet de grootste pakketbezorger wereldwijd. Momenteel en heeft het bedrijf ruim 398.000 werknemers¹³⁹ en staat het op nummer 52 van de Fortune 500-lijst van de grootste Amerikaanse bedrijven.¹⁴⁰

De operaties van UPS zijn sterk geconcentreerd in de Verenigde Staten, hoewel de internationale operaties sterker groeien dan die in de VS (respectievelijk 2,08% en 0,68% in de afgelopen drie jaar).¹⁴¹ Voor de omzet van 2011 levert dit het volgende beeld op:

¹³⁰ UPS Jaarverslag 2011, p.09.

¹³¹ Bloomberg database, 20 september 2012.

¹³² Bloomberg database, 20 september 2012.

¹³³ Bloomberg database, 20 september 2012.

¹³⁴ UPS website, <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-faq>. 20 september 2012.

¹³⁵ Bloomberg database, 20 september 2012

¹³⁶ Edgar online, <http://sec.edgar-online.com/united-parcel-service-inc/10-k405-annual-report-regulation-s-k-item-405/2002/03/29/Section25.aspx> 20 september 2012

¹³⁷ Bloomberg database, 20 september 2012

¹³⁸ UPS Annual report, http://thomson.mobular.net/thomson/7/3275/4584/document_0/UPS_2011_AnnualReport.pdf p. 01

¹³⁹ UPS website, <http://www.pressroom.ups.com/Fact+Sheets/UPS+Fact+Sheet> 20 september 2012

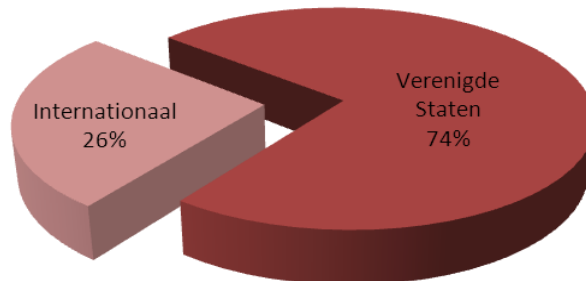
¹⁴⁰ Fortune 500 lijst 2012, CNN Money website,

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/2071.html> 20 september 2012

¹⁴¹ Bloomberg database, 20 september 2012.

Figuur 9: UPS Omzetverdeling geografisch, 2011

UPS omzetverdeling geografisch, 2011



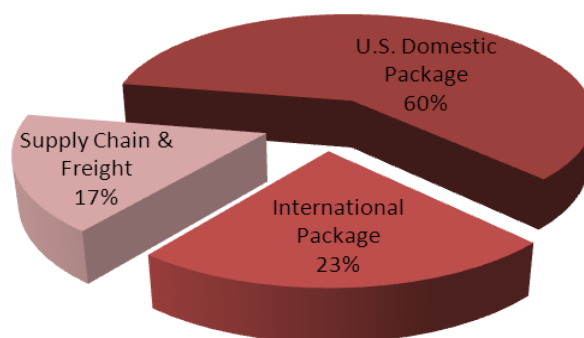
Wanneer de overname van TNT Express rond is, zal het internationale deel een groter percentage van de omzet genereren. Volgens analisten zou het percentage in de nabije toekomst uitkomen op 36%.¹⁴² De CFO van UPS, Kurt Kuehn, wil de internationale verkoop met 50% omhoogbrengen in de komende vijf jaar.¹⁴³

UPS heeft de volgende divisies: U.S. Domestic Package, International Package, en Supply Chain & Freight. Ook bij deze divisies is het internationale deel, ook voor de overname van TNT Express, het sterkst groeiend: 2,75%, met 0,83% voor Supply Chain & Freight en 0,47% voor U.S. Domestic Package over de afgelopen drie jaar¹⁴⁴.

De omzetverdeling per divisie zag er in 2011 als volgt uit:

Figure 10: UPS Omzetverdeling per segment, 2011¹⁴⁵

UPS omzetverdeling per segment, 2011



¹⁴² Jason Seidl, analist bij Dahlman Rose & Co., New York, aangehaald in *UPS makes Philadelphia a major airfreight crossroad*, The Philadelphia Inquirer, 25 maart 2012.

¹⁴³ *UPS to buy TNT Express for \$ 6.8 billion*, Associated Press Online, 19 maart 2012.

¹⁴⁴ Bloomberg database, 20 september 2012.

¹⁴⁵ Bloomberg database, 20 september 2012.

2.3.3. Organisatiestructuur en divisies

Het binnenlandse pakketsegment in de Verenigde Staten levert de traditionele pakketbezorgingsdiensten in de VS, zoals UPS dit al sinds haar oprichting doet. Het bedrijf rapporteert geen bijzonderheden voor dit segment. Dynamischer zijn de ontwikkelingen in internationale verzendingen van pakketten, die wordt afgehandeld door de International Package divisie. UPS vermeldt organische groei in Mexico, allianties met een lokale partner in Vietnam, en de opening van een distributiecentrum voor luchtvaart in China. Het Europese deel van de divisie levert de helft van de internationale omzet van UPS op.¹⁴⁶

De derde divisie van UPS, Supply Chain & Freight, bestaat uit *forwarding* en logistieke diensten die onder UPS Freight vallen; en financiële diensten aangeboden door UPS Capital.¹⁴⁷

Douanebemiddeling (customs brokerage), vershippen, opslag, en financiering van im- en export zijn diensten die deze divisie levert.¹⁴⁸

Hoewel UPS wereldwijd actief is hecht het bedrijf zeer aan een eigen bedrijfscultuur, imago en merk. Maar zij hecht ook aan universele softwaresystemen en geïntegreerde bezorg- en informatiesystemen.¹⁴⁹

2.3.4. Marktaandeel

In Nederland heeft UPS 2100 werknemers, 390 wegvoertuigen en 6 distributiecentra.¹⁵⁰ Analisten noemen UPS als derde speler op de Europese markt, met een marktaandeel van 9%.^{151,152} Na overname van marktleider TNT Express (18%) zal de positie van UPS flink versterkt worden op de Europese markt. Bovendien krijgt UPS via TNT Express toegang tot de Braziliaanse en Australische markten.¹⁵³ Hoewel TNT Express recentelijk problemen heeft gehad met haar operaties buiten Europa biedt de aanwezigheid van TNT Express in deze landen op de lange termijn mogelijkheden voor uitbreiding van UPS' marktaandeel in Latijns-Amerika en in Azië.

2.3.5. Strategie

UPS is sterk gericht op groei van het bedrijf en zegt op de lange termijn een groei van 10 tot 15% op de winst per aandeel te willen realiseren, en een *return on invested capital* van meer dan 25%.¹⁵⁴ Waarde creëren, het zakendoen transformeren en het investeren in groei zijn de drie huidige focusstrategieën van UPS.¹⁵⁵ Hierbij wil het bedrijf bouwen op haar leiderschapspositie in de V.S., wil het verder internationaal uitbreiden, strategische overnames doen en wereldwijde

¹⁴⁶ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, United Parcel Service, Inc., Jaarverslag 2011, p.6.

¹⁴⁷ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, United Parcel Service, Inc., Jaarverslag 2011, p.7.

¹⁴⁸ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, United Parcel Service, Inc., Jaarverslag 2011, p.7,8.

¹⁴⁹ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, United Parcel Service, Inc., Jaarverslag 2011, p.11.

¹⁵⁰ UPS Nederland fact sheet,

http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/fact_sheets/NL%202012%20fact%20sheet%20ENG%20FINAL.pdf. 20 september 2012.

¹⁵¹ 'Bod FedEx op TNT lager dan UPS', BNR Beurs en Economie website, 27 februari 2012,

<http://www.bnr.nl/topic/beurs/800105-1202/bod-fedex-op-tnt-lager-dan-ups.18.juli.2012>.

¹⁵² Ook andere cijfers zijn genoemd. Zie bijvoorbeeld *UPS Said to Seek Accord on TNT Deal as Soon as Next Week*, Bloomberg website, 16 maart 2012 <http://mobile.bloomberg.com/news/2012-03-16/ups-said-to-seek-accord-on-tnt-deal-as-soon-as-next-week?category=>. 20 september 2012, waarin Transport Intelligence wordt aangehaald als bron voor een 7,7% marktaandeel van UPS op de Europese expresspakkettenmarkt in 2010. TNT Express zou dan een 9,6% marktaandeel hebben en DHL 17,6%.

¹⁵³ *UPS's International footprint to grow with TNT deal*, Reuters, 19 maart 2012,

<http://www.reuters.com/article/2012/03/19/us-ups-tnt-deal-idUSBRE82H0D320120319>. 20 september 2012.

¹⁵⁴ UPS Jaarverslag 2011,

http://thomson.mobular.net/thomson/7/3275/4584/document_0/UPS_2011_AnnualReport.pdf. p.03.

¹⁵⁵ UPS Jaarverslag 2011, p.03

allianties vormen.¹⁵⁶ Grootschalige *supply chain*-oplossingen en het bewerkstelligen van een 'hefboomwerking' van de UPS-technologie moeten de doelen van het bedrijf realiseren.¹⁵⁷

Als onderdeel van de strategie van het waarde creëren is UPS voornamelijk actief in het ontwikkelen van innovatieve diensten voor de B2C markt.¹⁵⁸ De strategie van transformatie van het bedrijf heeft UPS ertoe aangezet om te investeren in distributiemogelijkheden van gezondheidszorg. Zo werd onlangs het Italiaanse farmaceutisch logistiekbedrijf Pieffe Depositi overgenomen door UPS.¹⁵⁹ Het bedrijf ziet een enorme groei in de gezondheidszorg-markt.¹⁶⁰ Tevens investeert UPS in duurzaamheid, en het implementeren van verschillende technologische systemen die direct kunnen leiden tot meer dan \$ 200 miljoen aan besparingen per jaar.¹⁶¹ Investeren om groei mogelijk te maken doet het bedrijf onder andere door een investering van \$ 200 miljoen in het distributiecentrum van Keulen, het aanbieden van nieuwe klantoplossingen, en het gebruiken van nieuwe directe vliegroutes tussen Keulen en Hong Kong.¹⁶² De groeistrategie van UPS is momenteel duidelijk internationaal gericht. Zowel op de geïntegreerde mondiale handel als op de opkomende markten. Zelf geeft UPS aan dat de internationale business een katalysator van de groei van het bedrijf is.¹⁶³ Door de overname van TNT Express verwacht UPS, opnieuw, veel te moeten investeren: € 1 miljard.¹⁶⁴ Dit moet echter binnen enkele jaren omslaan in een jaarlijkse kostenbesparing van € 400 miljoen tot € 550 miljoen vanaf het jaar 2015¹⁶⁵. Dit wordt gedaan door besparingen op de gedeelde logistiek, vliegtuigen en software.¹⁶⁶ Wat dit voor het personeel inhoudt, heeft het bedrijf nog niet naar buiten gebracht.

2.4. FedEx

2.4.1. Geschiedenis

De Amerikaanse FedEx Corporation is actief op het gebied van transport, e-commerce en zakelijke diensten. Het oorspronkelijke bedrijf wordt in 1971 opgericht als Federal Express Corporation en richt zich voornamelijk op sneller en efficiënter vrachtvervoer per vliegtuig. In 1973 vestigt het bedrijf zich bij de Memphis International Airport en groeit vanuit hier uit tot een bedrijf dat eigen vliegtuigen aankocht en operaties uitbreidt in de Verenigde Staten. In 1978 wordt het bedrijf aan de New York Stock Exchange genoteerd,¹⁶⁷ en blijft gestaag groeien. In 1983 is FedEx het eerste Amerikaanse bedrijf dat \$ 1 miljard omzet maakt zonder bedrijven te hebben overgenomen of

¹⁵⁶ UPS website, <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-homeprofile#strategy>, 20 september 2012.

¹⁵⁷ UPS website, <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-homeprofile#strategy>, 20 september 2012.

¹⁵⁸ UPS Jaarverslag, p.06.

¹⁵⁹ *UPS to acquire Italian healthcare logistics company*, Post & Parcel website, 1 december 2011, <http://postandparcel.info/44046/news/companies/ups-to-acquire-italian-healthcare-logistics-company/>, 20 september 2012.

¹⁶⁰ Verbale communicatie, HR Manager UPS, 28 september 2012.

¹⁶¹ UPS Jaarverslag, p.06.

¹⁶² UPS Jaarverslag 2011, p.07.

¹⁶³ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, United Parcel Service, Inc., Jaarrapport 2011, p.2.

¹⁶⁴ *UPS's International footprint to grow with TNT deal*, Reuters, 19 maart 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/03/19/us-UPS-tnt-deal-idUSBRE82H0D320120319>, 20 september 2012.

¹⁶⁵ *United Parcel Service and TNT Express to Create a Global Leader in the Logistics Industry*, 19 maart 2012, UPS website, <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-newsArticle&ID=1673750&highlight=>, 20 september 2012.

¹⁶⁶ *UPS to buy TNT Express for \$ 6.8 billion*, Associated Press Online, 19 maart 2012, <http://finance.yahoo.com/news/ups-buy-tnt-express-6-093431321.html>, 20 september 2012.

¹⁶⁷ FedEx website, <http://about.van.fedex.com/article/fedex-timeline>, 18 juli 2012.

samenvoegingen met andere bedrijven.¹⁶⁸ In de daaropvolgende jaren groeit FedEx zonder grote overnames te doen.

Dit verandert in 1998, wanneer FedEx verschillende vrachttransportbedrijven overneemt, waaronder RPS, de grootste bezorger van kleine pakketten per wegvervoer in de V.S.¹⁶⁹ In 2000 opereert FedEx wereldwijd vanuit het hoofdkantoor in Memphis onder de nieuwe naam 'FedEx Corporation'.¹⁷⁰ Hierna volgen meer overnames, waaronder American Freightways (2001), Kinko's (2004), en Watkins Motorlines (2006). Na enkele jaren worden de overnames internationaler: de logistieke, distributie en expressbedrijven van de Indiase leider in *supply chain management* AFL Pvt. Ltd. en Unifreight India Pvt. Ltd. worden overgenomen in 2011, evenals het Mexicaanse pick-up en bezorgingsnetwerk van MultiPack.¹⁷¹ De meest recente overname wordt gedaan in 2012: FedEx neemt het Poolse logistiekbedrijf Opek Sp.z o.o. over.¹⁷²

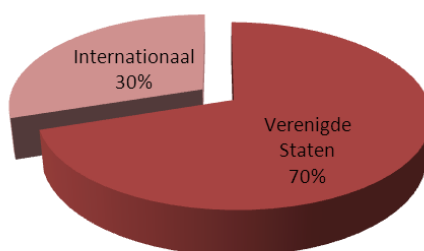
2.4.2. Omzet

In financieel jaar 2012 bereikt FedEx een omzet van \$ 42,7 miljard^{173,174} (€ 34,8 miljard) met een brutowinst van \$8,7 miljard en nettowinst van \$ 2,0 miljard¹⁷⁵ (€ 1,7 miljard). Hiermee staat het qua omzet op de tweede plaats van grootste Amerikaanse bedrijven in de post- pakket-, en vrachtbezorgingssector. Op de Fortune 500-lijst van grootste Amerikaanse bedrijven staat FedEx op plaats 70, na UPS dat op nummer 52 staat.¹⁷⁶

Van de omzet werd \$ 29,8 miljard in de Verenigde Staten gegenereerd, en \$ 12,8 miljard hierbuiten.¹⁷⁷ Dit leidt tot de verdeling in onderstaande figuur 11.

Figuur 11: FedEx omzetverdeling geografisch, 2012.¹⁷⁸

FedEx omzetverdeling geografisch, 2012



Niet alleen omzet, maar ook het aantal werknemers duiden op grote aanwezigheid in de Verenigde Staten (zie tabel 3).

¹⁶⁸ FedEx website, <http://about.van.fedex.com/article/fedex-timeline> 18 juli 2012.

¹⁶⁹ FedEx website, <http://about.van.fedex.com/article/fedex-timeline> 18 juli 2012.

¹⁷⁰ Website FedEx, <http://about.van.fedex.com/fedex-opco-history> 17 juli 2012.

¹⁷¹ FedEx website, <http://about.van.fedex.com/article/fedex-timeline> 18 juli 2012.

¹⁷² 'FedEx neemt Pools logistiekbedrijf over', 5 april 2012, Dow Jones Nieuwsdienst.

<http://www.beurs.nl/nieuws/binnenland/3151469/fedex-neemt-pools-logistiekbedrijf-over>. 18 juli 2012.

¹⁷³ FedEx Jaarverslag 2012, <http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-reportsannual>. 20 november 2012.

¹⁷⁴ Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁷⁵ Market Watch, The Wall Street Journal website, <http://www.marketwatch.com/investing/stock/fdx/financials>. 18 juli 2012.

¹⁷⁶ Fortune 500 lijst 2012, CNN Money website,

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/2071.html>, 20 september 2012.

¹⁷⁷ Bloomberg database, financieel jaar 2012, tot 31 mei 2012. 18 juli 2012.

¹⁷⁸ Cijfers op basis van financieel jaar 2012, tot 31 mei 2012. Bloomberg database, 18 juli 2012.

Tabel 3: FedEx omzet en werknemers per geografisch segment

Geografisch segment	Omzet 2012 (€ miljard) ¹⁷⁹	Aantal werknemers 2010 ¹⁸⁰
Verenigde Staten	29.8	220.000
International	12.8	33.000

Het bedrijf heeft in 2012 ongeveer 300.000 werknemers wereldwijd.^{181,182,183} FedEx opereert in meer dan 220 landen wereldwijd.¹⁸⁴ De holdings zijn in bezit van 1.172 institutionele eigenaren. Koplopers zijn investeringsmaatschappijen Primecap Management (6,52% van aandelen), FedEx CEO Smith Frederick Wallace (6,26%), Dodge & Cox (5,99%), Wellington Management (4,10%) en T. Rowe Price Associates (4,03%).¹⁸⁵ Van de eigenaren is 80% investeringsadviseurs, individuen 7,6%, pensioenfondsen 3,42%, en verzekeringsmaatschappijen 1,17%.¹⁸⁶ Van de aandelen zijn 82,4% in handen van Amerikaanse aandeelhouders; slechts 0,44% is in bezit van Nederlandse aandeelhouders.¹⁸⁷

2.4.3. Marktaandeel

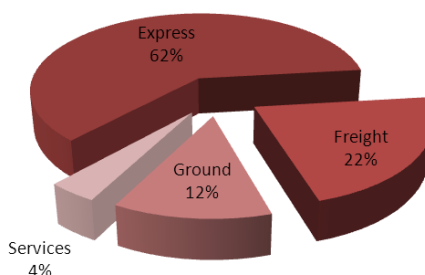
Met een focus die van oudsher meer op de Verenigde Staten ligt, heeft FedEx in Europa een marktaandeel van ongeveer drie procent.¹⁸⁸

2.4.4. Organisatiestructuur en divisies

FedEx is opgedeeld in vier verschillende divisies: Express, Ground, Freight, en Services. Van alle segmenten is Express verreweg de grootste (zie figuur 12).

Figuur 12: FedEx omzetverdeling over divisies, 2011. Cijfers gebaseerd op Bloomberg database over 2011. 18 juli 2012

FedEx omzetverdeling over divisies, 2012



¹⁷⁹ Bron: Bloomberg database, financieel jaar 2012, tot 31 mei 2012. 18 juli 2012.

¹⁸⁰ '100 Best Companies to Work for 2010' CNN Money, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/91.html>. 18 juli 2012.

¹⁸¹ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_corporation (updated 19 juni 2012) 18 juli 2012.

¹⁸² Gemiddeld aantal full-time werknemers en contractors in 2011: 256.000. FedEx Jaarverslag 2011, p.70

¹⁸³ FedEx website, <http://media.fedex.designcdt.com/bythenumbers/>. 20 november 2012.

¹⁸⁴ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_corporation. 18 juli 2012.

¹⁸⁵ Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁸⁶ Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁸⁷ Bloomberg database, 18 juli 2012.

¹⁸⁸ 'Bod FedEx op TNT lager dan UPS', 23 februari 2012. BNR Nieuws en Economie, <http://www.bnr.nl/topic/beurs/800105-1202/bod-fedex-op-tnt-lager-dan-ups>. 18 juli 2012.

FedEx Express zorgt voor de (pakket-)bezorgdiensten wereldwijd en beschikt hiervoor over 660 vliegtuigen en 45.000 gemotoriseerde voertuigen. Ook FedEx Trade Networks, dat wereldwijde handelsdiensten aanbiedt en de logistieke diensten van FedEx Supply Chain Systems vallen onder Express.^{189,190}

FedEx Ground doet bezorging van kleine pakketten in de Verenigde Staten en Canada, waarvoor het een vloot van 30.000 gemotoriseerde voertuigen gebruikt.¹⁹¹ De Freight afdeling van FedEx bezorgt vracht wereldwijd (exclusief Afrika en Australië), waarvoor het over 20.000 voertuigen beschikt.¹⁹² FedEx Services coördineert verkoop, marketing, IT, klantenservice en wereldwijde ondersteuning van *supply chain*-diensten. Services staat hiermee in dienst van de drie andere segmenten en levert hen data management, e-commerce diensten, klantenservice en netwerkexpertise.¹⁹³ Onder de afdeling Services valt ook FedEx Office, het voormalige Kinko's, dat diensten als kopiëren, printen en internetgebruik aanbiedt.¹⁹⁴

Tabel 4: FedEx omzet en werknemers per operationele divisie

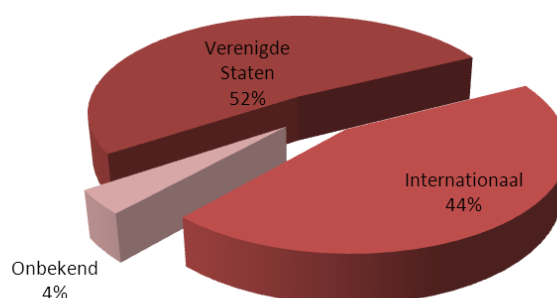
Segment	Omzet 2011 (€ miljard)	Aantal werknemers 2012 ¹⁹⁵
FedEx Express	24.6	151.000
FedEx Ground	8.5	77.000
FedEx Freight	4.9	34.000
FedEx Services	1.7	14.000

Bronnen: Bloomberg database en FedEx website, 18 juli 2012

De algemene koeriersdiensten in Nederland vallen onder FedEx Express, een afdeling die internationaal georiënteerd is. Dit is ook te zien aan de omzetverdeling¹⁹⁶, zoals weergegeven in figuur 13.

Figuur 13: FedEx geografische omzetverdeling divisie Express, 2012¹⁹⁷

FedEx geografische omzetverdeling divisie Express, 2012



¹⁸⁹ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_express. 18 juli 2012.

¹⁹⁰ FedEx 2011 Jaarverslag, p.18.

¹⁹¹ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_ground. 18 juli 2012.

¹⁹² FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_freight. 18 juli 2012.

¹⁹³ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_services. 18 juli 2012.

¹⁹⁴ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_office. 18 juli 2012.

¹⁹⁵ FedEx website, http://about.van.fedex.com/fedex_express, http://about.van.fedex.com/fedex_ground, http://about.van.fedex.com/fedex_freight, http://about.van.fedex.com/fedex_services. 18 juli 2012.

¹⁹⁶ Cijfers van financieel jaar 2012, tot 31 mei 2012, uit Bloomberg database. 18 juli 2012.

¹⁹⁷ Cijfers van financieel jaar 2012, tot 31 mei 2012, uit Bloomberg database. 18 juli 2012.

De Nederlandse werkzaamheden van FedEx Express vallen onder FedEx Express EMEA: Europa, Midden-Oosten, India en Afrika. Express EMEA heeft zo'n 15 000 medewerkers in dienst. Het EMEA-netwerk strekt zich uit over 123 landen, gebruikt hiervoor 38 vliegtuigen en 1900 (vracht-) auto's. Het EMEA-hoofdkantoor bevindt zich in Brussel; het grootste distributiecentrum is luchthaven Roissy-Charles de Gaulle (Parijs). Dit is bovendien de grootste FedEx sorteerlocatie buiten de Verenigde Staten.¹⁹⁸

2.4.5. Strategie

Begin 2012 nam FedEx het Poolse logistiekbedrijf Opek Sp.z o.o. over, en toonde het interesse in overname van het Franse B2B-bedrijf TATEX.¹⁹⁹ Hierbij is de strategie van FedEx om langzaam te groeien door kleine overnames van bedrijven die gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden in het bedrijf.²⁰⁰ Media vermelden dat FedEx directeur Frederick Smith aangaf dat FedEx geen noodzaak ziet voor een grote overname in Europa. Wel zou het bedrijf plannen hebben om zich door autonome groei voortdurend uit te breiden in Europa.²⁰¹ Zo opende het in 2012 een nieuw filiaal in Tongeren dat internationaal transport vanuit Limburg moet faciliteren. In de media wordt ook gerapporteerd dat FedEx minder met onderaannemers wil gaan werken: bezorgen en afhalen zouden meer door het bedrijf zelf moeten worden gedaan.²⁰²

2.5. PostNL

2.5.1. Geschiedenis

PostNL, oorspronkelijk het enige Nederlandse postbedrijf dat werd opgericht in de 19^e eeuw, werd verzelfstandigd in 1989. De oude naam PTT verandert in Koninklijke PTT Nederland: KPN. KPN wordt genoteerd aan de beurs in 1994, en neemt het Australische TNT over in 1996. In 1998/1999 splitsen KPN en de TNT Post Groep (TPG) op in KPN (voor telefonie) en TPG (post-, express- en logistieke diensten).²⁰³ Zowel TNT als PTT Post bevinden zich in de nieuwe groep. In 2002 wordt de naam PTT Post veranderd in TPG Post.²⁰⁴ Met de geleidelijke liberalisering van de Nederlandse postmarkt, die werd voltooid in 2009, reorganiseert de TPG groep flink. In 2005 verandert de naam TPG in TNT NV. In 2006 verandert bedrijfsnaam van de postafdeling in TNT Post. In 2006 verdwijnt TNT NV van de beurzen van Londen en Frankfurt, en TNT NV verkoopt de afdeling TNT Logistics waardoor de divisies TNT Post en TNT Express overblijven.²⁰⁵

In 2011 zijn de twee divisies zover uit elkaar gegroeid dat besloten wordt tot opsplitsen van het bedrijf, waardoor twee nieuwe bedrijven ontstaan: PostNL en TNT Express. Beiden worden

¹⁹⁸ FedEx Express website, <http://www.fedex.com/nl/about/facts.html> 18 juli 2012.

¹⁹⁹ *FedEx in talks to buy France's TATEX*, Reuters, 17 april 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/04/17/us-fedex-idUSBRE83G1AK20120417>. 2 oktober 2012.

²⁰⁰ *FedEx in talks to buy France's TATEX*, Reuters, 17 april 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/04/17/us-fedex-idUSBRE83G1AK20120417>. 2 oktober 2012.

²⁰¹ *FedEx neemt Pools logistiekbedrijf over*, 5 april 2012, Dow Jones Nieuwsdienst. <http://www.beurs.nl/nieuws/binnenland/3151469/fedex-neemt-pools-logistiekbedrijf-over>. 18 juli 2012.

²⁰² *FedEx opent filiaal in Tongeren*, 12 september 2012. Nieuwsblad Transport, <http://www.nieuwsbladtransport.nl/Nieuws/Article/tabid/85/ArticleID/29365/ArticleName/FedExopentfiliaalInTongeren/Default.aspx>. 18 september 2012.

²⁰³ TNT website, http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html. 24 juli 2012.

²⁰⁴ PostNL Corporate Presentation, september 2012, <http://www.slideshare.net/PostNLCommunication/20111110-postnlcorporatepresentationnovember2011>. 2 oktober 2012.

²⁰⁵ TNT website, http://www.tnt.com/express/en_gb/site/home/about_us/about_tnt_express/company_history.html. 24 juli 2012.

genoteerd aan de NYSE Euronext beurs in Amsterdam.²⁰⁶ Na de afsplitsing van TNT Express gaat PostNL N.V. verder als een bedrijf dat puur gericht is op het bezorgen van post en pakketten, dat gevestigd blijft in Nederland en zich voornamelijk op de Nederlandse markt richt, en in mindere mate op de Europese. Post NL houdt op dat moment 29,9% van de aandelen van TNT Express en heeft deze aandelen anno 2012 nog altijd in bezit.²⁰⁷ De aandelen van TNT Express zijn voor PostNL van belang om een sterkere positie te behouden bij het begin als zelfstandig bedrijf.

Echter, door de schulden crisis en tegenvallende prestaties van TNT Express daalt na de beursgang het TNT Express-aandelenpakket dat in bezit is van PostNL snel in waarde. Zo vermeldt het jaarverslag van 2011 dat de initiële waarde in de geconsolideerde jaarrekening van het aangehouden belang in TNT Express op 1 juni 2011 bijna € 1,6 miljard bedraagt (aandelenkoers: € 9,77). Maar kort hierna daalt de koers van TNT Express met 40,9% (aandelenkoers eind 2011: € 5,77), en moet PostNL € 636 miljoen afboeken om het belang in TNT Express op de lagere marktwaarde te waarderen. De boekwaarde van TNT Express is per 31 december 2011 nog slechts € 936 miljoen.²⁰⁸

Volgens bronnen in de media is dit de reden dat PostNL zich aansluit bij de activistische aandeelhouders die TNT Express aan UPS willen verkopen. Nu verlangt een meerderheid van de aandeelhouders dat TNT Express wordt doorverkocht. Zo wordt de druk op TNT Express te groot, en accepteert TNT Express het overnamebod van UPS.^{209,210} Volgens PostNL zelf is PostNL echter steeds neutraal is gebleven ten opzichte van de overname.²¹¹ Na interne strubbelingen met de Raad van Commissarissen stapt PostNL-bestuursvoorzitter Harry Koorstra in april 2012 op. Hij is vervangen door Herna Verhagen.²¹²

Sinds 2010 werkt PostNL aan Masterplan III, een volgende in een reeks reorganisaties die de postbezorging beter zou moeten laten functioneren tegen lagere kosten.²¹³ De reorganisatie, waarbij 11.000 vaste banen als postbode verdwijnen en parttime postbezorgers worden aangenomen,²¹⁴ heeft echter geleid tot problemen bij de postbezorging.^{215,216} Het bedrijf loopt ook financiële risico's. De hoge pensioenuitgaven, veranderende boekhoudregels en de lage koers van de aandelen van TNT Express brachten PostNL in een lastige positie. Financieel directeur Jan Bos waarschuwt dat het bedrijf begin 2013 mogelijk een negatief eigen vermogen zal hebben.²¹⁷

PostNL heeft een groot aantal particuliere klanten voor haar pakkettenbezorging, maar bezorgt ook in opdracht van zakelijke klanten als Zalando.²¹⁸ PostNL heeft bijna 66.000 werknemers en heeft ruim 5.000 voertuigen in gebruik.²¹⁹

²⁰⁶ Post NL website, <http://www.postnl.com/nl/over/geschiedenis/index.aspx>, 20 juli 2012.

²⁰⁷ Post NL website, http://www.postnl.com/Images/TNT_annual_report_2010_chapter02_tcm216-571575.pdf, 24 juli 2012.

²⁰⁸ PostNL Jaaroverzicht 2011, p.10.

²⁰⁹ *TNT in handen UPS na druk aandeelhouders*, De Volkskrant, 12 april 2012.

²¹⁰ *PostNL zoekt naar geld om lege kas snel aan te vullen* Het Financieele Dagblad, 27 februari 2012.

²¹¹ Email-communicatie PostNL, 7 november 2012.

²¹² *PostNL plotseling zonder topman na interne ruzie. Harry Koorstra vertrekt en ziet af van gouden handdruk*. De Volkskrant, 20 april 2012.

²¹³ Email-communicatie PostNL, 7 november 2012.

²¹⁴ *PostNL plotseling zonder topman na interne ruzie. Harry Koorstra vertrekt en ziet af van gouden handdruk*. De Volkskrant, 20 april 2012.

²¹⁵ *Mislukte reorganisatie drukt op resultaat PostNL*, De Volkskrant, 7 augustus 2012.

²¹⁶ *PostNL vastberaden over reorganisatie*, Algemeen Nederlands Persbureau, 6 augustus 2012.

²¹⁷ *PostNL vastberaden over reorganisatie*, Algemeen Nederlands Persbureau, 6 augustus 2012.

²¹⁸ *PostNL Pakketten wint contract met Zalando*, 29 maart 2012, <http://www.postnl.com/nl/press/597642/pressrelease.aspx>, 20 september 2012.

²¹⁹ Cijfers over 2011. PostNL Corporate Presentation, september 2012, <http://www.slideshare.net/PostNLCommunication/20111110-postnlcorporatepresentationnovember2011>, 2 oktober 2012.

Grote aandeelhouders in bezit van de vrij verhandelbare aandelen van PostNL (64% van het totaal) zijn institutionele beleggers als Mackenzie Financial Corporation, Causeway Capital Management LLC, Manning & Napier Advisors LLC, en vele anderen.²²⁰ Een andere belangrijke belegger is investeringsfonds Alberta Investment Management Corporation, één van de activistische aandeelhouders die TNT Express dwong tot overname door UPS. Beleggingsfondsen (*mutual funds*) met aandelen zijn onder anderen Allianz Nederland Asset Management, Principal Management Corporation en BNP Paribas Investment Partners. Individuele aandeelhouders zijn PostNL/TNT ingewijden Peter Bakker, Cornelis van Dalen, Piet Klaver, Marie-Christine Lombard, Harry Koorstra, Bernard Bot, Herna Verhagen, Jan Bos en Gérard Aben.

2.5.2. Omzet

De omzet van PostNL was in 2011 € 4.297 miljoen.²²¹

2.5.3. Marktaandeel

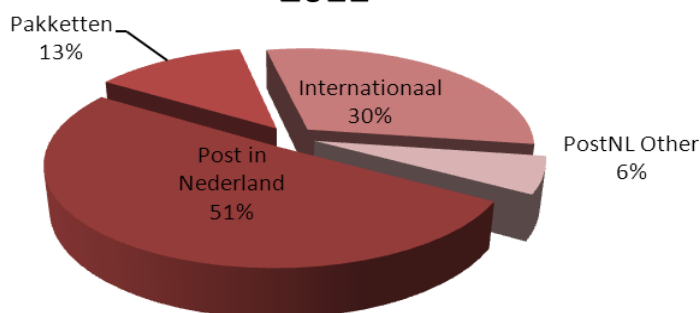
PostNL heeft nog altijd een voorsprong op haar concurrenten in de Nederlandse pakkettenmarkt: het is marktleider met 39% marktaandeel.²²²

2.5.4. Organisatiestructuur

Drie divisies geven vorm aan de activiteiten van PostNL: Mail in Nederland, Pakketten, en International. PostNL Other omvat onder meer het hoofdkantoor. De omzetverdeling is te zien in de volgende figuur:

Figuur 14: PostNL omzet per segment, 2011²²³

PostNL omzetverdeling per segment, 2011



De divisie Post in Nederland opereert in een krimpende markt en richt zich, behalve op postbezorging, ook op data- en documentmanagement. De divisie heeft bijna 56 000 medewerkers.²²⁴

²²⁰ Data: Bloomberg database, 17 oktober 2012. Zie ook *Huidige aandeelhouders PostNL*, website Grootaandeelhouders.nl, <http://www.grootaandeelhouders.nl/aandelen/postnl/>. 17 oktober 2012.

²²¹ PostNL Corporate Presentation, september 2012, <http://www.slideshare.net/PostNLCommunication/20111110-postnlcorporatepresentationnovember2011>. 2 oktober 2012.

²²² *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 57, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

²²³ PostNL Jaaroverzicht 2011, <http://www.postnl.com/nl/beleggers/jaarverslagen/index.aspx> 2 oktober 2012

²²⁴ PostNL Jaaroverzicht 2011, p.4

De divisie Internationaal is gericht op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Italië, en Duitsland. Bovendien heeft PostNL een joint venture gevormd met Royal Mail: Spring Global Mail, een bedrijf met het hoofdkantoor in Diemen dat internationale postdiensten aanbiedt.²²⁵

De divisie Pakketten heeft drie afdelingen: Pakketten in Nederland; Vrachtdienst; en Internationale Pakketten.²²⁶ De afdeling werkt in een groeiende markt en vervoerde 106 miljoen pakketten in 2011.²²⁷ De afdeling heeft 2 900 medewerkers in dienst.²²⁸

2.5.5. Strategie

Als voormalig monopolist op post- en pakketbezorging heeft PostNL een infrastructuur en organisatie die nog altijd sterk is gericht op de pakket- en postbezorging in Nederland. Het bedrijf is Nederlands marktleider en is aanvoerder van de B2C diensten.²²⁹

De strategie van PostNL verschilt per divisie. Post in Nederland heeft rekening te houden met dalende postvolumes en dalende opbrengsten. Dit wordt opgevangen door een groei van de diensten met toegevoegde waarde en diensten die gerelateerd zijn aan de (e-)waardeketen.²³⁰ Een reorganisatie die loopt sinds 2010 zorgt er bovendien voor dat duizenden vaste postbodes hun baan verloren hebben. Daartegenover staat dat de 17.000 postbezorgers van 2011 worden uitgebreid naar ruim 30.000 parttime postbezorgers in 2013. Daarbij worden nog eens 10.000 werknemers ingezet in nieuwe distributiecentra.²³¹

De divisie Pakketten moet groeien en winstgevend worden. Het bedrijf verwacht een marge van 13 tot 15% voor 2015. Door de verhoging van de omzet wordt verwacht dat de absolute bijdrage aan het resultaat van PostNL zal toenemen.²³² Vooral de sterke positie van PostNL in de B2C-bezorging moet gehandhaafd blijven, onder andere door IT-innovaties en een logistieke herinrichting.²³³ Onderdelen die aan deze groei moeten bijdragen zijn de groei van netwerkfeeders; winkellogistiek, e-fulfillment, en speciale netwerken.²³⁴ PostNL ziet groeikansen op de pakkettenmarkt. Het bedrijf verwacht dat de pakkettenmarkt in Nederland in 2015 zal zijn uitgegroeid tot € 1,5 miljard waarbij PostNL op verschillende terreinen kan groeien. Zo is *consolidated parcel shipment*, waarbij vele pakketten in één lading worden verpakt, een mogelijkheid tot uitbreiding voor PostNL.²³⁵ Belangrijke peiler van de PostNL-strategie is dan ook dat de winstgevendheid van post in Nederland dient te worden vastgehouden.²³⁶ Ook Internationaal moet groeien en de winstgevendheid vergroten. Benodigd is een internationaal verkoopkanaal voor grensoverschrijdende pakketten.²³⁷

²²⁵ Website Spring, http://www.springglobalmail.co.uk/en/About_Us/ 2 oktober 2012

²²⁶ PostNL Corporate Presentation, september 2012, <http://www.slideshare.net/PostNLCommunication/20111110-postnlcorporaterepresentationnovember2011> 2 oktober 2012

²²⁷ PostNL Jaar overzicht 2011, p.5

²²⁸ PostNL Jaar overzicht 2011, p.4

²²⁹ *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 57, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

²³⁰ PostNL Jaar overzicht 2011, p.6.

²³¹ PostNL Jaaroverzicht 2011, p.17..

²³² Email communicatie, PostNL, 7 november 2012.

²³³ PostNL Jaar overzicht 2011, p.7.

²³⁴ PostNL Jaar overzicht 2011, p.6.

²³⁵ *PostNL wil pakkettenkampioen worden*; *De Beurs* NRC Handelsblad, 16 maart 2012.

²³⁶ PostNL Jaar overzicht 2011, p.7.

²³⁷ PostNL Jaar overzicht 2011, p.6.

De overkoepelende strategie van PostNL is om de drie segmenten intensief te laten samenwerken op productontwikkeling, kennis- en informatieoverdracht en op verkoopstrategieën.²³⁸ Netwerksynergieën worden binnen landen ontwikkeld wanneer dit opportuun is. Services & Solutions, waaronder e-commerce, moet in alle segmenten groei kunnen ondersteunen.²³⁹

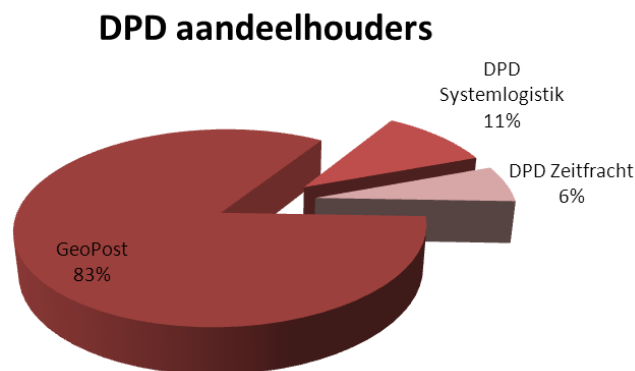
2.6. DPD

2.6.1. Geschiedenis

In 1976 opgericht als joint venture van verscheidene grote Duitse exporteurs, is de Deutsche Paket Dienst in de tachtiger en negentiger jaren snel gegroeid als pakketvervoerder voor zakelijke klanten. DPD is nog steeds een wegvervoerder voor expressdiensten en blijft een privaat bedrijf, dat inmiddels voor 83,32% eigendom is van GeoPost Groep.²⁴⁰ De naam van het bedrijf is inmiddels veranderd in DPD Dynamic Parcel Distribution GmbH & Co. KG.

In 2001 fuseerde DPD met GeoPost International Management & Development Holding GmbH, wat een 100% dochter is van de Franse groep La Poste.²⁴¹ La Poste is een bedrijf dat voor 100% eigendom is van de Franse staat, en richt zich op vier activiteiten: post, pakket-express, bankieren en retail.²⁴² Via dochterondernemingen, waaronder naast DPD ook Seur (Spanje), Exapaq (Frankrijk) en Chronopost (Frankrijk, Portugal) behandelt GeoPost alle internationale pakket- en expressdiensten van La Poste. DPD is gespecialiseerd in B2B-bezorging, hoewel DPD zich gaandeweg ook meer op de B2C-markt richt.²⁴³ Aandeelhouders met een minderheidsaandeel in GeoPost zijn DPD Systemlogistik GmbH & Co. KG en DPD Zeitfracht GmbH & Co. KG.²⁴⁴

Figuur 15: DPD aandeelhouders, 2012²⁴⁵



²³⁸ PostNL Jaar overzicht 2011, p.6.

²³⁹ PostNL Jaar overzicht 2011, p.7.

²⁴⁰ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, Website GeoPost Group, , <http://www.geopostgroup.com/jahia/Jahia/geopost/news/subsidiaries-press-releases>. 6 augustus 2012.

²⁴¹ DPD website, <http://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/De-onderneming/Geschiedenis>. 6 augustus 2012.

²⁴² La Poste website, 10 februari 2011, <http://www.laposte.com/Everything-about-La-Poste/Press-releases/Latest-articles/2011-press-releases/La-Poste-Group-Capital-Increase>. 6 augustus 2012.

²⁴³ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, website GeoPost Group, 9 mei 2011, 6 augustus 2012.

²⁴⁴ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, Website GeoPost Group, 9 mei 2011, 6 augustus 2012.

²⁴⁵ Bron: DPD website, <http://www.dpd.com/DPD-Portal/Company-profile/The-network>, 6 augustus 2012.

In 2011 werden 680 miljoen pakketten vervoerd door DPD.²⁴⁶ DPD heeft vooral een uitgebreid Europees wegennetwerk, maar is actief in meer dan 40 landen en levert in 220 landen wereldwijd. Het beschikt over 18.000 voertuigen en heeft 24.000 werknemers in dienst, waarvan zich 7.000 voertuigen en 7.500 werknemers in Duitsland bevinden.²⁴⁷ Belangrijke zakelijke klanten zijn Xerox²⁴⁸ Herbalife, Dorel, Yamaha Motor Distribution²⁴⁹ en (vooral in Duitsland) Adidas, Würth, MGL Metro, en Esprit.²⁵⁰ Binnen Nederland gaat het om 20 miljoen pakketten per jaar, die vervoerd worden in 600 wegvoertuigen, waarbij meer dan 500 werknemers zijn betrokken.²⁵¹ Alle bezorgers werken bij onafhankelijke transportondernemingen, de DPD Systeempartners. In Nederland gaat het om 100 partners en 600 chauffeurs. DPD zegt te streven naar lange termijn-samenwerkingen met deze subcontractors.²⁵²

DPD heeft een internationaal hoofdkantoor in Aschaffenburg in Duitsland. Het bedrijf wordt geleid door CEO Arnold Schroven en managing director John Acton.²⁵³ Het Nederlandse hoofdkantoor bevindt zich in Best, met Michaël van Ooijen als CEO voor de Benelux.

2.6.2. Omzet

In 2011 had GeoPost Groep een omzet van € 3.7 miljard.²⁵⁴ Moederbedrijf La Poste vermeldt een omzet van € 21.3 miljard, waarvan 24,1% (€ 5.2 miljard) afkomstig uit de Pakketten en Express-divisie.²⁵⁵

2.6.3. Marktaandeel

Volgens het bedrijf zelf is DPD de derde pakkettenvervoerder van Nederland.²⁵⁶ (In Duitsland is het tweede en als het om pakketdiensten voor zakelijke klanten (business to business) gaat is het de grootste van Duitsland.²⁵⁷) GeoPost zou de grootste business-to-business bezorger van Frankrijk zijn, en tweede van Europa.^{258,259,260}

²⁴⁶ Persbericht 'DPD majority shareholder GeoPost announces consolidated turnover of 3.668 billion euros in 2011', 13 april 2012. <http://www.dpd.com/portal/DPD-Portal/Press/Press-releases>. 6 augustus 2012.

²⁴⁷ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, Website GeoPost Group, <http://www.geopostgroup.com/jahia/Jahia/geopost/news/subsidiaries-press-releases>. 6 augustus 2012.

²⁴⁸ DPD Nederland website, <https://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/De-onderneming/Cijfers-Feiten/Over-DPD>. 6 augustus 2012.

²⁴⁹ DPD Nederland website, <https://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/De-onderneming/Referenties?q=European-direct-transport-network-for-Yamaha-Motor-Distribution#526>. 5 november 2012.

²⁵⁰ DPD Duitsland website, <https://www.dpd.com/de/Home/Ueber-DPD/Das-Unternehmen/Daten-Fakten>. 6 augustus 2012.

²⁵¹ DPD Nederland website, <https://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/De-onderneming/Cijfers-Feiten/Over-DPD>. 6 augustus 2012.

²⁵² E-mail communicatie, DPD (Nederland) BV, 5 november 2012.

²⁵³ Website DPD, <http://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/Pers-Centrum/Fotomateriaal/Bedrijf>. 6 augustus 2012.

²⁵⁴ Persbericht 'DPD majority shareholder GeoPost announces consolidated turnover of 3.668 billion euros in 2011', 13 april 2012. <http://www.dpd.com/portal/DPD-Portal/Press/Press-releases>. 6 augustus 2012.

²⁵⁵ Le Groupe La Poste, Jaarverslag 2010 (Business and responsible development report 2010), p.18, te downloaden via <http://www.laposte.com/Everything-about-La-Poste/Who-we-are/Facts-and-figures>. 6 augustus 2012.

²⁵⁶ E-mail communicatie, DPD, 5 november 2012

²⁵⁷ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, Website GeoPost Group, 9 mei 2011, 6 augustus 2012.

²⁵⁸ La Poste, Jaarverslag 2010, p.18.

²⁵⁹ Persbericht 'Both retailers and consignees now benefit from DPD's new delivery services', 9 mei 2011, Website GeoPost Group, <http://www.geopostgroup.com/jahia/Jahia/geopost/news/subsidiaries-press-releases>. 6 augustus 2012.

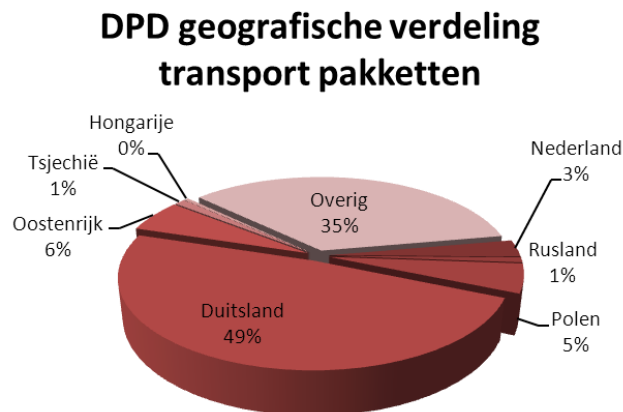
²⁶⁰ Zie ook website van GeoPost-dochter Chronopost, <http://www.chronopost.fr/transport-express/livraison-colis/site/chronov4/lang/fr/identite>. 6 augustus 2012.

2.6.4. Organisatiestructuur en divisies

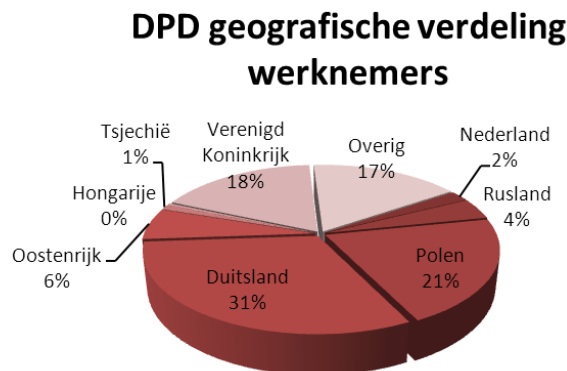
Over organisatiestructuur en divisies binnen DPD wordt nauwelijks gepubliceerd door het bedrijf. Enkele cijfers geven een inkijk in geografische verdeling van de bedrijfsactiviteiten. Enige basiscijfers worden gepubliceerd voor landen als Nederland²⁶¹, Rusland²⁶², Polen²⁶³, Oostenrijk²⁶⁴, Verenigd Koninkrijk²⁶⁵ en Duitsland²⁶⁶. In de Amerika's geeft DPD alleen aan kantoren te hebben in Mexico, in Afrika alleen in Zuid-Afrika. In het Midden-Oosten is het voornamelijk Kazachstan waar DPD zich actief ontwikkelt. Over Chinese operaties van het bedrijf is weinig bekend.

Onderstaande figuren geven een indruk van de geografische verdeling van DPD's activiteiten.

Figuur 16: DPD geografische verdeling transport pakketten²⁶⁷



Figuur 17: DPD geografische verdeling werknemers²⁶⁸



²⁶¹ DPD Nederland website, <https://www.dpd.com/nl/Home/Over-DPD/De-onderneming/Cijfers-Feiten>. 6 augustus 2012.

²⁶² Gebruikte cijfers Rusland zijn over 2010. Bron: DPD Rusland website, <http://www.dpd.ru/dpd/o-dpd/o-kompanii/fakty-i-cifry.do2>. 6 augustus 2012.

²⁶³ Gebruikte cijfers Polen zijn over 2010. Bron: DPD Polen website, http://www.dpd.com.pl/subpage.asp?ID_kat=4&ID=38&Mark=8&Go=42. 6 augustus 2012.

²⁶⁴ Cijfers uit 2011. Bron: DPD Oostenrijk website, <http://www.dpd.at/dpd-austria-das-schnelle-paket.html>. 6 augustus 2012.

²⁶⁵ DPD Verenigd Koninkrijk website, http://www.dpd.co.uk/content/about/group_content_marketing-company_profile.jsp. 6 augustus 2012.

²⁶⁶ DPD Duitsland website, <https://www.dpd.com/de/Home/Ueber-DPD/Das-Unternehmen/Daten-Fakten>. 6 augustus 2012.

²⁶⁷ Voor deze figuur zijn bedrijfscijfers genomen uit 2010 en 2011.

²⁶⁸ Voor deze figuur zijn bedrijfscijfers genomen uit 2010 en 2011.

2.6.5. Strategie

Klantgerichtheid en internationaal werken terwijl kennis van lokale markten en behoeften centraal blijft staan, zijn termen die DPD gebruikt om de focus van het bedrijf te omschrijven.²⁶⁹ Verder publiceert het bedrijf een minimum aan informatie over de bedrijfsstrategie.

Wel algemeen bekend is de verschuiving naar bezorging bij consumenten thuis. Van een dienst die voornamelijk voor zakelijke klanten werkte is DPD recentelijk ook meer gaan werken in het B2C-segment.²⁷⁰

DPD geeft niet aan haar beleid van het uitsluitend werken met subcontractors en geen eigen koeriers in dienst te hebben, te willen veranderen. Het bedrijf zegt zich bewust te zijn van het belang van een goede balans bij de ingehuurde bedrijven:²⁷¹ *'DPD verwacht van zijn systeempartners dat zij chauffeurs in dienst nemen tegen redelijke/marktconforme salarissen die in overeenstemming zijn met de wettelijke vereisten. Hierbij speelt ook de cao wegvervoer (zoals ook geregeld binnen de Eurovergunning) een rol. Het vergoedingssysteem biedt systeempartners de mogelijkheid om de chauffeurs op de juiste manier en volgens de juridische voorwaarden te behandelen. Elke vorm van (structurele) inbreuk zal leiden tot een beëindiging van het contract door DPD. DPD beseft dat de arbeidsomstandigheden van de chauffeurs afhankelijk zijn van de economische situatie van de systeempartner. Daarom onderhoudt DPD nauwe contacten met de systeempartners en geven we hen de benodigde ondersteuning. DPD biedt trainingen op het gebied van business management, human resources en klantoriëntatie.'*

Het is niet bekend welke vergoedingen DPD biedt aan haar subcontractors.

2.7. GLS

2.7.1. Geschiedenis

General Logistics Systems B.V. werd opgericht in 1999 en is voornamelijk operatief in Europa. Het bedrijf levert logistieke en expressdiensten en heeft een uitgebreid netwerk van partnerbedrijven en dochterondernemingen²⁷². Hierbij richt GLS zich voornamelijk op B2B-diensten, hoewel ook B2C-diensten worden aangeboden.²⁷³

Door vele acquisities en investeringen in het netwerk heeft GLS zich snel uitgebreid. Een fusie van het netwerk om één verenigd Europees bedrijf te creëren is nog steeds gaande.²⁷⁴ De complete geschiedenis van het bedrijf kenmerkt zich door overnames door heel Europa.²⁷⁵

In 1999 neemt het Britse Royal Mail het Duitse pakkettenbedrijf German Parcel over. Met andere overgenomen bedrijven, zoals General Parcel Hongarije en het Duitse Der Kurier, wordt GLS gevormd.²⁷⁶ Het hoofdkantoor van de holding bevindt zich in Amsterdam en heeft in principe slechts een strategische functie; het neemt geen deel aan uitvoering. Rico Back wordt CEO van

²⁶⁹ DPD website, <http://www.dpd.com/DPD-Portal/Company-profile/The-brand>. 6 augustus 2012.

²⁷⁰ DPD Duitsland website, 'DPD transportiert 2011 neue Rekordmenge', december 2011. <https://www.dpd.com/de/Home/Ueber-DPD/Presse-Center/Pressemitteilungen/Archiv/Archiv-2011?id=3742#3742>. 6 augustus 2012.

²⁷¹ Email communicatie, Manager Marketing & Communication, DPD (Netherlands) BV, 5 november 2012.

²⁷² Voor een lijst van dochterondernemingen, zie Annex X.

²⁷³ *Paketsdienste erhöhen die Preise*, Die Welt, 6 april 2012.

²⁷⁴ GLS Nederland website, <http://www.gls-netherlands.com/OOProfielEnAchtergrond.html>. 19 juli 2012.

²⁷⁵ GLS Presskit, 2009. <http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/resources/presskit-gls-group-en.pdf>. 20 juli 2012.

²⁷⁶ GLS Nederland website, http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/content/GLS/NL99/EN/510008_-gls-history-1999.htm. 18 juli 2012.

het bedrijf. Na de start van GLS volgen vele overnames. In 2000 verwerft GLS de Nederlandse Pakket Dienst (NPD)²⁷⁷ en General Parcel-bedrijven in Ierland, Slovenië, Frankrijk, Oostenrijk en Denemarken.²⁷⁸ De merknaam GLS wordt in 2002 over vele Europese dochterbedrijven ingevoerd.²⁷⁹ Acquisities en verschillende partnerschappen zorgen ervoor dat GLS blijft uitbreiden in Europa.

Inmiddels werkt GLS in 42 Europese landen en bezorgt jaarlijks 375 miljoen pakketten van 212.000 voornamelijk zakelijke klanten, zoals Office Depot en Staples (Viking Direct).^{280,281,282} Het bedrijf is nog altijd volledig eigendom van Royal Mail, en vormt één van de vijf kernsegmenten van Royal Mail Holdings.²⁸³ In 2011 berichtten media dat Royal Mail mogelijk gedwongen zou worden om GLS te verkopen, om van de Europese Commissie toestemming te krijgen voor staatssteun. TNT Express, UPS en FedEx werden destijds als mogelijke kopers genoemd.²⁸⁴ Dit is echter niet gebeurd.

Het bedrijf heeft momenteel 13.000 werknemers,²⁸⁵ waarvan in Nederland 400 mensen in vaste dienst en 200 oproepkrachten. In Nederland bestaat 90% van de GLS-chauffeurs uit subcontractors. Dit kunnen kleinere zelfstandigen met personeel (zmp'ers) zijn; volgens GLS zijn de meesten van de ingehuurd transportondernemers B.V.'s. Daarnaast is 8% van de chauffeurs zzp'ers, en is 2% van de chauffeurs in dienst van GLS zelf. Deze werknemers functioneren als reservechauffeurs. Volgens het bedrijf bieden de vervoersovereenkomsten een 'gangbare zekerheid' aan de subcontractors en kunnen zij alleen worden opgezegd wanneer er sprake is van een 'dringende reden' of met inachtneming van een 'gangbare opzegtermijn'. Vervoersovereenkomsten, betalingen, en opdrachten maken hierbij geen enkel onderscheid tussen de verschillende soorten subcontractors.

2.7.2. Omzet

In financieel jaar 2009-2010 bedroeg de omzet € 1,7 miljard²⁸⁶; over 2011-2012 steeg de omzet naar £ 1,6 miljard (€ 1,9 miljard)^{287,288}. Daarmee kon Royal Mail het verlies van haar pakketdiensten in het Verenigd Koninkrijk enigszins compenseren.^{289,290} GLS had bij een omzet

²⁷⁷ GLS Nederland website, <http://www.gls-netherlands.com/OOPersBericht01102002.html>. 19 juli 2012.

²⁷⁸ *German Parcel gründet neue Holding in Amsterdam*. 4 april 2000, Deutsche Verkehrszeitung

²⁷⁹ GLS Presskit, 2009. <http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/resources/presskit-gls-group-en.pdf> 20 juli 2012

²⁸⁰ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.16,

http://www.royalmailgroup.com/sites/default/files/Annual_Report_2012.pdf.

²⁸¹ Bron: enquête SOMO

²⁸² *Samenwerking: Duo is nauw verweven in IT én logistiek*, 10 juni 2005, Logistiek website,

http://www.logistiek.cluster32.e-active.nl/archief/id12937-Samenwerking_Duo_is_nauw_verweven_in_IT_n_logistiek.html.

20 september 2012.

²⁸³ *Industry: Road freight. Region: United Kingdom*. Datamonitor plc Industry profiles, 13 februari 2012.

²⁸⁴ *Royal Mail moet mogelijk pakketdochter GLS afstoten*. 4 januari 2011, Nieuwsblad Transport website,

<http://www.nieuwsbladtransport.nl/Nieuws/Article/tabid/85/ArticleID/1254/ArticleName/RoyalMailmoetmogelijkpakketdochterGLSafstoten/Default.aspx> 20 juli 2012

²⁸⁵ Royal Mail website, <http://www.royalmailgroup.com/our-businesses/gls>. 20 juli 2012.

²⁸⁶ GLS website, http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/content/GLS/NL99/EN/519067_gls-raises-prices.htm. 20 juli 2012.

²⁸⁷ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.02,

http://www.royalmailgroup.com/sites/default/files/Annual_Report_2012.pdf.

²⁸⁸ *Nieuwe GLS hub in Tsjechië*, 10 juli 2012, http://www.transport-online.nl/site/merknieuws/index.php?news=1265#_UA0RMoEojY8. 23 juli 2012.

²⁸⁹ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.02.

²⁹⁰ In totaal representeren de pakketdiensten 48% van de omzet van Royal Mail in 2011-2012: £ 4,2 miljard. Dit is exclusief eventuele pakketten verstuurd via Post Office Ltd. Bron: Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.02.

van £ 1,6 miljard een marge van 8,2%.²⁹¹ Oorzaak van de groei van de omzet van GLS was een stijging in pakketvolumes. Volumes van binnenlandse pakketten groeiden met 3%, terwijl exportpakketten een groei zagen van 9%.²⁹²

2.7.3. Organisatiestructuur en divisies

GLS heeft haar werk verdeeld in drie divisies: Producten, Diensten, en (logistieke) Oplossingen.²⁹³ De divisies zijn in alle landen waarin GLS opereert actief. Specifieke producten kunnen per land verschillen.²⁹⁴ In totaal beschikt het bedrijf over 660 depots, en 38 overslagpunten.²⁹⁵

In een gepubliceerde lijst van dochterondernemingen²⁹⁶ geeft GLS aan 21 dochterondernemingen te hebben. Twee daarvan zijn GLS Nederland en GLS Denemarken. Ook DPD Systemlogistik in Duitsland, wat een van de minderheidsaandeelhouders is van DPD, is een dochteronderneming. DPD Systemlogistik is voor 10,47% in bezit van GLS; 82,32% is eigendom van La Poste.²⁹⁷

In Nederland bevinden zich 17 depots, bestemd voor parcel, freight en warehouse. GLS beschikt in Nederland over 580 bestelwagens en 120 lange afstandsvoertuigen. In Europa gaat het respectievelijk om 16.000 en 2.000 voertuigen.^{298,299}

2.7.4. Marktaandeel

Volgens mediaberichten was GLS in 2011 de twee na grootste pakkettenbezorger van Europa.³⁰⁰ De pakketvolumes van GLS namen met 3% toe in 2011-2012 naar 375 miljoen pakketten.^{301,302}

2.7.5. Strategie

De geschiedenis van GLS wordt bij uitstek gekenmerkt door een strategie die gericht is op groei door overnames. Daarnaast komen partnerschappen voor met vele bedrijven in en buiten Europa. De meest recente berichten duiden op een mogelijke verandering in strategie: volgens berichten in de media zou CEO Rico Back hebben aangegeven dat GLS momenteel gericht is op duurzame groei, onder meer door het drukken van kosten. Het veroveren van marktaandeel zou minder prioriteit hebben. Desondanks staat uitbreiding van het Europese netwerk nog steeds als prioriteit vermeld in de strategische plannen van GLS.³⁰³

Het volhouden van de focus op een hoge, consistente Europese servicekwaliteit is volgens GLS een tweede pijler van de GLS-strategie.³⁰⁴ Wel benadrukt Royal Mail dat uitbreiding van het

²⁹¹ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.16.

²⁹² Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.36.

²⁹³ GLS Nederland website, <http://www.gls-netherlands.com/OOProfielEnAchtergrond.html>. 20 juli 2012.

²⁹⁴ GLS Nederland website, <http://www.gls-netherlands.com/OOProfielEnAchtergrond.html>. 20 juli 2012.

²⁹⁵ Royal Mail website, www.royalmailgroup.com/our-businesses/gls. 20 juli 2012.

²⁹⁶ Press kit GLS Group, 2009. <http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/resources/presskit-gls-group-en.pdf>. 20 juli 2012.

²⁹⁷ "Total Zero": DPD transportiert klimaneutral ohne Aufpreis, 11 juli 2012, Göttinger Wirtschaftsdienst, <http://www.goettinger-wirtschaftsdienst.de/flycms/Artikel/1921323649.html> 20 september 2012

²⁹⁸ GLS website, <http://www.gls-netherlands.com/OOFeitenCijfers.html>. 20 juli 2012.

²⁹⁹ Data waarschijnlijk uit 2009.

³⁰⁰ 'Splitting Royal Mail biedt TNT kansen', 3 januari 2011, ANP, http://www.iex.nl/nieuws/ANP_ANP-030111-143/Splitting-Royal-Mail-biedt-TNT-kansen.aspx. 20 september 2012.

³⁰¹ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.04.

³⁰² GLS cijfers 2011-2012, <https://gls-group.eu/EU/en/facts-figures>. 20 september 2012.

³⁰³ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.36.

³⁰⁴ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.36,37.

geografisch bereik en versterking van de fysieke infrastructuur van het Europese netwerk van groot belang zijn. Dat heeft bovendien de 9% exportvolumegroei mogelijk gemaakt.³⁰⁵

Investerings in IT en in het netwerk voor een totaal van € 60 miljoen zouden gepland zijn.³⁰⁶ Ook GLS zelf geeft aan te investeren in gebouwen, IT-systemen en technologie en vermeldt te streven naar een fusie van het Europese netwerk.³⁰⁷ Continue innovatie door voortgezette investeringen in technologie is de derde bedrijfsstrategie van GLS.³⁰⁸

GLS staat bekend om haar werk met subcontractors: het bedrijf gebruikt een strategie om externe koeriers in te huren, wat volgens GLS zelf te maken heeft met de ontstaanswijze en groei van GLS. Doordat GLS is ontstaan uit zelfstandige bedrijven, zijn de oorspronkelijke bedrijven min of meer intact gebleven en zijn zij in opdracht gaan rijden voor GLS.

2.8. Andere spelers

In de koeriersbranche zijn in Nederland vele bedrijven actief.³⁰⁹ Het merendeel hiervan zijn kleine bedrijven. Zij werken zelfstandig of rijden in opdracht van de grote bedrijven.

³⁰⁵ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.36.

³⁰⁶ GLS rekent op een stijging van 5% van de pakjesmarkt. 14 juni 2011, Truck&Business website. http://www.truck-business.com/gls_rekent_op_een_stijging_van_5_van_de_pakjesmarkt_50699-nl-294-180180.html. 20 juli 2012.

³⁰⁷ GLS Nederland website, <http://www.gls-netherlands.com/OOProfielEnAchtergrond.html>. 20 juli 2012.

³⁰⁸ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.36.

³⁰⁹ In totaal zijn er 6500 bedrijven in de koeriersbranche ingeschreven; hieronder vallen echter ook afhaal- en bezorgdiensten. Bron: Branche-overzicht Kamer van Koophandel, gegevens van januari 2012. http://www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/vervoer/post_en_telecom/koeriers/. 18 juli 2012.

3. Economische ontwikkelingen

3.1. Risicofactoren en sectorspecifieke kenmerken

Internationale ontwikkelingen

De Europese pakketvolumes zijn stijgende: werden in 2008 nog 4,8 miljard pakketten verstuurd, in 2011 werden 5,6 miljard pakketten verstuurd en maakte de sector een omzet van € 47,2 miljard.³¹⁰ De economische crisis heeft de internationale Europese pakkettenmarkt harder geraakt dan de binnenlandse markten in EU-lidstaten: afnames van respectievelijk -13% en 7% vonden plaats. Door de grotere terugval wordt ook verwacht dat er op de internationale markten meer ruimte is voor groei dan op de binnenlandse markten: momenteel is de verwachting een jaarlijkse groei van 6%. Deze internationale groei geldt zowel voor intra- als intercontinentale bestemmingen. Belangrijke groeiroutes zijn Europa naar Hong Kong, China, en de Verenigde Staten.³¹¹ Ook in Nederland groeien de omzetten door internationale verzendingen sneller dan die van de binnenlandse verzendingen.³¹²

Ondanks de recente groei van een aantal grote pakketbezorgers heeft de sector te maken met een aantal factoren die de multinationale ondernemingen dwingen tot continue alertheid.

Conjunctuurgevoeligheid

De transportindustrie is een conjunctuurgevoelige sector: elke verandering op de wereldmarkt wordt onmiddellijk gevoeld door aanbieders van transport- en logistieke diensten. Bedrijven als FedEx geven expliciet aan zeer gevoelig te zijn voor macro-economische fluctuaties, temeer omdat veel kosten vastliggen. Bij een afname in te vervoeren volumes kunnen kosten en omvang van transportmiddelen en personeelsbestand niet onmiddellijk worden aangepast.³¹³ Zo vormen de bedrijven een goede graadmeter voor de economie. Zowel bij schommelingen op internationale als op lokale markten kunnen de grote bedrijven worden getroffen.³¹⁴ Vele fluctuaties in retail en industriële productie, alsmede consumentenuitgaven,³¹⁵ hebben een directe invloed op de B2B- en B2C-bezorgingen. Toch heeft de sector in de afgelopen jaren goed gepresteerd en hebben veel bedrijven groei meegemaakt. Ondanks de financiële crisis hebben meerdere bedrijven hun volumes en omzet zien stijgen in de afgelopen jaren. Een belangrijke factor hierin lijkt het stijgende aantal consumentenaankopen via internet te zijn: e-commerce is een veelbelovend segment.³¹⁶

³¹⁰ AT Kearney, *Europe's CEP Market: Growth on New Terms*. Oktober 2012. http://atkearney.ru/web/quest/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/europe-s-cep-market-growth-on-new-terms/10192. 5 november 2012 .

³¹¹ AT Kearney, *Courier, Express, and Parcel: Can It Keep the Momentum?* November 2011. http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/courier-express-and-parcel-can-it-keep-the-momentum/10192. 5 november 2012.

³¹² AT Kearney, *Europe's CEP Market: Growth on New Terms*. Oktober 2012. http://atkearney.ru/web/quest/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/europe-s-cep-market-growth-on-new-terms/10192. 5 november 2012 .

³¹³ Zie FedEx SEC-filing 10-K 2012, p.71, http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1048911/000119312512303558/d375407d10k.htm#x375407_3. 8 augustus 2012.

³¹⁴ Zie bijvoorbeeld FedEx SEC-filing 10-K 2012, p.71, http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1048911/000119312512303558/d375407d10k.htm#x375407_3. 8 augustus 2012.

³¹⁵ Zie UPS SEC-filing 10-K 2011, p.14, http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1090727/000119312512081067/d274494d10k.htm#x274494_14. 18 juli 2012.

³¹⁶ AT Kearney, *Europe's CEP Market: Growth on New Terms*. Oktober 2012. http://atkearney.ru/web/quest/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/europe-s-cep-market-growth-on-new-terms/10192. 5 november 2012 .

Concurrentie en prijsdruk

Een ander kenmerk van de pakketdienstensector in de afgelopen jaren is hevige concurrentie en prijsdruk. Deze combinatie dwingt de bedrijven tot innovatie en (kosten-)efficiënt handelen. Vooral sinds het begin van de financiële crisis in 2008 is een ontwikkeling zichtbaar die de pakketprijs doet drukken: klanten vragen om scherpere prijzen en niet expliciet om de meest hoogwaardige dienstverlening.³¹⁷ Hoewel diversificatie van diensten individuele bedrijven een competitief voordeel op kan leveren in een markt waarbij de aangeboden diensten per bedrijf nauwelijks van elkaar verschillen,³¹⁸ vragen afnemers van diensten toch vooral om lagere prijzen. Royal Mail geeft expliciet aan dat de overcapaciteit in de markt en de hieruit volgende druk op prijzen een punt van oplettendheid zijn voor dochteronderneming GLS.³¹⁹ De ontwikkeling naar goedkopere diensten heeft geleid tot kleinere marges. Om de winstgevendheid van de bedrijven niet in gevaar te brengen werd en wordt er bij verschillende bedrijven gekozen voor reorganisaties en grote kostenbesparingen.³²⁰ PostNL, dat haar postvolumes ziet dalen en zowel bij gewone post als bij pakkettenpost de concurrentie heeft zien toenemen, is daarom bezig met de reorganisatie van haar logistiek.³²¹

De omzet per bezorging is momenteel tot een minimum gedaald. Onderzoeksbureau AT Kearney verwacht dat prijzen in de komende jaren sterk zullen stijgen, vooral bij de standaardbezorgingen.³²²

Schaalvergroting

Kostenbesparingen kunnen ook plaatsvinden door schaalvergroting. Dit heeft geleid tot overnames en consolidaties. Behalve groei van het bedrijf kan dit ook indirect geld opleveren. Door het combineren van vervoer van pakketten met dat van zware vrachten kan werk efficiënter worden verricht en kunnen pakketvervoerders tegelijkertijd meer diensten aan potentiële klanten aanbieden.³²³

Toetredingsbarrières op de internationale markt

De economische crisis, hoge olieprijsen, concurrentie en prijsdruk bieden een weinig aantrekkelijk perspectief voor nieuwe spelers die een internationaal netwerk willen opzetten. Bovendien hebben de leidende spelers op de markt – allen grote, internationale bedrijven – inmiddels zeer sterke, bekende merken, zodat een potentiële nieuwkomer een groot aantal obstakels dient te overwinnen alvorens het kans maakt om zelf tot een van de grote spelers te behoren. Het is dus niet te verwachten dat binnen afzienbare tijd een nieuwe grote pakketbezorger de markt zal betreden. Tegelijkertijd is het voor bestaande spelers niet aantrekkelijk om zich terug te trekken uit de markt,

³¹⁷ Ook de meest recente ontwikkelingen duiden altijd nog in deze richting. Zie J.P. Morgan, *TNT Express. Lifting estimates on better cost management; downbeat outlook warrants cautious H2 assumptions*. 31 juli 2012. Toegang via Bloomberg database, 6 augustus 2012.

³¹⁸ Zie *Industry profile, Industry: Express Logistics, Region: Netherlands*, Datamonitor plc, 2009.

³¹⁹ Royal Mail, Jaarverslag en financiële statements 2011-2012, p.16.

³²⁰ De strategie van kostenbesparingen wordt al sinds enkele jaren steeds opnieuw genoemd, zie bijvoorbeeld 'Klanten TNT gaan voor lagere prijzen en goedkopere diensten', Vereniging van Effectenbezitters website, 30 juli 2012, <http://www.veb.net/content/HoofdMenu/Beurs/Kiezenbeursfonds/Artikelen/TNTExpress/TNTExpress2012H1.aspx>, 2 november 2012, of 'Lichtpuntjes bij TNT in moeilijke markt', Algemeen Nederlands Persbureau ANP, 2 november 2009, <http://www.beleggersportal.nl/beurs-nieuws/lichtpuntjes-bij-tnt-in-moeilijke-markt/>, 8 augustus 2012.

³²¹ PostNL presentatie: *PostNL reorganisaties 2012*. 16 april 2012. http://www.postnl.com/nl/Images/20120419-postnl-reorganisaties-2012_tcm217-598660.pdf. 20 november 2012.

³²² AT Kearney, *Europe's CEP Market: Growth on New Terms*. Oktober 2012. http://atkearney.ru/web/guest/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/europe-s-cep-market-growth-on-new-terms/10192. 5 november 2012.

³²³ *Less Than Truckload Carriers*, Hoover's Industry Snapshots, 7 augustus 2012.

aangezien de kosten van uittreding hoog zijn: afschrijving van voertuigen, IT-systemen en distributiecentra zorgt voor een grote verliespost bij verkoop van activa.³²⁴

Versplintering op de lokale markt

Voor kleine koeriersbedrijven daarentegen is markttoetreding tamelijk eenvoudig. Voor de submarkt van kleine bedrijven, die rijden als subcontractors in opdracht van de multinationale ondernemingen, geldt dat nieuwkomers eenvoudig, met minimale opleiding, vaardigheden en materialen kunnen instappen. Bij gebrek aan kapitaal kan de grootste kostenpost, namelijk het voertuig, worden geleast of op afbetaling worden gekocht. Dit verlaagt de drempel tot toetreding in de submarkt. De investering in het voertuig levert voor een kleine onderaannemer echter wel een risico op indien de onderaannemer zijn opdracht verliest. Bij stopzetting van de vervoersopdracht, bij langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid van de zelfstandige verwordt de investering in het voertuig tot een grote last.

De submarkt is competitief en kenmerkt zich door de lage toetredingsbarrières, aanwezigheid van veel kleine aanbieders, waarbij het overgrote deel bestaat uit bedrijven met nul tot tien werkzame personen. De submarkt is dynamisch in de zin dat zich jaarlijks veel nieuwe bedrijven inschrijven, terwijl ook een groot aantal bedrijven uit de markt treedt, zoals te zien is in cijfers van het CBS:

Tabel 5: Lokale post- en koeriersbedrijven: oprichtingen en opheffingen³²⁵

Jaar	Totaal aantal oprichtingen	Bedrijfsgrootte 0 tot 10 personen	Bedrijfsgrootte 10 of meer werkzame personen	Totaal aantal opheffingen
2011	1250	1240	10	700
2010	820	810	10	580
2009	880	870	10	510
2008	960	950	10	450

Bron: CBS

Bedrijfsrisico's die relevant zijn voor deze kleine spelers zijn de financiële risico's die door de ondernemer worden aangegaan, het onderverzekerd werken om hoge premiekosten te vermijden, en te grote afhankelijkheid van één opdrachtgever. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op risico's voor deze subcontractors, waarvan er in Nederland 4500 ingeschreven staan.³²⁶

Capaciteitsplanning

Een andere factor waar de multinationale ondernemingen in de sector rekening mee moeten houden is capaciteit. Aan de hand van inschattingen van toekomstige volumes besluit een bedrijf haar vloot en logistieke systemen al dan niet uit te breiden. Bij ondercapaciteit kunnen bedrijven de aan klanten beloofde service niet waarmaken. Bij overcapaciteit wordt onmiddellijk geld verloren in verband met de beperkte flexibiliteit door grote investeringen in transportmiddelen (UPS, FedEx en TNT Express bezitten eigen vliegtuigen), IT, loodsen, en andere materialen.³²⁷ Bedrijven kunnen dit probleem gedeeltelijk ondervangen door in tijden van laagconjunctuur te desinvesteren,³²⁸

³²⁴ Zie *Industry profile, Industry: Express Logistics, Region: Netherlands*, Datamonitor plc, 2009

³²⁵ Statline, Centraal Bureau voor de Statistiek, 16 mei 2012, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81566NED&D1=0-2,7&D2=241&D3=1-4&HD=120927-1326&HDR=T&STB=G1,G2>. 5 november 2012

³²⁶ Centraal Bureau voor de Statistiek, 3 oktober 2012, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3705-wm.htm>. 5 november 2012

³²⁷ FedEx SEC-filing 10-K 2012, p.72.

³²⁸ Zie bijvoorbeeld *TNT Express wil vrachttuistellen verkopen*, De Financiële Telegraaf, 31 oktober 2011. http://www.telegraaf.nl/dft/nieuws_dft/article20205659.ece. 20 november 2012.

onder te verhuren, of capaciteit te delen. Deze strategie wordt momenteel door TNT Express gebruikt om intercontinentale kosten te verlagen.³²⁹ Daarnaast zijn de grote investeringen die gedaan worden in het op peil houden van de capaciteit niet altijd exact te minimaliseren. De bestelling van nieuwe vliegtuigen wordt jaren voor het moment van ingebruikname gedaan. Daardoor kan de capaciteit de vooraf ingeschatte vraag overstijgen, en is het ook niet altijd mogelijk om vliegtuigen in te kopen op het moment dat de prijs gunstig is.³³⁰

Personeelskosten

Ook een groot personeelsbestand brengt hoge personeelslasten met zich mee. In het Nederlandse beroepsgoederenvervoer zijn ruim 120.000 mensen actief. Dat aantal was na 2007 dalend maar is sinds vorig jaar weer stabiel.³³¹ In vergelijking met andere segmenten in de transportindustrie zijn personeelskosten in het pakketdienstensegment hoog.³³² Het ophalen, sorteren en verspreiden van elk afzonderlijk pakket vergt relatief veel werk. Bovendien hebben pakketdienstenbedrijven een uitgebreide sales en marketing staf, die ook operationeel blijft in slechtere tijden. Mogelijke opties om dit probleem gedeeltelijk te ondervangen in de pakketdienstensector zijn outsourcing, de inzet van flexibel personeel en subcontractors, wat de vaste personeelslasten kan doen verminderen.³³³ Verschillende bedrijven hebben op dit gebied uiteenlopende strategieën, die van sterke invloed zijn op werkwijze, betrokkenheid van personeel, en bedrijfscultuur. In het volgende hoofdstuk zal dit thema uitgebreid besproken worden.

Externe factoren

Stijgende energieprijzen³³⁴, vooral die van olie, en koersontwikkelingen van de euro en van de dollar,³³⁵ zijn enkele andere externe factoren die van belang zijn in de financiële ontwikkeling van de bedrijven. Zo beïnvloeden de huidige staatsschuldencrisis en wisselende vooruitzichten van de conjunctuur³³⁶ de sector substantieel. De gevolgen hiervan zijn direct waarneembaar: UPS kon een relatief laag overnamebod doen op TNT Express door een combinatie van de Europese schuldencrisis en een lage stand van de euro.³³⁷

Bedrijven noemen prijsstijgingen en regulering van uitstoot van broeikasgassen en een mogelijke gedwongen verduurzaming ook als risicofactor. Bij strengere regelgeving kunnen kapitaalkosten stijgen doordat voertuigen eerder vervangen of aangepast moeten worden.³³⁸

Risico's bij overnames

Ook overnames en uitbreidingen kunnen riskant zijn. TNT Express heeft verschillende negatieve ervaringen opgedaan in dit opzicht: in Brazilië verliep de samenvoeging van twee opgekochte bedrijven niet naar wens; in India verkocht TNT Express wegtransporteur Speedage na tegenvallende resultaten, en in China hebben vele investeringen van TNT Express nog niet tot de gewenste resultaten geleid.

³²⁹ TNT Express, Jaarverslag 2011, p.19.

³³⁰ FedEx, Annual report 2011, p.31.

³³¹ *Rapportage Arbeidsmarkt- en Onderwijsinformatie Transport & Logistiek 2012*, Ecorys 2012, in opdracht van VTL, p.v,8

³³² *Zie Less Than Truckload Carriers*, Hoover's Industry Snapshots, 7 augustus 2012

³³³ *Zie bijvoorbeeld TNT Express, Jaarverslag 2011, p.18.*

³³⁴ *Zie UPS SEC-filing 10-K 2011, p.15.*

³³⁵ *Zie Deutsche Post DHL jaarverslag 2011, p. 37.*

³³⁶ *Zie Deutsche Post DHL jaarverslag 2011, p. 37.*

³³⁷ *'Personeel TNT moet harder werken; Amerikaanse pakjesbezorger UPS wil Nederlandse concurrent TNT Express kopen'* NRC Handelsblad, 19 maart 2012.

³³⁸ FedEx Annual report 2011, p.37.

3.2. Binnenlandse ontwikkelingen

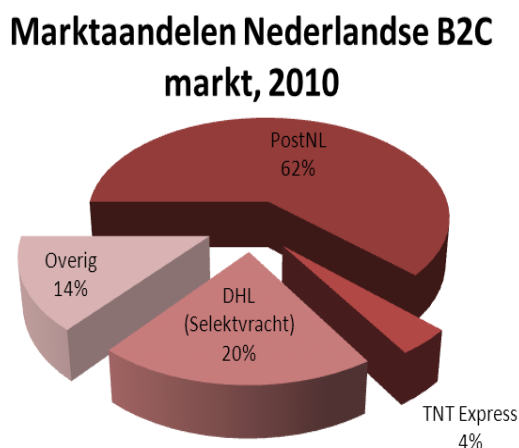
Groei totale volumes

In Nederland zijn pakketvolumes de afgelopen jaren gestegen van ongeveer 129 miljoen in 2005 tot 156 miljoen in 2010, hoewel 2009 geen volumegroei kende. Volgens de OPTA is ook de omzet in deze jaren gegroeid: van ongeveer € 860 miljoen in 2005 tot € 1020 miljoen in 2010.³³⁹ De omzet bleef in 2009 niet gelijk aan die van 2008, zoals de volumes dat wel deden. In plaats hiervan daalde de omzet flink in dit jaar. In 2010 waren winstcijfers echter alweer gestegen tot boven die van 2008.³⁴⁰

B2C en B2B segmenten

De verdeling van pakketvolumes over de segmenten van B2B en B2C is in de periode 2005-2011 veranderd. Was in 2005 een iets groter aandeel van het volume B2C-verkeer (54,5%), in 2010 was het aandeel B2C in de totale volumes gegroeid tot 61%.³⁴¹ In het minder succesvolle jaar 2009 groeide het B2C volume dan ook door, terwijl de terugslag plaatsvond in het B2B segment. Ook in 2010 was B2B nog niet hersteld naar de niveaus van voor 2009. De omzetgroei lijkt dan ook voort te vloeien uit het succes van B2C. E-commerce is sinds enkele jaren zeer sterk aan het groeien. Waar in 2006 de helft van de Nederlanders aankopen deed op het internet, kocht in 2011 70% van de Nederlanders producten en diensten online.³⁴² Ook voorspellingen voor de toekomst zijn goed voor het B2C-segment.

Figuur 18: Marktaandelen Nederlandse B2C markt, 2010.



Bron: OPTA³⁴³

³³⁹ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 53, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁴⁰ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 53, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

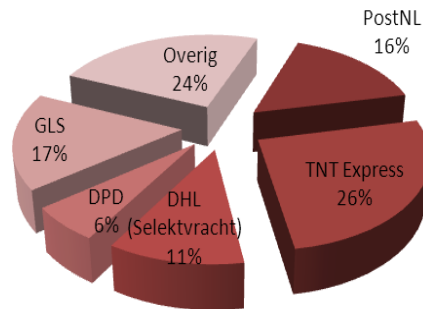
³⁴¹ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 53, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁴² Cijfers van Centraal Bureau voor de Statistiek, *Koeriers doen goede zaken dankzij online verkopen*, CBS website, 3 oktober 2012, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3705-wm.htm>. 18 oktober 2012.

³⁴³ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 57, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

Figuur 19: marktaandeelen Nederlandse B2B markt, 2010.

Marktaandeelen Nederlandse B2B markt, 2010



Bron: OPTA³⁴⁴

Ontwikkelingen in het B2C segment

De diensten die door pakkettenbezorgers en hun afnemers binnen het B2C segment worden aangeboden, worden steeds klantvriendelijker. Bezorgtijden worden aangescherpt ('voor 22.30 uur besteld, volgende dag in huis') en bezorgkosten dalen voor de particulier. Inmiddels biedt Bol.com gratis verzendingen aan.³⁴⁵ Het niet doorberekenen van bezorgkosten aan de particuliere consument betekent dat de opdrachtgever genoeg moet nemen met kleinere marges. Het leidt ook onvermijdelijk tot scherpe onderhandelingen met de pakketdienst. Om grote klanten binnen te houden kan een pakkettenbedrijf ervoor kiezen een bodemtarief aan te bieden.

De toename in het aantal B2C bezorgingen leidt tot een grotere dichtheid bezorgadressen op de routes van koeriers, wat een prijsdaling per bezorgd pakket mogelijk maakt. Hiervan profiteren de particuliere consument en de opdrachtgever. Door de bodemprijzen – waarbij de omzet per bezorging minder stijgt dan dat de bezorgkosten dalen – is het echter mogelijk dat pakketdiensten hun winst in gevaar zien komen. De constructie waarbij pakketdiensten subcontractors opdracht geven tot bezorging, geeft de pakketdiensten de mogelijkheid om de afgenomen omzet per pakket op subcontractors af te wentelen. Zo wordt de winst niet in gevaar gebracht. De koers van de pakketdienst blijft ongewijzigd; risico's worden gelopen door de subcontractors. Omdat de overeenkomst van opdracht door de multinationale onderneming eenzijdig kan worden aangepast, ziet de subcontractor zijn beloning per bezorgd pakket steeds dalen. Hij bezorgt dus meer en werkt harder, vaak tegen gelijkblijvende of dalende inkomsten. Tegelijkertijd kan de opdrachtgever niet worden beticht van onderbetaling van werknemers: de koeriers zijn immers zelfstandig en krijgen geen uurloon.

Overigens laten data van OPTA en Datamonitor zien dat de gemiddelde omzetten per B2C-pakket in de periode 2008-2010 ietwat zijn gedaald.

³⁴⁴ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 57, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁴⁵ Website bol.com, http://www.bol.com/nl/m/voordeel/gratis-verzending/index.html?promo=TC1102_gratisverzending 5 november 2012

Tabel 6: Gemiddelde omzetten per pakket, 2008-2010

Gemiddelde omzetten	2008	2009	2010	Verandering 2008-2010
Totale markt	€ 6,80	€ 6,54	€ 6,49	-4,6%
B2B	€ 8,71	€ 8,47	€ 8,56	-1,7%
B2C	€ 5,22	€ 5,22	€ 5,16	-1,1%
Economy	€ 5,24	€ 5,23	€ 5,21	-0,6%
Premium	€ 13,43	€ 12,78	€ 12,54	-6,6%

Bron: OPTA³⁴⁶

Economy en premiumsegmenten

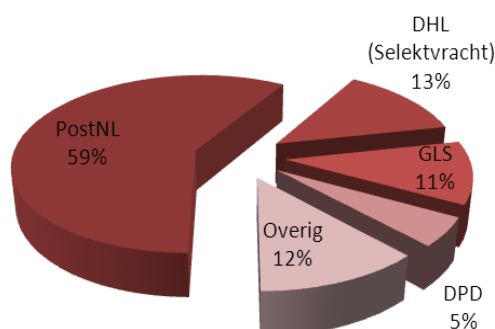
Net als in de B2C- en B2B-segmenten treden ook in de economy en premiumsegmenten veranderingen op. Tussen 2005 en 2010 veranderden de volumes van de duurdere premiumdiensten nauwelijks, maar ook hier is verhoudingsgewijs verandering opgetreden. Het leeuwendeel van de pakketbezorgingen bestond gedurende de gehele periode uit goedkope (economy-)diensten, die in volume bleven groeien – ook gedurende 2009. Zo had economy ten opzichte van premium 76% van de pakketvolumes in 2005, terwijl dit percentage naar 82% was gestegen in 2010.³⁴⁷

Het succes van economy en B2C valt niet toevallig samen: twee derde van de economydiensten zijn B2C-diensten; 90% van de premiumdiensten is B2B.³⁴⁸

De cijfers lijken dus te duiden op een ontwikkeling naar goedkope en B2C-diensten. In B2C is PostNL marktleider; in het B2B segment is dit TNT Express. Hetzelfde geldt voor de verdeling economy-premium: PostNL leidt de economydiensten, terwijl TNT Express de markt leidt in de duurdere premiumdiensten. In onderstaande figuren zijn de marktaandelen van de bedrijven binnen Nederland terug te vinden.

Figuur 20: Marktaandelen economydiensten Nederland, 2010.

Marktaandelen economydiensten, 2010



Bron: OPTA³⁴⁹

³⁴⁶ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 56, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

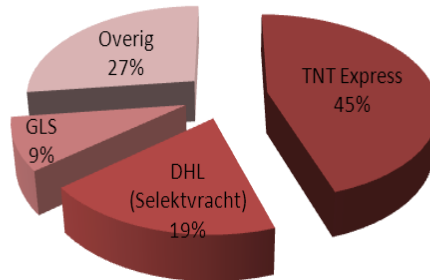
³⁴⁷ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 55, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁴⁸ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 55, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁴⁹ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 58, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

Figuur 21: Marktaandelen premiumdiensten Nederland, 2010

Marktaandelen premiumdiensten, 2010



Bron: OPTA³⁵⁰

Invloed segmentontwikkelingen op arbeid

De aantrekkelijke groei van de economy B2C markt zorgt dat bedrijven die de groei van de B2B markt zien stagneren in toenemende mate de B2C markt betreden, zoals GLS doet. Nu de pakketprijzen echter dalen is de vraag naar de gevolgen van de groei van de B2C markt zeer relevant voor de koeriers zelf. Neigt de sector naar het aanstellen van meer subcontractors en minder eigen werknemers, dan is het risico groot dat dit direct leidt tot uitbuiting van koeriers. De subcontractors worden niet beschermd door een cao en nauwelijks door wetgeving. Worden zij onderbetaald, dan hebben zij geen recht op bescherming, aangezien de wetgever het uitgangspunt heeft dat de subcontractor zelfstandig kan besluiten een opdracht al dan niet te accepteren.

Concurrentieverhoudingen

Een ander punt van zorg zijn de concurrentieverhoudingen en de rol van de grootste pakketdiensten. Waar TNT Express een cao heeft, relatief goede arbeidsvoorwaarden en een hoog percentage eigen werknemers, vallen veel PostNL-koeriers niet onder de op handen zijnde nieuwe cao van het bedrijf. De 1100 tot 1200 subcontractors van PostNL werken voor bodemtarieven en worden niet beschermd door goede arbeidsafspraken.

De positie van PostNL, dat nog altijd 62% van de binnenlandse B2C-markt en 59% van de economymarkt in handen heeft, biedt reden tot oplettendheid. Het bedrijf is marktleider en is hierdoor bepalend voor de markt. Het beleid van het bedrijf nu om verregaand te flexibiliseren en de onderaannemende koeriers voor een zeer kleine omzet te laten rijden, kan een negatieve trend zetten in de totale markt. Om concurrerend te blijven kunnen andere bedrijven dezelfde strategie aannemen en betalen koeriers de prijs van flexibilisering en pakketprijzdalingen.

De Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), dat consumentenbelangen beschermt en concurrentie op de pakkettenmarkt bewaakt, geeft aan dat als indicatoren voor de mate van concurrentie kunnen gelden: de aanwezigheid van veel aanbieders van vergelijkbare grootte, en lage toetredingsbarrières.³⁵¹ Zoals gezien in de vorige paragraaf zijn

³⁵⁰ Cijfers van OPTA en Datamonitor, in *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p. 58, OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

³⁵¹ *De Nederlandse Postmarkt in 2010*, Openbare versie, p.18 OPTA, 20 oktober 2012, <http://www.opta.nl/nl/actueel/alle-publicaties/publicatie/?id=3497>. 2 oktober 2012.

toetredingsbarrières op de nationale en internationale markten hoog. Bovendien is er in Nederland geen sprake van veel aanbieders van pakketdiensten die van vergelijkbare grootte zijn. Immers, bedrijven als FedEx, UPS en DPD zijn van relatief bescheiden formaat op de Nederlandse markt. Internationaal buigt de Europese Commissie zich over de vraag of de combinatie van TNT Express en UPS geen te grote internationale concurrent oplevert voor de andere marktpartijen. Op de Nederlandse markt zou de vraag gesteld kunnen worden of de concurrentieverhoudingen binnen Nederland, zeker in het belangrijke economy B2C-marktsegment, wel evenwichtig zijn.

Met een tamelijk grote diversificatie van segmenten en diensten (tijd- en daggegarandeerde diensten; tijdkritische diensten; zelfde dagdiensten; afhaaldiensten; goedkope levering zonder garanties, etcetera) kunnen de grote pakketdiensten zich van elkaar onderscheiden en ieder hun eigen niche behouden. Al naar gelang de vraag passen zij zich, waar mogelijk, ook steeds aan de markt. Dit heeft gevolgen voor hun werkwijze en voor hun werknemers en subcontractors. De huidige bedrijfsstrategieën staan beschreven in de volgende paragraaf.

3.3. Strategieën van bedrijven

Concurrentie op internationale markt

Doordat bedrijven van elkaar verschillen in hun segmenten en hun diensten niet altijd vergelijkbaar zijn, concurreren niet alle bedrijven die actief zijn op de markt even sterk met elkaar. De Europese Commissie, die momenteel uitzoekt of de geplande samenvoeging van TNT Express en UPS de Europese concurrentieverhoudingen niet uit balans brengt, erkent het bestaan van een sub-markt van bedrijven die de beschikking hebben over een wereldwijd luchttransportnetwerk en een pakketbezorgnetwerk op de grond binnen en buiten Europa. Deze bedrijven zijn UPS, TNT Express, marktleider DHL en FedEx, waarbij FedEx in Europa beduidend minder capaciteit heeft dan haar concurrenten. Zodra de netwerken van TNT Express zijn overgenomen door UPS blijven mogelijk slechts DHL en FedEx over als grote concurrenten op deze markt, en het is onzeker of deze twee bedrijven UPS voldoende tegenwicht kunnen bieden.^{352,353} Mogelijk moeten (luchtvaart-) onderdelen van TNT Express om deze reden worden afgestoten, wil de Europese Commissie toestemming geven voor de fusie.

TNT Express: marges onder druk

De strategie van TNT Express om zich ook op het hoge segment B2C-pakketten te richten en zich duidelijk als hoge kwaliteit expressbedrijf te profileren, als tegenhanger van GLS, is niet zonder risico. De kwaliteit van B2C gaat over de gehele linie omhoog, en grenzen tussen economy- en premium-bezorgingen zijn niet meer zo scherp.³⁵⁴ Bovendien is er volgens TNT Express meer vraag naar economy dienstverlening dan naar premiumdiensten.³⁵⁵ Er is een trend naar minder vraag naar de premiumdiensten: klanten zijn hun diensten prijsbewuster aan het inkopen. Volgens TNT Express zijn de expressmarkten in Duitsland en de Benelux langzaam verworden tot commoditymarkten, waarbij minder op kwaliteit, en meer op prijs wordt geconcentreerd. Betrouwbaarheid van bezorging blijft hierin wel belangrijk. Doordat marges onder druk komen te

³⁵² *Competition policy as a pan-European effort*, speech door Joaquín Almunia, Vice-President van de Europese Commissie verantwoordelijk voor Concurrentiebeleid, 2 oktober 2012, http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-672_en.htm. 18 oktober 2012.

³⁵³ *Mergers: UPS-TNT: Statement of objections "soon"*, Europolitics, 18 oktober 2012.

³⁵⁴ *Q1 results indicate a mixed outlook for TNT Express, despite the benefits gained from demerger*, Marketline Datamonitor Expert View, 5 mei 2011.

³⁵⁵ Verbale communicatie, TNT Express, september 2012.

zijn, zegt het bedrijf gedwongen te zijn te besparen.³⁵⁶ Dit gebeurt onder meer door meer te focussen op Europa en minder op risicovollere buiten-Europese operaties.³⁵⁷ Dit is onder meer mogelijk door verliesgevende activiteiten in Brazilië af te stoten en/of partners te zoeken bij projecten in China en Brazilië,³⁵⁸ en - vrezende de vakbonden - door werknemers te ontslaan.³⁵⁹ Wel zegt het bedrijf een sociale werkgever te willen blijven, en zullen reorganisaties 'op sociale wijze' worden uitgevoerd. Dit houdt onder meer in dat vakbonden op de hoogte worden gehouden en dat medezeggenschap hierin betrokken wordt. Het bedrijf zegt zeer te hechten aan de 'constructieve' samenwerking met vakbonden en ondernemingsraden. Informatie over de toekomst onder UPS wil TNT Express niet geven. Het is niet duidelijk of het huidige subcontractingbeleid van TNT Express na overname door UPS intact blijft. Momenteel zegt het bedrijf het beleid te hebben dat subcontractors zich, net als TNT Express, aan wetten en CAO moeten houden, waarbij TNT niet wil besparen op arbeidsvoorwaarden en niet met stukprijvergoedingen werkt.³⁶⁰

Volgens mediaberichten voorspelt Marie-Christine Lombard, ex-bestuursvoorzitter van TNT Express, dat niet alleen haar bedrijf, maar meer koeriersbedrijven in de nabije toekomst de gevolgen zullen ondervinden van gestegen olieprijs. Volgens Lombard zouden transportbedrijven gedwongen zijn zich te hergroeperen; de Europese koeriersmarkt zou aan de vooravond staan van een grote consolidatieronde.³⁶¹

UPS: concurrentie op kwaliteit

Volgens UPS-management³⁶² gaat UPS op de volgende manier om met de huidige uitdagingen: UPS zegt weinig last te hebben van crisis en hevige concurrentie. Volumes en klantenaantallen blijven stijgen, en het bedrijf zegt niet op prijs, maar op kwaliteit te concurreren. Kostenbesparingen vinden wel continu plaats en horen bij de bedrijfsfilosofie van UPS. Chauffeurs leren zuinige rijtechnieken aan, het bedrijf minimaliseert kantoorkosten. Op personeelskosten zegt het bedrijf niet te bezuinigen, en er vallen geen gedwongen ontslagen. Integendeel, de werkgelegenheid groeit en recentelijk opende het bedrijf een nieuw centrum om andere distributiecentra te ontlasten. Het percentage flexibele medewerkers groeit niet. UPS zegt personeel steeds eerst een tijdelijk en vervolgens een permanent contract aan te bieden. Uitzendkrachten worden ingezet om met variërende volumes om te kunnen gaan en kunnen op deze manier instromen in het bedrijf.³⁶³ Volgens UPS is het nog steeds bedrijfsbeleid om werknemers zich intern te laten ontwikkelen, om een lange carrière binnen het bedrijf te volgen. Desondanks is iets minder van een derde van de routes uitbesteed aan subcontractors. Over het algemeen zijn dit de minder aantrekkelijke routes (minder stops, buiten de Randstad). Over de toekomstige ontwikkelingen met TNT Express zegt ook UPS geen uitspraken te willen doen.

PostNL: groeien door e-commerce

De intra-Europese e-commerce zorgt al enige tijd voor stevige groeicijfers in de intra-Europese B2C pakketmarkt, en de ontwikkeling is nog altijd veelbelovend.³⁶⁴ De groeisnelheid (*compound*

³⁵⁶ Verbale communicatie, TNT Express, september 2012.

³⁵⁷ TNT Express Jaarverslag 2011, p.18.

³⁵⁸ TNT Express Jaarverslag 2011, p.18.

³⁵⁹ *Banen bij TNT Express onzeker*, 22 maart 2012, <http://www.bnr.nl/topic/beurs/423119-1203/banen-bij-tnt-express-onzeker>. 2 oktober 2012.

³⁶⁰ Verbale communicatie, TNT Express, september 2012.

³⁶¹ Citaten van Marie-Christine Lombard in het artikel '*TNT Express heeft nooit een kans gehad*', NRC Handelsblad 12 april 2012.

³⁶² Verbale communicatie, HR Manager UPS, 28 september 2012.

³⁶³ Verbale communicatie, HR Manager UPS, 28 september 2012.

³⁶⁴ *European Express Market Map 2010*, Datamonitor, november 2010.

annual growth rate, of CAGR) wordt geschat op 11% in de periode 2010-2015, tegen een groei van ongeveer 5% in de totale pakket-, koeriers- en expressmarkt in dezelfde periode.³⁶⁵ Veranderend koopgedrag van particuliere consumenten, door de ontwikkeling van goede betaalsystemen, wijidverbreide toegang tot internet, en de toegang tot een groter aantal producten heeft voor deze groei gezorgd. Meer en meer sectoren zijn inmiddels in staat hun klanten via e-commerce te bedienen en maken hierbij gebruik van de pakkettendiensten.³⁶⁶ PostNL is sterk in dit segment en zal internationaal en in Nederland willen zorgen voor meer groei in het segment.³⁶⁷ De bedrijfsstrategie richt zich echter niet alleen op B2C: ook in B2B wil PostNL zich ontwikkelen.³⁶⁸

GLS: optimalisering van efficiëntie

GLS, de pakketdienst die net als DPD en PostNL haar pakketten laat bezorgen door subcontractors, zegt een band te willen houden met chauffeurs en subcontractors te motiveren en goed bij het bedrijf te betrekken. Het bedrijf zegt efficiënter te kunnen werken door het gebruik van subcontractors. Hoewel subcontractors volgens GLS iets duurder zijn dan vaste werknemers, biedt de verhoogde efficiency toch een netto voordeel op voor GLS. Net als UPS en TNT Express zegt GLS zich te onderscheiden door een goede service te bieden. Daarnaast vangt GLS potentiële uitdagingen in de branche op door optimalisatie van bedrijfssystemen (scanners, routeplanningen, etc).

GLS richt zich primair op het krimpende B2B segment, maar bezorgt voor haar zakelijke klanten ook steeds meer bij particulieren. Desondanks zegt GLS het groeiende B2C segment niet goed te kunnen bereiken door het competitief voordeel van voormalig monopolist PostNL. De grote volumes van PostNL maken het dit bedrijf mogelijk om tegen lage kosten te bezorgen.

DHL Express: flexibilisering van arbeid

DHL Express ziet een overcapaciteit in de Nederlandse pakketdienstensector en geeft aan prijsdruk te voelen. Volumes worden binnengehaald tegen relatief lage prijzen. DHL reageert hierop door een flexibele groep medewerkers in te zetten, die makkelijker meebeweegt met volumeschommelingen. De arbeidsmobiliteit wordt intern en extern vergroot: mensen moeten breder inzetbaar zijn, en uitstroom wordt niet opgevangen met nieuwe instroom. In plaats daarvan gaat DHL meer uitbesteden aan subcontractors. Maar liefst 30% van de posities moet door externe mensen bezet worden. In het verleden lag dit percentage subcontractors op slechts 5%. Als werkgever is het volgens DHL Express moeilijk om werknemers een goede cao en goede arbeidsvoorwaarden aan te blijven bieden in tijden dat klanten minder willen betalen en concurrenten steeds flexibeler werken.³⁶⁹

DHL geeft wel expliciet aan zich bezig te houden met de doorstroom van werknemers. Het bedrijf geeft aan preventieve trainingen te geven om rugklachten te voorkomen; onderzoek en pilots te hebben gedaan om te kijken hoe mensen langer inzetbaar kunnen blijven; en de arbeidsmobiliteit en weerbaarheid van oudere werknemers op de arbeidsmarkt te vergroten.³⁷⁰ Het bedrijf zegt ook in gesprek te zijn met vervoerder Connexxion, om zo te pogen om mensen die zwaar fysiek werk

³⁶⁵ Q1 results indicate a mixed outlook for TNT Express, despite the benefits gained from demerger, Marketline Datamonitor Expert View, 5 mei 2011.

³⁶⁶ Q1 results indicate a mixed outlook for TNT Express, despite the benefits gained from demerger, Marketline Datamonitor Expert View, 5 mei 2011.

³⁶⁷ PostNL Jaaroverzicht, 2011.

³⁶⁸ PostNL Jaaroverzicht, 2011, p.7.

³⁶⁹ Verbale communicatie, Vice President Day Definite Network DHL Express Netherlands, 28 september 2012.

³⁷⁰ Verbale communicatie, Vice President Day Definite Network DHL Express Netherlands, 28 september 2012.

niet meer aankunnen te laten doorstromen naar functies bij andere organisaties, terwijl DHL zelf ook werknemers met een beperking aan het werk houdt.³⁷¹

DHL heeft de keuze gemaakt om duurdere diensten aan te bieden en zegt niet onder bepaalde minimumprijzen te willen gaan werken: "Chauffeurs nemen bij anderen toch werk aan dat eigenlijk niet uit kan omdat ze het werk nodig hebben. Daar gaan we niet in mee, we willen toch een aantal basisnormen in stand houden," verwoordt een DHL Express-manager het huidige bedrijfsbeleid.

³⁷¹ Verbale communicatie, Vice President Day Definite Network DHL Express Netherlands, 28 september 2012.

4. Werken in de pakketdienstensector

De gegevens in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op discussies, interviews, en een enquête onder werknemers in de sector. De enquête, die 66 vragen voor zzp'ers en 56 vragen voor werknemers in loondienst bevatte, was online publiekelijk toegankelijk van juli tot en met september 2012. Flyers ter promotie van de enquête werden verspreid door FNV Bondgenoten. Tevens hebben verschillende websites aandacht besteed aan de mogelijkheid de enquête in te vullen. Artikelen en blogs van de websites van onder anderen Nieuwsblad Transport, Transport Online, Chauffeursforum en Truck & Transportmanagement brachten de enquête onder de aandacht van hun lezers. Dit leverde een totale respons van 258 personen op, verspreid over alle grote bedrijven. Onder hen waren ook werknemers van subcontractors en zzp'ers. Onder de invullers bevonden zich zowel koeriers als loods-, Human Resources-, administratieve en salesmedewerkers. Ook supervisors en een aantal mensen uit het hoger management hebben de moeite genomen de enquête te bekijken en in enkele gevallen in te vullen. De vragen in de enquête bestonden voornamelijk uit meerkeuzevragen, waarbij ruimte werd gelaten voor het plaatsen van toevoegingen. De toegevoegde commentaren leverden in veel gevallen een waardevolle bijdrage aan de enquête en zijn voor zover mogelijk ook verwerkt in dit hoofdstuk. Ook gegevens uit telefonische interviews en focusgroepdiscussies met werknemers en subcontractors zijn verwerkt in dit hoofdstuk.

Algemene tevredenheid

De mensen die het minst tevreden waren over hun werk-of opdrachtgever waren vooral koeriers (82,6%). Zij werkten relatief vaak voor subcontractors. Een derde van de koeriers die niet in dienst was bij een van de grote pakketbezorgers gaf aan dat zij überhaupt niets positiefs konden melden over hun werk- of opdrachtgever.

4.1. Subcontracting

Een van de opvallendste arbeidsontwikkelingen in de sector is subcontracting. Verschillende grote pakketdienstenbedrijven, zoals PostNL, DPD en GLS, werken voor hun bezorgdiensten veelvuldig samen met de zogeheten subcontractors: de onderaannemers. Deze subcontractors hebben meestal een klein koeriersbedrijfje met enkele chauffeurs in dienst, of hebben een eenmanszaak. De subcontractors werken direct in opdracht van de grote pakketbezorgers en doen in veel gevallen het werk dat ooit door eigen werknemers van het bedrijf werd uitgevoerd. Het gaat meestal om zeer kleine bedrijven, van zmp'ers of zzp'ers.

De zogenaamde zelfstandigen met personeel (zmp'ers) bezitten enkele voertuigen en hebben een paar chauffeurs in dienst. Meestal is de eigenaar een meewerkend voorman: net als de mensen die hij in dienst heeft rijdt hij zelf ook als koerier. De zmp'er rijdt op basis van een vervoersovereenkomst (OVO) voor een van de grote pakkettenbedrijven.

Daarnaast zijn er zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) die op basis van een overeenkomst van opdracht (OVO) met hun eigen vervoermiddel pakketten bezorgen.

In 2011 maakte naar schatting 11% van de post- en koeriersbedrijven gebruik van de OVO, en werkte in totaal 48% van het aantal arbeidskrachten in de post- en koerierssector onder een

OVO.³⁷² Hierbij dient opgemerkt te worden dat het percentage werknemers in koeriersbedrijven in de meeste gevallen groter is dan dat in postbedrijven.

Idealiter biedt het werken onder een OVO voordelen voor zowel opdrachtgever als subcontractor. Flexibiliteit van de arbeid kan voor beide partijen gunstig uitpakken: de opdrachtgever kan mensen inzetten op het moment dat dit uitkomt (tijden van piekbelasting), en de opdrachtnemer is niet gebonden aan vaste werktijden. Voor opdrachtnemers in alle sectoren is 'vrijheid' een veelgenoemd voordeel van het werken op basis van een OVO.³⁷³ De aard van het bezorgingswerk leent zich goed voor het werken op basis van een OVO (weinig specialistische kennis en vaardigheden vereist) en grote flexibiliteit van inzet van arbeidskrachten is aantrekkelijk voor een sector die personeelskosten wil drukken en tegelijkertijd moet kunnen inspelen op periodes van grote drukte. Bovendien is het voor opdrachtgevers zeer aantrekkelijk om geen premies te hoeven afdragen over arbeidskrachten die op basis van een OVO werkzaam zijn.³⁷⁴

Ook in de enquête voor de pakketdienstensector noemen subcontractors 'vrijheid' als reden om niet in vast dienstverband te werken, en werd dit ook als reden genoemd om liever onder een OVO te blijven werken.

Hoewel het werken met subcontractors op basis van een OVO dus voordelen biedt voor opdrachtgevers en opdrachtnemers, zijn er voor de opdrachtnemers ook risico's aan verbonden. Opdrachtnemers kunnen onder ongunstige voorwaarden werken en zijn in de koerierssector vaak niet in de positie om hun situatie te verbeteren. Vooral de koeriers die voor een groot deel van hun totale gezinsinkomen afhankelijk zijn van hun werk, een laag tarief ontvangen, voornamelijk voor één opdrachtgever rijden en een slechte onderhandelingspositie hebben, lopen risico.³⁷⁵ Aan dit risicoprofiel voldoen veel subcontractors in de pakketdienstensector.

Alle kosten van verzekeringen, pensioenen, scholing, en volledige materiaalkosten, die voorheen werden gedragen door de werkgever, worden overgedragen op subcontractors. Bovendien wordt het salaris van de koerier, dat vaak is gebaseerd op een stuk- en/of stopsloon, tot een minimum beperkt. Dit laatste wordt door koeriers vaak weer gecompenseerd door zeer veel te werken: het merendeel van de zzp-koeriers dat de SOMO-enquête invulde werkte standaard 51 tot 60 uur per week.

³⁷² Research voor Beleid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Gebruik van de overeenkomst van opdracht*, 12 september 2011, p.24. 25.
<http://www.research.nl/files/rvb/reportcenter/Rapporten/B3895/B3895GebruikVanDeOvereenkomstVanOpdrachtdef.PDF>.
29 oktober 2012.

³⁷³ Research voor Beleid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Gebruik van de overeenkomst van opdracht*, 12 september 2011,
<http://www.research.nl/files/rvb/reportcenter/Rapporten/B3895/B3895GebruikVanDeOvereenkomstVanOpdrachtdef.PDF>.
.29 oktober 2012.

³⁷⁴ Research voor Beleid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Gebruik van de overeenkomst van opdracht*, 12 september 2011,
p.30 <http://www.research.nl/files/rvb/reportcenter/Rapporten/B3895/B3895GebruikVanDeOvereenkomstVanOpdrachtdef.PDF>.
29 oktober 2012.

³⁷⁵ Zie ook risicofactoren op website Research voor Beleid, 9 februari 2012,
<http://www.research.nl/Nieuws/Nieuwsarchief/Gebruik-van-de-overeenkomst-van-opdracht.aspx> 29 oktober 2012

GLS: slechte publiciteit in Duitsland

Niet alleen DPD en PostNL Pakketten laten hun pakketten bezorgen door subcontractors. Het bedrijfsmodel van GLS is volledig ingericht op het gebruik van subcontractors in plaats van eigen werknemers. In het voorjaar van 2012 bracht journalist Günter Wallraff een reportage uit, uitgezonden op RTL televisie en in artikelen gepubliceerd in de Spiegel, wat internationaal ophef veroorzaakte. Wallraff was enkele dagen meegereden met koeriers die bezorgen voor GLS in Duitsland, en meldde lange arbeidstijden, onleefbare lonen van € 4,- of € 5,- per uur (€ 1,20 tot € 1,40 per bezorgd pakket) en een intimiderende boetecultuur, waarbij GLS koeriers voor de minste of geringste onvolkomenheid streng worden beboet. Kijkend naar koeriers die meer dan 14 uur per dag werken, hun boetes betalen en geen tijd hebben om te eten, noemde Wallraff systeem van GLS “een vorm van moderne slavernij”.

De arbeidsomstandigheden beschreven door Wallraff blijken niet afhankelijk te zijn van een enkele kwaadwillende GLS-manager. De omstandigheden blijken beleid te zijn, zegt Wallraff. Tijdens een sollicitatiegesprek waarin Wallraff zich opwerpt als GLS-sollicitant, vertelt de GLS-manager hem dat de boetes een manier zijn om macht uit te oefenen over de koeriers. Aangezien zij immers geen werknemers zijn van GLS heeft het bedrijf niet de mogelijkheid om directe orders te geven aan de koeriers. En zo rapporteert Wallraff dat een personeelsmanager letterlijk tegen hem zegt dat ‘GLS vanuit haar structuur de risico’s uitbesteedt’. Door alle kosten af te wentelen op subcontractors en deze subcontractors vervolgens wurgcontracten aan te bieden, creëert GLS systematisch alle voorwaarden voor uitbuiting van chauffeurs, terwijl GLS zelf de handen schoonhoudt.

GLS topman Rico Back en zijn zakelijk leider van Duitsland, Klaus Conrad, reageerden door te zeggen dat “de GLS groep geen respectloze uitingen betreffende dochterondernemingen en hun zakelijk leiders accepteert”.³⁷⁶ In een later stadium erkende Back tegenover Welt Online dat “het om teveel zaken gaat om nog van losstaande gevallen te spreken” en gaf hij aan: “de arbeidstijd is in veel gevallen het probleem”. Ook gaf hij aan dat GLS kan ingrijpen in het geval een subcontractor zich de arbeidsvoorwaarden niet respecteert. Back kondigde aan “deze mogelijkheden beter [te] benutten en in sommige gevallen ook contracten op [te] zeggen”.³⁷⁷

In een reactie op het Duitse conflict stelt GLS Nederland dat ‘de Ondernemingsraad van GLS Netherlands zich niet herkent in het geschetste beeld van dhr. Wallraff. Daarvoor zijn de situaties in Nederland en Duitsland te verschillend’.³⁷⁸ Zo kent Duitsland geen minimumloon, en zijn de pakkettenbedrijven niet gebonden aan een cao. Ook geeft GLS Netherlands aan geen methode van boetesystemen te hanteren. Alleen bij hoge uitzondering en structureel niet naleven van regels komt het voor dat GLS een boete oplegt.

Op basis van de SOMO-onderzoeksdata kunnen geen uitspraken worden gedaan over in hoeverre de Duitse situatie overeenkomt met de Nederlandse.

4.1.1. *Werknemer of zelfstandige*

De term zzp’er is geen wettelijk vastgestelde term. De Belastingdienst echter maakt wel onderscheid tussen werkgevers en werknemers, en heeft een aantal criteria om te bepalen of een werkende zelfstandig is of niet.

³⁷⁶ Focus Money Online, *GLS konfrontiert Wallraff mit eigenen Vorwürfen*, 31 mei 2012.

http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/moderne-sklaverei-bei-paketdienstleister-gls-konfrontiert-wallraff-mit-eigenen-vorwuerten_aid_760810.html. 5 november 2012.

³⁷⁷ Focus Money Online, *GLS konfrontiert Wallraff mit eigenen Vorwürfen*, 31 mei 2012,

http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/moderne-sklaverei-bei-paketdienstleister-gls-konfrontiert-wallraff-mit-eigenen-vorwuerten_aid_760810.html. 5 november 2012..

³⁷⁸ Schriftelijke communicatie Ondernemingsraad GLS Netherlands aan FNV Bondgenoten, 14 juni 2012

Zodra de Belastingdienst een persoon als zelfstandig ondernemer beschouwt, kan het een verklaring arbeidsrelatie (VAR) afgeven aan deze persoon.³⁷⁹ Dit vrijwaart de opdrachtgever van het betalen van belastingen en andere sociale lasten over de opdrachtnemer.

Pakketdienstenbedrijven vereisen om die reden een VAR van hun subcontractors. Zonder deze kunnen koeriers niet aan het werk als subcontractor.

PostNL: aparte behandeling door de Belastingdienst

Vreemde uitzondering op deze regel is PostNL. Ondanks ophef in media³⁸⁰ en Tweede Kamer³⁸¹ begin 2012, is de huidige situatie nog altijd zo dat PostNL als enige pakketbezorger geen VAR behoeft van haar subcontractors om gevrijwaard te zijn van belastingheffingen over subcontractors.

De Belastingdienst doet zelf geen uitspraken over haar afspraken met PostNL, zo stelde de Staatssecretaris van EL&I in februari 2012:³⁸²

“De Belastingdienst verschaft in het algemeen op verzoek van belastingplichtigen of inhoudingsplichtigen standpunten over voorgenomen rechtshandelingen. Eventuele vaststellingsovereenkomsten die de Belastingdienst met belastingplichtigen sluit, zijn op de wet en jurisprudentie gebaseerd. Over eventuele afspraken met specifieke belastingplichtigen kan echter geen informatie worden verstrekt. Dit houdt verband met de geheimhoudingsplicht van artikel 67 van de Algemene wet inzake rijksbelastingen, die het verbiedt om bekendmakingen te doen over de persoon of zaken van een ander.”

In media verscheen de volgende reactie van PostNL op vragen over de afspraak:³⁸³

“In de uitzending wordt gesproken over een convenant met de Belastingdienst. De term ‘convenant’ wordt ten onrechte gebruikt. Het betreft namelijk een individuele en specifieke afspraak tussen PostNL en de Belastingdienst. Deze afspraak is volledig binnen kaders van wet- en regelgeving.”

“Kort gezegd komt de afspraak erop neer dat PostNL Pakketten bij het uitbesteden van de vervoersactiviteiten aan zzp'ers en zmp'ers gebruikt maakt van standaard door de Belastingdienst goedgekeurde vervoersovereenkomsten en -voorwaarden. Wanneer hiernaar in de praktijk wordt gehandeld (en dit is het geval zo blijkt uit interne audits), is PostNL geen inhoudingsplichtige hetgeen betekent dat op de betalingen aan de subcontractors geen loonheffing en premies sociale verzekering hoeft te worden ingehouden en afgedragen.”

“De afspraak vervangt de gebruikelijke wijze voor een werkgever om zekerheid te krijgen voor de fiscale positie van subcontractors: het opvragen van een Verklaring Arbeidsrelatie (VAR). Onder de afspraak met de Belastingdienst hoeven de subcontractors dan ook geen VAR aan te leveren.”

Nog altijd staat op de PostNL-website aangegeven: ‘Om als subcontractor in opdracht van PostNL Pakketten te mogen rijden heb je geen VAR in te leveren. Dit geldt alleen voor PostNL Pakketten. Als je ook voor andere opdrachtgevers rijdt heb je waarschijnlijk wel een VAR nodig.’³⁸⁴

Waarom PostNL door de Belastingdienst niet gelijk behandelt wordt als haar concurrenten, blijft onduidelijk. In deze ondoorzichtige situatie ligt een taak voor de toezichthouder op de markt, OPTA, om te beoordelen wat de consequenties zijn van de uitzonderingspositie van de marktleider voor de Nederlandse concurrentieverhoudingen.

³⁷⁹ Kamer van Koophandel, http://www.kvk.nl/download/Freelance%20ondernemen_tcm14-269097.pdf 20 september 2012

³⁸⁰ *Voor jou tien anderen*, documentaire door Zembla, 27 januari 2012, [http://zembla.vara.nl/Afleveringen.1973.0.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=55387&cHash=9d3f2f3ed9b0f0fe3681b18334b44fe](http://zembla.vara.nl/Afleveringen.1973.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=55387&cHash=9d3f2f3ed9b0f0fe3681b18334b44fe) 20 september 2012

³⁸¹ Kamervragen door kamerleden Gesthuizen en Ulenbelt, SP, gesteld op 2 februari 2012. Zie ook website Zembla, 1 februari 2012, [http://zembla.vara.nl/Nieuws-detail.2624.0.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=56225&cHash=4b07633de01e138728fd262283727168](http://zembla.vara.nl/Nieuws-detail.2624.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=56225&cHash=4b07633de01e138728fd262283727168) 20 september 2012

³⁸² Zie Kamerbrief voormalig staatssecretaris Henk Bleker, *Beantwoording van vragen over subcontractors die werken voor PostNL*, 15 februari 2012, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

³⁸³ PostNL interne brief, geciteerd door Zembla, 7 februari 2012. Website Zembla, [http://zembla.vara.nl/Nieuws-detail.2624.0.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=56387&cHash=1c1fe893ae2218c8ecfe36e3e577827](http://zembla.vara.nl/Nieuws-detail.2624.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=56387&cHash=1c1fe893ae2218c8ecfe36e3e577827). 20 september 2012.

³⁸⁴ Website PostNL Subconet, <http://www.subconet.nl/nl/subconet/vraag-en-antwoord>. 20 september 2012.

Volgens de Kamer van Koophandel zijn er enkele duidelijke verschillen tussen werknemers en zelfstandigen:

Tabel 7: Kenmerken werknemers en zelfstandigen³⁸⁵

Werknemer in loondienst	Zelfstandige
Ontvangt loon	Wisselende inkomsten
Werk is persoonsgebonden: zonder toestemming werkgever kan het werk niet aan een derde worden overgedragen	Een zelfstandige kan zich laten vervangen door een collega
Gezagsverhouding: plaats, tijd, en werkmethode kunnen door werkgever worden bepaald	Werkplaats, -tijd, en –methode worden niet door opdrachtgever bepaald
	Draagt zelf risico
	Meer dan één opdrachtgever

Waar een ‘gewone’ werknemer werkt onder een arbeidscontract, werkt de zelfstandige op basis van een ‘overeenkomst van opdracht’ (OVO). Werkend op basis van een OVO heeft een zelfstandige heel wat minder sociale voordelen dan een werknemer. Zo ziet de situatie van de werknemer eruit:³⁸⁶

- Werkgever betaalt loonheffing
- Werkgever betaalt werknemersverzekeringen
- Recht op minimumloon
- Recht op vakantie
- Recht op vakantiegeld
- Ontslagbescherming
- Aanspraak op Ziektewet
- Aanspraak op Werkloosheidswet

De Arbeidsomstandighedenwet gebruikt de term zzp’er niet, maar maakt wel onderscheid tussen werknemers, werkgevers en zelfstandigen. De zelfstandige wordt gedefinieerd als ‘degene die zonder werkgever of werknemer te zijn in de zin van het eerste of tweede lid arbeid verricht’.³⁸⁷ In de Arbwetgeving zijn regels die ook voor zzp’ers van toepassing zijn om ernstige gezondheids- en veiligheidsrisico’s voor henzelf en ook dergelijke risico’s voor derden te beperken. Sinds 1 juli 2012 zijn ook doelbepalingen in de Arboregelgeving, namelijk bepalingen over maatregelen ter beperking en voorkoming van arbeidsrisico’s, van toepassing op zzp’ers in situaties waarin zij met werknemers in loondienst op één arbeidsplek aan het werk zijn.³⁸⁸

Een koerier die als subcontractor wordt aangenomen door een pakketdienstenbedrijf maakt geen aanspraak op de sociale voordelen die wel door de mensen in loondienst worden genoten. De

³⁸⁵ *Freelancers en zzp’ers. Zelfstandig of toch niet?*, Kamer van Koophandel, maart 2011. http://www.kvk.nl/download/Freelance%20ondernemen_tcm14-269097.pdf. 20 september 2012.

³⁸⁶ *Freelancers en zzp’ers. Zelfstandig of toch niet?*, Kamer van Koophandel, maart 2011. http://www.kvk.nl/download/Freelance%20ondernemen_tcm14-269097.pdf. 20 september 2012.

³⁸⁷ Wet van 18 maart 1999, houdende bepalingen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (Arbeidsomstandighedenwet 1998), 1.3.k http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_08-10-2012. 8 oktober 2012.

³⁸⁸ Staatsblad der Nederlanden, “*Besluit van 13 juni 2012, houdende wijziging van het Arbeidsomstandighedenbesluit in verband met verdere bescherming van zelfstandigen, het plaatsafhankelijk werken, de invoering van de algemene verplichting voor werkgevers tot het digitaal melden van gegevens bij de Inspectie SZW en van het Warenwetbesluit drukapparatuur in verband met een redactionele aanpassing*”, <https://zoek.officiëlebekendmakingen.nl/stb-2012-270.html>. 8 oktober 2012.

voordelen van het werken als zelfstandige in de pakketdienstenbranche zijn niet evident. Zzp'ers noemen 'vrijheid' als belangrijkste reden voor hun keuze om niet in loondienst te werken.³⁸⁹ De realiteit is echter dat het werk geenszins vrijer is; dat de opdrachtgever de pakketprijs bepaalt, en de gezagsverhouding niet verandert. Ook in salaris gaan de 'zelfstandige' koeriers er niet op vooruit: zij hebben geen mogelijkheid om de lage prijzen betaald door de pakketdienstenbedrijven omhoog te krijgen. Slechts meer uren maken kan een acceptabel of goed salaris opleveren, hoewel ook dit niet gegarandeerd is.

Zo blijven voor de zzp-koeriers voornamelijk de nadelen van het zelfstandig ondernemen intact: men verliest sociale zekerheden, heeft hoge kosten – vaak in de vorm van hoge schulden die men is aangegaan om een voertuig te kunnen betalen – en is nog meer dan voorheen afhankelijk van de willekeur van de opdrachtgever. Men maakt immers geen kans op een vast contract dat baanbescherming biedt.

Kenmerkend aan de zzp'ers die als koerier in de pakketdienstensector actief zijn, is dat zij in veel gevallen in weinig opzichten zelfstandig lijken te zijn, want in de praktijk blijkt:

- Prijzen worden eenzijdig door opdrachtgevers opgelegd
- Zelfstandigen werken slechts voor één opdrachtgever
- Materialen, kleding en transportmiddelen voeren verplicht de logo's van de opdrachtgever, niet die van de zelfstandige.
- Een gezagsverhouding opdrachtgever-onderaannemer is wel aanwezig; werkplaats, -tijd, en -methode zijn wel degelijk bepaald.

De kenmerken van de zelfstandige die in de praktijk wel intact blijven, zijn:

- Wisselende inkomsten.
- Zelf dragen van risico.

In de volgende subparagrafen worden deze punten geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.

4.1.2. Hoge kosten, lage beloning

Een PostNL Pakketten-koerier wordt geacht op eigen kosten een eigen bestelbus aan te schaffen, die volledig moet worden aangepast aan de eisen van Post NL.³⁹⁰ Hoewel hij formeel zelfstandig is, werkt de koerier in de praktijk slechts voor één opdrachtgever, waarvan hij voor het volledige inkomen afhankelijk is. Vandaar dat wordt gesproken over 'schijnzelfstandigen'; verkapte eigen werknemers die geen recht hebben op de normale sociale voorzieningen.

Bij Post NL wordt al bij een kort bezoek aan de website voor PostNL Pakketten-subcontractors snel duidelijk wat de voordelen zijn voor het bedrijf. Op de site biedt PostNL potentiële subcontractors een grote hoeveelheid informatie aan en worden de aankomende koeriers naar allerhande bedrijven verwezen van wie zij diensten of producten kunnen betrekken teneinde als koerier voor PostNL te kunnen rijden. Autodealers adverteren op de site met 'een 'pakketauto' die volledig aan de PostNL eisen voldoet voor €19.995,-'.³⁹¹ Autobedrijven die via de PostNL-site te vinden zijn hebben 'een PostNL-demo bedrijfswagen' en raden aan contact op te nemen met 'ons PostNL

³⁸⁹ SOMO-enquête, 2012.

³⁹⁰ Zie Post NL subcontractors website, <http://www.subconet.nl/nl/subconet/paginas/voorwaarden>, 20 september 2012.

³⁹¹ Post NL subco-website, <http://www.subconet.nl/nl/subconet/aanbiedingen/subco-wagenpark>, 20 september 2012.

salesteam³⁹². Ook kredietverstrekkers, verzekeringen, administratie- en payrolldiensten, en verschillende diensten voor onderhoud van auto's worden op de PostNL-site aangeboden.³⁹³

Betaling van de subcontractors doet PostNL op basis van een gecombineerd stops- en stuktarief, dat afhankelijk is van het gebied waarin de koerier rijdt. Voor niet-afgeleverde pakketten wordt niet betaald. Hier is het, opnieuw, de koerier die opdraait voor bedrijfsrisico's. PostNL geeft zelf aan dat de betaalde tarieven worden betaald op basis van

*'Een methodiek die mede is gebaseerd op de reële kosten van een ondernemer (kosten bus, verzekeringen etc) en de kenmerken van het contractsgebied (veel of weinig adressen en rekening houdende met de reële trefkans binnen dat gebied), vermeerderd met een vaste toeslag voor elk pakket dat op een adres wordt bezorgd. In het tarief is ook rekening gehouden met gemiddelde kosten voor pensioen, verlof, arbeidsongeschiktheidsverzekering etc. Voorts worden de gemiddelde stops bij het afhaalkantoor wel degelijk meegenomen in het tarief, evenals de gemiddelde hitrate (% slagingskans) bij de eerste bezorggronde. Als een subcontractor besluit een extra ronde te rijden zijn de kosten maar ook de opbrengsten voor hem. Dit is nadrukkelijk niet opgenomen in het tarief (dat gaat uit van 1 ronde in het gebied).'*³⁹⁴

Een subcontractor die een aantal koeriers in dienst heeft en een vervoerovereenkomst voor onbepaalde tijd heeft met PostNL, vertelt waarom hij zeer ontevreden is over zijn contract met PostNL:

“Zeer eenzijdig contract. Bij het starten lijkt het allemaal wel mooi. Regelmatig wordt het tarief naar beneden eenzijdig aangepast. Via de handscanner weten zij alles van de rit. Telkens als ik een slimmere manier heb gevonden om de uren te minderen en de omzet te verhogen, wordt het contract eenzijdig aangepast. Als ik niet akkoord ga, wordt het contract beëindigd. Hun antwoord is: 'Nee is ook een antwoord, voor jou drie anderen'. Omdat ik leaseauto's heb via hen, heb ik mezelf klemgezet. Het is jammer dat het economisch zo slecht gaat, anders ging ik stoppen. Het door mij aangegane leasecontract via PTT is slecht. Zij weten dat ik dit leasecontract heb en ik dus geen kant op kan. Het opheffen van het leasecontract geeft een hele hoge boete en dan kan ik gelijk stoppen met mijn bedrijf.”

Terwijl de zelfstandige koeriers alle kosten van hun opdrachtgever op zich nemen, is het salaris zeer variabel. Tarieven worden opgelegd door opdrachtgevers en zijn kunnen te laag zijn voor subcontractors om werkelijk winst te kunnen maken. Een veelgehoord geluid is dat de tarieven eenzijdig worden aangepast door de opdrachtgever. Dit betekent bijvoorbeeld dat zodra er meer stops op een bepaalde route komen te liggen (en de dichtheid van adressen dus stijgt), de tarieven per pakket omlaag gaan. De chauffeur gaat dus niet meer verdienen; de opdrachtgever wel.

Extra kosten die gedragen worden door subcontractors zijn de kosten voor een Eurovergunning: een ondernemingsvergunning voor transportbedrijven, die wordt uitgegeven door de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie (NIWO).³⁹⁵ De vergunningsplicht geldt voor beroepsvervoerders die rijden met een voertuig met een laadvermogen van meer dan 500 kilo.³⁹⁶ Gezien de grote hoeveelheid pakketten die koeriers vervoeren is een dergelijk voertuig benodigd:

³⁹² Website autobedrijf Van Vliet, <http://www.autocentrumvanvliet.nl/postnl/autohuur>. 20 september 2012.

³⁹³ Post NL subco-website, <http://www.subconet.nl/nl/subconet/home>. 20 september 2012.

³⁹⁴ E-mail communicatie PostNL, 7 november 2012.

³⁹⁵ Website NIWO, <http://www.niwo.nl/pagina/105/aanvragen/wegvervoer/eurovergunning.html> 5 november 2012

³⁹⁶ Inspectie Leefomgeving en Transport, http://www.ilent.nl/onderwerpen/transport/vrachtauto/ondernemers/vereiste_documenten/ 5 november 2012

immers, neemt men te weinig pakketten mee, dan vervalt de opdracht van de opdrachtgever. De aanvraag voor een NIWO-vergunning kost € 235,- en dient na 5 jaar verlengd te worden³⁹⁷, à € 120. Afgifte kost € 28,35; de jaarlijkse heffing kost € 23,70.³⁹⁸ Voor de Eurovergunning is ook een Verklaring omtrent het gedrag (VOG) nodig à € 30,-; een accountantsverklaring; en een vakdiploma ondernemer beroepsvervoer, wat € 2400,- aan cursuskosten met zich mee kan brengen.³⁹⁹ Zelfstandigen zonder personeel dienen zich in te schrijven bij de Kamer van Koophandel, à € 40,- tot € 50,-.⁴⁰⁰ Ook deze kosten dienen door een subcontractor zelf betaald te worden.

PostNL stelt het hebben van een Eurovergunning niet verplicht.⁴⁰¹ Ieder voertuig met de grootte van een 'bakkerswagen', type Renault Kangoo Express Compact, heeft al een laadvermogen van meer dan 500 kilo.⁴⁰² Kleine bestelwagens als de Opel Vivaro hebben al een laadvermogen van 900 kilo.⁴⁰³ In de praktijk zal een subcontractor dus altijd een Eurovergunning nodig hebben. Momenteel gaan geruchten rond dat veel PostNL-subcontractors geen Eurovergunning bezitten, terwijl zij hiertoe wel verplicht zouden zijn gezien het laadvermogen van hun voertuigen. SOMO heeft deze geruchten niet verder onderzocht.

DPD geeft aan 'hoewel het in de markt niet verplicht is, kiezen we er bewust voor om alleen te werken met vervoerders die in het bezit zijn van een Eurovergunning'.⁴⁰⁴

4.1.3. Onzekerheid werk

De OVO kan een koerier voor een bepaalde tijd werk garanderen, maar zekerheid biedt het nauwelijks. Zo zegt een koerier die voor GLS rijdt:

"Mensen die bij GLS werken als zzp'er zijn gewoon verkapt in loondienst. Ze moeten verplicht hun VAR-verklaring inleveren, maar zijn er nog erger aan toe dan iemand in loondienst. Je kunt elk moment zonder enige reden op straat gezet worden, ze worden gedwongen onder de cao-norm te werken; enz. enz. [Wij] zijn gewoon moderne slaven zonder enig recht. Heb je wat te mekkeren: dan sta je zo op straat, want je hebt geen contract om op te staan."

In een reactie geeft GLS Nederland aan zich niet in de bovenstaande uitspraak te herkennen, en de onjuistheid ervan te kunnen aantonen.

En een PostNL-koerier vermeldt dat de arbeidsverhoudingen verziekt zijn. Hij meent:

"PTT [PostNL] kan nu doen wat ze willen en zijn oppermachtig. Met een beweging ben ik als ondernemer kapot! Zelfs de VAR en NIWO verplichtingen zijn bij hun vrijgesteld. Bijzonder dat dit in Nederland kan. Ik als ondernemer moet me wel aan de volledige wetgeving houden."

³⁹⁷ Website NIWO, <http://www.niwo.nl/pagina/156/aanvragen/wegvervoer/verlenging-eurovergunning.html> 5 november 2012

³⁹⁸ Website branche-organisatie VERN, <http://www.vern.nu/informatie/niwo-vergunning>. 5 november 2012 en NIWO, <http://www.niwo.nl/pagina/105/aanvragen/wegvervoer/eurovergunning.html>. 5 november 2012.

³⁹⁹ Website Jolmer opleidingen en adviezen, <http://www.jolmers.com/vakopleiding/>. 5 november 2012.

⁴⁰⁰ Website ZZP Nederland, <http://www.zzp-nederland.nl/artikel/inschrijven-kvk>. 5 november 2012.

⁴⁰¹ Website PostNL, <http://www.subconet.nl/nl/subconet/paginas/voorwaarden>. 5 november 2012.

⁴⁰² Website Renault, <http://www.renault.nl/showroom/brochures-en-prijslijsten/bedrijfswagens/kangoo-express/brochure-bedrijfswagens-algemeen.jsp>. 5 november 2012.

⁴⁰³ Website Camion Verhuring, <http://www.camionverhuring.be/nl/bestelwagen/index.asp>. 5 november 2012.

⁴⁰⁴ Email communicatie, DPD (Nederland) BV, 5 november 2012.

4.1.4. Verzekeringen

Sinds 1 juli 2012 genieten zzp'ers dezelfde bescherming van gezondheid en veiligheid als werknemers in loondienst zolang zij met de werknemers op de werkvloer staan.⁴⁰⁵ Als zelfstandigen blijven zij echter verantwoordelijk voor het indekken van hun eigen risico's en dragen zorg voor hun eigen verzekeringen. Zelfstandigen kunnen ervoor kiezen zich te verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid (AOV) of werkloosheid. Ook kunnen zij verzekeringen afsluiten als de aansprakelijkheid-voor-bedrijvenverzekering (AVB-verzekering), rechtsbijstandverzekering (RVB-verzekering), en een overlijdensrisicoverzekering. De meeste zelfstandige koeriers die de enquête invulden gaven aan niet te beschikken over deze verzekeringen. Van hen verklaarde 89% geen AOV-verzekering te hebben. Ook overlijdensrisicoverzekering, RVB en werkloosheidsverzekering scoorden laag, met respectievelijk 78%, 67% en 89% onverzekerden. Meer zelfstandige koeriers beschikten over een AVB-verzekering, namelijk 56%. Als redenen voor hun keuze niet verzekerd te zijn gaven de respondenten aan dat de verzekeringskosten te hoog zijn. Enkelen gaven aan zelf te sparen, een enkeling gaf aan niet op de hoogte te zijn van de verzekeringen.

Focus: PostNL-subcontractor

Een zelfstandig koerier die sinds vijf jaar rijdt voor PostNL en daarvoor werkte voor DHL, geeft aan dat hij ooit als zelfstandige is gaan werken om 'vrij en niet gebonden' te zijn. Hij meent dat hij ook financieel beter af is. Het is echter twijfelachtig of dit inderdaad het geval is. De koerier laadt gedurende 45 minuten zijn bus in, rijdt 9 à 10 uur per dag en legt zo 100 kilometer af. Hierbij stopt hij 140 tot 180 keer en bezorgt 200 à 250 pakketten. Per pakket verdient hij € 1,34 bruto, wat een dagopbrengst van € 268,- tot € 335,- (ofwel een weekopbrengst van € 1.340,- tot € 1.675,-) moet opleveren. De koerier lijkt dus goed te verdienen. Echter, hij werkt 51 tot 60 uur per week, en ontvangt omgerekend een bruto uurbedrag van € 26 tot € 28. Hiervan moeten zijn onkosten (bus, benzine, kleding, boetes, premies voor overlijdensrisicoverzekering, en AVB-verzekering) en de belasting nog worden afgetrokken.

Bovendien is de koerier niet verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid of werkloosheid, en heeft hij geen rechtsbijstandsverzekering. Bovendien bouwt hij geen pensioen op.

4.2. Contracten en salarissen

De kostenbesparingen en tendens naar minder baanzekerheid leiden niet alleen tot meer tijdelijke contracten, maar ook tot lagere vergoedingen. In de enquête gaf 32% van de werknemers een (ruime) onvoldoende aan het salaris, terwijl 39% redelijk tevreden was en 32% zeer tevreden. Van de groep zeer tevredenen (die 8 of hoger aangaven op een schaal van 10 voor tevredenheid over salaris) werkte 64% al vóór 2005 bij het huidige bedrijf, maar van de zeer ontevredenen (die 3 of lager aangaven op een schaal van 10 voor tevredenheid over salaris) was ook 50% al voor 2005 in dienst bij de huidige werkgever. Er lijkt dus geen direct verband te bestaan tussen duur van dienstbetrekking en tevredenheid over salaris.

Verreweg de meeste ontevreden geluiden over salarissen komen op conto van de medewerkers van subcontractors te staan: 46% van de zeer ontevredenen werkt bij een subcontractor. Zij werkten in opdracht van GLS, DHL/Selektvracht, UPS, Post NL, TNT Express en kleinere bedrijven.

⁴⁰⁵ Staatsblad der Nederlanden, "Besluit van 13 juni 2012, houdende wijziging van het Arbeidsomstandighedenbesluit in verband met verdere bescherming van zelfstandigen, het plaatsonafhankelijk werken, de invoering van de algemene verplichting voor werkgevers tot het digitaal melden van gegevens bij de Inspectie SZW en van het Warenwetbesluit drukapparatuur in verband met een redactionele aanpassing", <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2012-270.html>
8 oktober 2012

Selektvracht-koeriers geven aan ruim onder het wettelijk minimumloon te werken, dat € 9,33 bruto bedraagt.⁴⁰⁶ Een van hen getuigt:

“Ik verdien tussen € 5,50 en € 6,50 netto per uur; 's zaterdags € 6,00 tot € 7,00. Vorige maand heb ik mijn uren bijgehouden en verdiende ik gemiddeld € 5,60 per uur.”

Wanneer deze Selektvracht-koerier, die gemiddeld 36 uur per week werkt, een minimumuurloon zou ontvangen, zou dit loon bruto moeten liggen op minstens € 9,33 per uur of € 1456,20 per maand, exclusief vakantiegeld.⁴⁰⁷ Het netto maandsalaris van deze koerier zou dan op € 1228,79 uitkomen.⁴⁰⁸ Momenteel ontvangt de werknemer echter een stukloon, en houdt hij voor een 36-urige werkweek slechts € 806,40 tot € 936,- over.

Een Selektvracht-collega geeft aan:

“Per bezorgd pakket krijgen we, afhankelijk van de route, tussen de € 0,40 en € 0,50 bruto, plus een onkostenvergoeding van € 0,30 voor het gebruik van onze auto. Als de ontvanger niet thuis is, krijgen we 50%. Die € 0,30 onkostenvergoeding voor onderhoud, afschrijvingskosten en brandstof voor de auto is te weinig. We gebruiken onze eigen auto's. Die € 0,30 zou misschien realistischer zijn als we de auto minder gebruikten, maar dat is niet het geval. De wagens zijn de hele dag onderweg en worden intensief benut. Die € 0,30 dekt niet onze werkelijke onkosten. Bovendien, soms moet ik kilometers omrijden vanwege problemen met het verkeer. Die tijd en benzine worden niet vergoed. Ook als ik ziek ben ontvang ik niets.”

Een koerier, met een tijdelijk contract in dienst van een zmp'er, die pakketten bezorgt in opdracht van PostNL, vertelt:

“Je krijgt alleen uitbetaald per succesvolle stop. Dit is € 0,77 per stop. Per extra pakket bij de stop krijg je € 0,12. Je krijgt geen loon als je vrij neemt, geen loon als je ziek bent, je hebt geen pensioenopbouw, en krijgt geen aanlooprouzetijd naar je wijk. Je krijgt ook geen loon als je pech hebt met de auto, ook niet als het niet door eigen toedoen is.”

Er zijn ook gevallen die duidelijk wijzen op overtredingen en creatie van schimmige constructies door werkgevers. Zo getuigt een ex-werknemer van een lokaal bedrijf in het noorden van het land, een subcontractor van DPD:

⁴⁰⁶ Voor een 36-urige werkweek, vanaf 1 juli 2012. Zie website Rijksoverheid. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/minimumloon/vraag-en-antwoord/hoe-hoog-is-het-minimumloon-per-uur.html>. 5 november 2012.

⁴⁰⁷ Website Rijksoverheid. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/minimumloon/vraag-en-antwoord/hoe-hoog-is-het-minimumloon.html>. 5 november 2012.

⁴⁰⁸ Exclusief vakantiegeld. Berekening via website Loonwijzer, <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/brutonetto>. 5 november 2012.

“Er waren geen loonstroken, geen pensioenopbouw, geen vakantiedagen, geen vakantiegeld.[...] Ik was werkloos en pakte alles aan – en hier werd van je geëist dat je zzp’er werd en je in liet schrijven bij de KvK. [...] Ik weet niet hoeveel ik verdiende per pakket; niemand weet wat hij verdient per pakket. Vaak heb ik om overzichten gevraagd, maar die kreeg je gewoonweg niet. Ik verdiende € 325,- netto per week, voor vijf werkdagen van 11 uur.”

Deze onderaannemer is niet de enige die zijn chauffeurs weinig uitbetaalt. Wanneer gevraagd naar gewenste verbeteringen binnen het bedrijf, vertelt een koerier van DHL’s Selektvracht:

“Als we nu eindelijk eens ons beloofde minimumloon zouden gaan verdienen en de communicatie [...] wat zou verbeteren zou ik met heel wat meer plezier werken. [...] Dat stukloon uitbannen, zodat we als iedere Nederlander ook recht hebben op een minimumloon.”

4.3. Veiligheid en gezondheid

Belangrijk thema voor arbeidscondities in de sector is veiligheid en gezondheid van werknemers. Hoge werkdruk wordt zonder uitzondering genoemd als kenmerkend voor het werk van alle werknemers in de gehele sector. Daarnaast zijn er de specifieke fysieke belastingen die gepaard gaan met het werk in de loods en bij de bezorging: het tillen van pakketten, het in en uit de bus stappen, het werken in de damp van uitlaatgassen. Bovendien lopen werknemers risico op ongevallen. Het lopen tussen vorkheftrucks, vrachtauto’s en bussen in de loodsen vormt een risico; evenals het hanteren van zware pakketten en het lange rijden, onder tijdsdruk, op de openbare weg.

De relevante thema’s worden hieronder in sub-paragrafen besproken.

4.3.1. Werktijden en werkdruk

De hoge werkdruk in de sector speelt een rol bij alle pakketbezorgende bedrijven. Er is geen bedrijf waar werkdruk door werknemers niet wordt vermeld als een probleem. Werkdruk levert stress op, waardoor het een risico vormt voor de mentale en fysieke gezondheid van alle werknemers. Het verandert bovendien de wijze waarop mensen hun werk uitvoeren. In sommige gevallen kan dit extra fysieke risico’s met zich meebrengen. Het gaat hierbij vooral om het tillen van pakketten (zie ook 4.3.2) en verhoging van het risico op ongevallen in de loods of op de weg (zie ook 4.3.3).

Meer dan één op de drie deelnemers aan de enquête geeft aan dat de veiligheid op het werk in matige tot ernstige mate in het geding komt door de hoge werkdruk. Onder koeriers is dit cijfer nog hoger: 45% van de koeriers die de enquête invulden geeft aan dat de hoge werkdruk onveilige situaties oplevert:

Werktijden en werkdruk: risico's genoemd door koeriers

- “Harder en roekeloos rijden om je spullen weg te krijgen.”
- “Tijdens het bezorgen van de pakketten kom je wel vaak in vervelende verkeerssituaties terecht, hier is wel werkdruk, je wilt al je pakketten bezorgen.”
- “Je probeert altijd zo snel mogelijk te zijn, dus vooral het rijden in het verkeer levert veel stress op, soms ben ik wel eens te haastig.”
- “Doordat de werkdruk hoog is, rij je wel eens te hard of doe je andere werkzaamheden tijdens rijden. En til je wel eens dozen die je eigenlijk met z'n tweeën zou moeten dragen.”
- “Racen door de wijk.”
- “Gevaarlijke goederen die niet als zodanig behandeld worden en gewoon tussen de normale pakketten over de band gaan.”
- “Stress, te hard rijden en te veel risico's nemen.”
- “Ze bellen erg vaak op voor zogenaamde afhalers. Ook al heb je een handsfree-set, je wordt toch teveel afgeleid.”
- “We moeten alles in minder tijd doen, hierdoor moet je soms wel harder rijden dan toegestaan is en til je soms niet op de juiste manier, je maakt sneller fouten!”
- “Door harder te rijden of soms te zwaar te tillen.”

Door de werkdruk neemt men niet altijd de benodigde pauzes, wat in het wegverkeer extra risico's met zich meebrengt. Van de zzp-koeriers geeft 86% aan geen pauze te nemen tijdens het werk. Van de totale populatie koeriers is dit 37%. Ook koeriers in vaste dienst geven aan zo onder druk te staan dat pauzes geen optie meer zijn. Soms wordt er door een werkgever op aangedrongen om wel de verplichte pauzes te nemen; sommigen ontwerpen juist plannings die het koeriers niet toestaat om tijdens de route te pauzeren.

Focus: DHL-koerier

Een voorbeeld van de druk op een DHL-koerier. De man werkt al jaren in vaste dienst bij het bedrijf. Hij begint zijn werkdag om 7:30 uur en vult zijn voertuig binnen een uur met zo'n 180 pakketten. Tientallen van deze pakketten wegen rond de 30 kilo. Het maximum is 50 kilo. Na het inladen is de koerier nog negen uur onderweg, om tijdens het afleggen van 140 kilometer over de weg zo'n 80 keer te stoppen. De koerier slaat zijn pauzes vaak over, omdat het hem anders niet lukt om de pakketten te bezorgen. Het komt vaak voor dat er overwerk is, wat de koerier wat extra salaris oplevert. Helaas kan de koerier niet kiezen of hij op bepaalde dagen wil overwerken of niet, en zo kan het voorkomen dat hij tot 40 uren per maand overwerkt. Gemiddeld werkt de koerier zo'n 41 tot 50 uur per week, en verdient € 1.600,- netto per maand, inclusief overuren.

Hoewel de koerier blij is met zijn collega's en niet ontevreden over zijn functie, is zijn mening over DHL zeer negatief. Hij vindt dat het bedrijf teveel druk op hem legt en hem laat zwoegen, terwijl zijn stem niet gehoord wordt en hij meent dat hij risico's loopt door het haastig moeten autorijden. Zijn rug is al meermaals geblesseerd geweest. Terwijl hij niet weet hoe lang hij het bezorgwerk nog vol kan houden, biedt het bedrijf hem geen goede mogelijkheden aan tot scholing en/of ontwikkeling. Hij heeft geen perspectief op verdere ontwikkeling binnen het bedrijf.

4.3.2. Fysieke belasting: pakketten

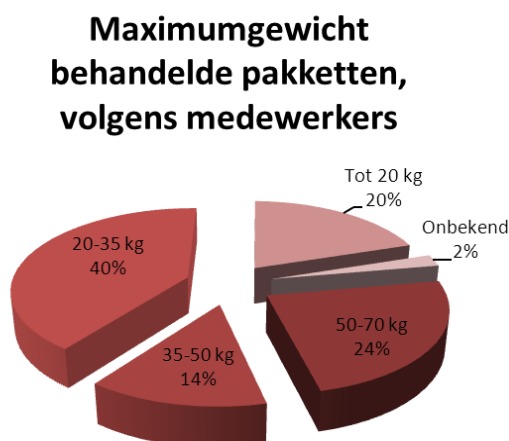
Verreweg de grootste fysieke belasting voor werknemers is het tillen van pakketten. Pakketten moeten worden getild en gedraaid om gescand te worden, op lopende banden worden gezet en er weer vanaf worden gehaald, meegesjouwd een voertuig of container in, uit voertuigen of containers worden getrokken, opgetild, weer neergezet en nogmaals opgetild. Vele werknemers – douane-,

overslag- en loodspersoneel en koeriers – komen dagelijks fysiek in aanraking met de pakketten en worden danig belast door de herhaalde, zware bewegingen.

Een derde van deze medewerkers geeft aan 100 tot 150 pakketten per dag te tillen en 28% geeft aan er 150 tot 200 per dag te tillen. Een enkele loodsmedewerker geeft aan tot 500 pakketten per dag te tillen. Velen, vooral koeriers, maken de kanttekening dat ze dezelfde pakketten echter niet één keer, maar meermalen optillen: zo gemiddeld tussen de twee en vijf keer. Vele zelfstandige koeriers geven aan dat zij tussen 180 en 200 pakketten per dag bezorgen en al het tilwerk van de betreffende pakketten zelf verrichten.

Het gewicht van de pakketten is variabel. Vele pakketten wegen weinig, tot enkele kilo's, maar de maximum toegestane gewichten liggen hoog en hun aantal is niet gering. Maxima verschillen per bedrijf, wat te maken heeft met de verschillende bedrijfsstructuren en -strategieën.

Figuur 22: Maximumgewicht behandelde pakketten, volgens medewerkers.

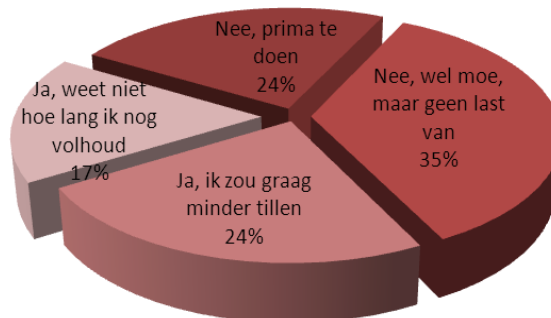


Bron: SOMO-enquête

Medewerkers lijken zich goed bewust te zijn van de risico's die samenhangen met het tillen. Zij geven aan dat vele van hun collega's rugklachten hebben, en noemen ook hun eigen rol in het voorkomen van klachten. Werknemers geven zodoende aan collega's om hulp te vragen bij het verplaatsen van zware pakketten, machines te gebruiken indien mogelijk, naar de sportschool te gaan om hun lichaam sterk te houden, en te weten wat het belang is van een goede lichaamshouding. Desondanks geeft 24% van hen aan het tillen als zwaar te ervaren, en het liever minder te willen doen. Nog eens 17% geeft aan het werk als zo zwaar te ervaren, dat men eraan twijfelt of men dit werk nog wel lang volhoudt. Dit levert een totaal op van 41% van de tillers dat aangeeft dat de fysieke belasting eigenlijk te zwaar is (zie afbeelding hieronder).

Figuur 23: Ervaring fysieke belasting door medewerkers.

Pakketten tillen: ervaart u dit als zwaar?



Bron: SOMO-enquête

Slechts 18% heeft geen moeite met het tilwerk. Hier moet echter de kanttekening worden gemaakt dat 43% van de pakketten die deze 18%-groep moet tillen een maximumgewicht heeft van 20 kilo, terwijl dit in de gehele groep maar 20% is (vergelijk bovenstaand diagram). Degenen die het tillen goed aankunnen, zijn dus ook degenen die relatief lichte gewichten tillen. Verscheidene medewerkers geven aan dat zij zich bewust zijn van het belang van het tillen op de juiste wijze. Desondanks leidt deze kennis niet altijd tot een gedragsverandering, leggen arbeidskrachten uit:

“Je krijgt geen tijd om aan je houding te denken of aan veiligheid want je [bus] moet binnen 45 minuten geladen zijn.”

Het merendeel van de door SOMO geïnterviewde mensen die pakketten tillen geeft aan fysieke klachten te hebben of te hebben gehad. Rugklachten worden verreweg het meest genoemd.

Tabel 8: Genoemde arbeidsgelateerde fysieke klachten

Arbeid	Fysieke klachten	Lichaamsdeel aangetast
Pakketten tillen	Overbelasting, pijn	Rug, schouders, handen, knieën, gewrichten,
Pakketten tillen	Artrose	Voeten, handen
Pakketten tillen	Verrekkingen, scheuring spier	
Rijden (schakelen, sturen, gassen)	RSI-achtige verschijnselen: pijn en tintelingen, slijmbeursontstekingen	Polsen, voeten

Oudere arbeidskrachten

Extra aandacht in deze context verdienen de oudere arbeidskrachten. Uit gesprekken met werknemers blijkt echter niet dat de pakketbezorgdiensten goed uitgestippelde wegen hebben voor het begeleiden van koeriers en loodsmedewerkers naar minder belastend werk. Zo maakt een PostNL-koerier zich zorgen over de toekomst:

“Ik ben 63 jaar en hoef geen verplicht overwerk te doen, maar ze geven vaak meer pakketten mee dan dat ik heb afgesproken. Van cao-afspraken voor oudere werknemers willen ze liever af. [Ik zou graag willen] dat er wat meer aan het ouderenbeleid wordt gehouden en niet zoals mijn manager zei: ‘als je 63 jaar bent moet je toch maar het zelfde doen als iemand van 18 jaar’. Ik zou ook graag willen doorwerken tot mijn 65 ste jaar maar daar maken ze bij PostNL veel problemen over. Ik heb het idee dat ze van de oudere werknemers af willen.”

Ook deze werknemer weet niet hoe lang hij zijn bezorgwerk nog volhoudt, en geeft aan dan PostNL geen mogelijkheden biedt om door te stromen naar een andere functie.

Materiaalgebruik

Over UPS, DHL, FedEx, en kleine onderaannemende bedrijven kwamen relatief veel klachten over de gebruikte materialen binnen. Vooral koeriers wensen betere bedrijfsauto's. Een UPS-chauffeur wenst een deugdelijk wagenpark, want:

“Bijna alle auto's zijn oud en slecht onderhouden.”

4.3.3. Ongevallen

De meeste risico's op acute bedrijfsongevallen in de branche worden gelopen door koeriers en loodsmedewerkers. Risicosituaties en gevolgen van ongelukken zoals in de enquête gemeld door werknemers worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 9: Risicosituaties voor koeriers en loodsmedewerkers

Ongeval	Plaats	Fysieke schade gerapporteerd door medewerkers
Aanrijding voetganger - vorkheftruck	Loods	Ontstekingen aan benen, voet verbrijzeld
Aanrijding voetganger - bus	Loods	
Aanrijding voetganger - vrachtwagen	Loods	
Aanrijding voertuig - voertuig	Loods, openbare weg	
Eenzijdig ongeluk voertuig	Openbare weg	Arm geïmmobiliseerd
In- of uitstappen voertuig tijdens (uit-) laden	Loods, openbare weg	Enkelverstuikingen en -breuken, kneuzingen van de ribben, voet gekneusd, handwortelbotjes gebroken, gebroken enkel, schavingen, spierscheuringen, arm verbrijzeld
Uitglippen over pakketten	In bus	Voet en been verwond
Laten vallen van pakketten, openscheurende pakketten	Loods, in bus, bij cliënt	Vingers gekneusd, voet gebroken
Ongeluk met overige materialen (rolcontainers, palletwagens)		Voet gekneusd
Vingers tussen voertuigdeuren		Snedes, vingerbreuken en - kneuzingen
Tillen van en lopen met pakketten	Loods, in bus, bij cliënt	Spierscheuringen, verstuikte enkels
Hondenbeet	Bij cliënt	Bijtwonden in benen
Andere ongelukken bij cliënt (val van trap, uitglijden)	Bij cliënt	Schaafwonden

Ook werden meldingen ontvangen van koeriers die waren mishandeld door collega's, en werd minstens één auto-ongeluk veroorzaakt doordat de koerier naar eigen zeggen veelvuldig werd gebeld tijdens het rijden – door zijn opdrachtgever, GLS.

Ernstige, acute ongelukken werden niet gemeld. Kleinere ongelukken daarentegen kwamen veelvuldig voor. Meest opvallend hierbij is niet dat deze ongelukken überhaupt optreden, aangezien de aard van het werk met pakketten zekere risico's met zich meebrengt. Zeer opvallend echter zijn de opmerkingen van werknemers over hun werkruimten en -materialen. Veel onveilige situaties zijn door simpele oplossingen te voorkomen. Veel ongelukken lijken resultaat van onverschilligheid over, of kostenbesparingen op, veiligheidsoplossingen en van de eerder genoemde stress.

Zo meldden medewerkers van verschillende bedrijven over hun loodsen dat er geen duidelijk gemarkeerde voetpaden aanwezig zijn, waardoor vorkheftrucks en voetgangers continu langs elkaar bewegen.

Zo vermelden DHL-loodsmedewerkers:

“In onze brandgang in de loods steken allerlei ijzeren draadeinden uit de vloer. Hier wordt niets aan gedaan. De brandslang hangt op een plaats waar de auto's rijden. [...] Mijn collega is heftruckchauffeur, maar heeft geen certificaat. De trucks in de loods hebben geen spiegels. Ik heb hierover geklaagd en na twee jaar te horen gekregen dat spiegels geen DHL-beleid zijn.”

De werknemers geven aan weinig vertrouwen te hebben in de wil van het bedrijf om te investeren in gezondheid en veiligheid: bij de weinige aanpassingen die omwille van veiligheid zijn gedaan geven werknemers cynisch aan dat deze tijdsbesparingen opleveren op de werkvloer en slechts om die reden zijn doorgevoerd. Bovendien zeggen medewerkers niet geconsulteerd te worden bij aanschaf van nieuwe materialen, waardoor deze soms minder veilig uitvallen dan de medewerkers zich hadden gewenst. Een collega stelt:

“Safety is alleen maar lastig voor het bedrijf; het kost geld. Ik kaart al heel lang de veiligheidsproblemen aan, maar het verandert niet.”

In een reactie op het bovenstaande benadrukt DHL echter niet te besparen op de veiligheid van medewerkers:⁴⁰⁹

“Wij proberen op veel fronten de kosten te beheersen, maar we besparen nooit op de veiligheid van medewerkers. Veiligheidsissues waar wij weet van hebben, worden aangepakt.”

⁴⁰⁹ Verbale en schriftelijke communicatie, DHL Express, Vice President Day Definite Network, september en oktober 2012.

4.3.4. Luchtvervuiling

Luchtvervuiling is niet alleen problematisch voor hen die dagelijks vele uren in het wegverkeer doorbrengen. De sterkste concentraties van vervuilende stoffen in de lucht bevinden zich in de loodsen, waar 's morgens de voertuigen worden beladen met pakketten. Vrachtauto's, privé-auto's en bestelauto's rijden rond in loodsen waar medewerkers aan het werk zijn. Medewerkers melden ook dat loodsen stoffig, tochtig en smerig zijn en dat er loodsen zijn waarin bovendien gerookt wordt.

Werknemers vertellen ook dat niet alleen de voorzieningen soms tekortschieten – zo noemt een aantal FedEx-medewerkers in de enquête het gebrek aan een luchtafvoersysteem in een loods waarin dertig auto's ingeladen worden – maar ook dat medewerkers zich soms niet bewust zijn van de vervuiling waaraan zij zijn blootgesteld. Zo kan een bedrijf werknemers vragen om minder te rijden in een loods, maar kan gebrek aan tijd, kennis of belangstelling bij medewerkers voor het probleem ervoor zorgen dat de vervuiling hoger uitvalt dan nodig. Hier speelt mee wat verschillende medewerker aangeven:

“Ze geven wel genoeg tips, maar het uitvoeren gebeurt onder omstandigheden dat je de tips gelijk overboord kan zetten.”

4.4. Arbeidsrelaties: werkgevers, werknemers en vakbonden

De strategie van de internationale pakketdiensten om efficiëntie te verhogen door rationalisering en centralisatie van systemen leidt tot een situatie waarin eigen initiatief of creativiteit van werknemers veelal contraproductief werkt. Nu de targets bovendien steeds ambitieuzer worden en werknemers ervaren dat de werkdruk almaar groeit, ontstaat het gevaar dat werknemers zich 'als een nummer' behandeld voelen en dat zij inwisselbaar zijn. Onvermijdelijk vermindert dit de werknemerstevredenheid, de werklust en de betrokkenheid bij het bedrijf. Dit zijn serieuze gevolgen, die niet alleen vanuit een ethisch standpunt ongewenst zijn maar bovendien schadelijk kunnen zijn voor de prestaties van een bedrijf.

Dat deze ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de hele sector blijkt uit de getuigenissen van werknemers. Over de hele linie van bedrijven kwamen dergelijke uitingen naar voren.

In de gesprekken met werknemers bleek duidelijk dat er een discrepantie bestaat tussen de woorden van werkgevers en de ervaringen van werknemers.

“Ik snap heus dat ze het niet iedereen naar de zin kunnen maken, maar het worden behandeld als derderangs burgers is niet mijn idee. Eerlijke betalingen en lange termijn samenwerking in de praktijk en niet alleen in theorie”

Niet één werknemer noemde de internationaliteit van de sector als een nadeel of bedreiging. Integendeel, het feit dat de bedrijven internationaal opereren lijkt een vanzelfsprekendheid en eerder een positieve factor. Desondanks is er wel degelijk sprake van een gevoel van onbehagen over de ontwikkelingen van de laatste jaren. Opvallend is dat juist de werknemers die al lange tijd in de sector actief zijn en zeer bij het bedrijf betrokken zijn, hun zorgen hebben over de ontwikkelingen van de laatste jaren.

“Vroeger was DHL een familie. Na de overname door Deutsche Post is het een bedrijf geworden dat puur is gericht op aandeelhouders en winst. [...] Veel oude DHL-ers zijn weggepest, eruitgewerkt. Het leek wel beleid te zijn om mensen eruit te werken. “

Bij FedEx heeft een aantal werknemers dit ‘familiegevoel’ nog wel:

“Wij zijn de kleinste van de vier grote bedrijven, daardoor zijn we een soort familie. Als je bij ons werkt ga je niet meer naar de andere drie bedrijven.”

Ook bij FedEx heeft de tijd echter niet stilgestaan. Medewerkers melden dat de werkdruk in de afgelopen jaren steeds omhoog is gegaan en dat er een groot verloop is onder managers. Opvallend is het verschil tussen verschillende afdelingen.

“[De afdeling] Operations gaat alleen over cijfers. Bij de Douane-afdeling gaat het om mensen en cijfers. Bij Douane wordt op lange termijn gedacht, bij Operations wordt nooit gedacht aan de toekomst want de managers zijn morgen weer weg. Dat is mijn grootste frustratie: managers bij Operations denken alleen aan vandaag. Ze denken bijvoorbeeld niet aan wat met de koeriers te doen als ze 50 zijn. [...] Er is steeds verlies van kennis, want nieuwe managers worden slecht ingewerkt, en is een groot verloop. Bij de Douane-afdeling gaat dit beter omdat managers er lang zijn en dus alle kennis in huis hebben.”

De belangrijkste oorzaak van de verschillen tussen de afdelingen lijkt te liggen in de bijzondere positie van de Douane-afdeling, die een grotere zelfstandigheid geniet binnen het bedrijf dan de andere afdelingen. Door de zeer specifieke kennis benodigd voor het werk op de Douane-afdeling wordt deze afdeling wat minder gestuurd door het hoofdkantoor in Brussel: “De afdeling Operations valt directer onder Brussel, en werknemers hebben weinig in te brengen. Meetings met je manager leveren daar niets op.” Medewerkers van de Douane-afdeling melden een minder hoog verloop en een grotere tevredenheid over relaties tussen managers en hun ondergeschikten dan hun collega’s op andere afdelingen. Desondanks wordt ook hier gesproken van ‘vriendjespolitiek’ waarbij managers elkaar de hand boven het hoofd houden. Door verschillende mensen wordt het woord ‘willekeur’ in de mond genomen wanneer het gaat om beslissingen over personeel. Ook hier, een klacht die bij verschillende grote bedrijven wordt gehoord, weten de hoogste niveaus niet goed wat er op een lager niveau gebeurt, en voelen werknemers een ‘arrogantie’ van de werkgever ten opzichte van werknemers. In deze context wordt genoemd: “Als je weggaat hebben ze zo een ander”, en: “Als het management iemand niet wil dan wordt hij zeker ontslagen”.

Een FedEx-medewerker zegt het volgende over het verloop binnen het bedrijf:

“Een zwakte van het bedrijf is dat bij een afdeling met een groot verloop niet wordt gecontroleerd door het bedrijf waarom dit zo is. Als de cijfers maar kloppen wordt er niet omgekeken naar vertrouwen en sfeer.”

Bij FedEx geeft 58% van de werknemers in de enquête aan zeer tevreden te zijn over de relatie met de werkgever. Op de vraag of men terecht kan bij de werkgever indien men een klacht wil

uiten, zegt 56%: “Ja, en er wordt goed naar me geluisterd zonder dat ik bang hoeft te zijn om zelf in de problemen te komen. Als het kan, wordt mijn klacht verholpen.” Iets minder positief is het feit dat 35% van de werknemers meent geen enkele invloed te hebben op enige beslissing binnen het bedrijf, dat oud-leden van de Ondernemingsraad (OR) aangeven dat zij in de OR nooit iets hebben kunnen veranderen. Van de invullers van de enquête geeft 49% aan wel eens het initiatief te hebben genomen tot verbeteringen op de werkvloer, maar dat dit niet tot resultaten heeft geleid. Daarentegen geeft 35% aan wel eens een dergelijk initiatief te hebben getoond en hier een positief resultaat van zag.

Hoewel FedEx in de Verenigde Staten een zeer expliciet anti-vakbondsgericht beleid voert⁴¹⁰ en wat in strijd is met de OESO Richtlijnen voor multinationale bedrijven,⁴¹¹ wordt dit beleid in Nederland minder strak gevoerd en klagen vakbondsleden niet over slechte behandeling. Bij DHL is men minder te spreken over de behandeling van vakbondsleden. Hoewel Deutsche Post/DHL in haar Jaarverslag zonder problemen benoemt dat zij met vakbonden verdragen heeft afgesloten⁴¹² en vakbondsvorming niet onder ‘risicofactoren’ benoemt, ziet de realiteit er op de werkvloer anders uit. Uitspraken van DHL-personeel als “ben je lid van de vakbond, dan ben je de zwarte Piet” en “supervisors weten niets van de cao, niets van de vakbond, en gaan steigeren als je de naam van een vakbondslid noemt,” duiden op weinig vertrouwen van lager management richting werkvloer en vakbond. Een DHL-werknemer trekt de conclusie:

“Het lidmaatschap van een vakbond is gevaarlijk. Alleen op het hoogste niveau is het geaccepteerd. [...] Als mensen lid zijn van een vakbond houden ze het stil.”

Gebrek aan vertrouwen in personeel op de werkvloer komt vaker voor. Zo vertelt een DHL-supervisor:

Focus DHL-supervisor

Een supervisor in dienst van DHL, die leidinggeeft aan een klein team, vertelt dat hij de laatste tijd nauwelijks aan zijn managementtaken toekomt. Door de hoge werkdruk werkt hij meestal mee met zijn ondergeschikten. Hij vindt zijn werk leuk en afwisselend om te doen en ervaart de sfeer met zijn team (‘een soort vriendenclub’) als het meest positieve aan zijn werk. Met de stijgende werkdruk ervaart hij dat de sfeer wat vermindert, dat taken minder goed worden uitgevoerd en dat werknemers zich vaker ziekmelden. Hij geeft aan dat hij bij zijn meerderen heeft aangegeven dat de werkdruk te hoog is opgelopen, dat hij niet over voldoende mensen beschikt, en dat dit zowel stress als onveilige situaties oplevert op de werkvloer. Bovendien worden vertrekkende werknemers niet altijd vervangen, waardoor zijn afdeling ook taken van andere afdelingen moet opvangen.

Hij zegt: “Wij beginnen pas te klagen als het echt niet goed is. We geven wel van tevoren onze mening over wat er gebeuren moet, maar we werken altijd gewoon mee. Maar als je op een gegeven moment merkt dat dingen niet goed gaan, dan moet er wel iets aan gebeuren. Deze jongens klagen niet voor niets. Maar als ik aangeef dat we het niet redden, dan wordt [door hoger management] gezegd dat het wel moet lukken. Mijn manager gelooft niet dat het inderdaad ernstig is. Inmiddels is de sfeer verslechterd. De jongens voelen zich niet serieus genomen.”

⁴¹⁰ FedEx beschouwt vakbonden als ‘risicofactoren’ United States Securities and Exchange Commission, Form 10-K, Fedex Corporation, 31 May 2012.

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1048911/000119312512303558/d375407d10k.htm>, 20 september 2012.

⁴¹¹ OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition, V. Employment and Industrial Relations, 1. , <http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/48004323.pdf>. 20 september 2012.

⁴¹² Zie bijvoorbeeld Deutsche Post / DHL Geschäftsbericht 2011, p.107.

4.4.1. **Communicatie en waardering**

Een van de meest gehoorde klachten van werknemers in de gehele sector is de slechte communicatie op de werkvloer. Van de invullers van de enquête geeft 43% aan dat dit een punt van ontevredenheid is. Tegelijkertijd geeft 55% van de invullers aan om juist heel tevreden te zijn met de werksfeer en 33% benadrukt zeer tevreden te zijn met zijn/haar collega's. Klachten over communicatie gaan dan ook voornamelijk over de management-werkvloer communicatie. Enkele betreffen het gebrek aan communicatie tussen afdelingen.

Communicatie blijkt cruciaal in de beleving van de werknemers. Bij de vraag 'is er iets wat u graag verbeterd zou willen zien bij uw werkgever?' wordt communicatie vaak genoemd. Opvallend is dat invullers van de enquête ongevraagd aangeven dat een goede communicatie wat hen betreft doorslaggevend is om:

- Serieus genomen te worden als werknemer
- Meer plezier te krijgen in het werk
- Inspraakmogelijkheden van 'gewone' werknemers te vergroten
- Humaan behandeld te worden

Verschillende werknemers geven expliciet aan dat hun communicatieproblemen met hun meerderen niet zozeer liggen op het hoogste niveau bij hun werkgever, maar juist op een wat lager managementniveau. Dit blijkt uit verschillende waarnemingen. Ten eerste worden communicatieproblemen niet altijd aan 'het bedrijf' toegeschreven alswel aan 'mijn manager'. Ten tweede geven kaderleden aan dat zij met achterdocht worden bekeken door hun directe managers (vaak 'supervisors'), terwijl zij over het algemeen wel (tamelijk) tevreden zijn over de communicatie met het hoger management. Tenslotte spreken ook meerdere werknemers uit dat zij willekeur vermoeden in de behandeling van werknemers.

Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de supervisors door hogerhand slecht behandeld worden, slecht ingewerkt worden, nooit lang op één plek werken en te hoge targets krijgen opgelegd. Het lijkt er dus op dat deze stressvolle positie door een combinatie van factoren ook zorgt voor een slechte relatie met de mensen op de werkvloer.

De veronderstelde kracht van ondernemingsraden (OR) blijkt bij meerdere bedrijven tot teleurstellingen te leiden. Bij medewerkers van verschillende bedrijven, waarvan meerdere ex-OR-leden, klonken klachten. De teneur is er een van de tandeloze OR, waarin veel besproken kan worden, maar waar senior management steeds weet te verhinderen dat initiatieven van werknemers doorgang vinden. De klachten hierover waren vaak hoorbaar, onder andere bij DHL en FedEx.

"De Ondernemingsraad is iets heel vervelends voor FedEx. Het bedrijf probeert de OR zoveel mogelijk te negeren."

4.5. **Conclusies: punten van bezorgdheid**

Het beeld dat ontstaat uit de getuigenissen van werknemers is er één van een sector die gekenmerkt wordt door de volgende punten:

- Zeer hoge werkdruk, op alle niveaus
- Zeer strak geformuleerde eisen
- Zeer ambitieuze verwachtingen en targets
- No-nonsense werkomgeving

- ❑ Beperkte ruimte voor eigen ideeën/initiatieven, hoewel vrijheid ontstaat als numerieke targets worden gehaald

Diegenen die onder dergelijke omstandigheden goed kunnen functioneren, geven ook aan gewend te zijn geraakt aan de hoge werkdruk. Desondanks blijft de hoge werkdruk voor bijna alle werknemers een belangrijk punt van bezorgdheid, en geven zij aan dat hun grens is bereikt.

De belangrijkste punten van verbetering zijn wat werknemers betreft meervoudig. De meest urgente problemen die werknemers ervaren zijn:

- ❑ Te hoge werkdruk
- ❑ Ongunstige contracten
 - Tijdelijke contracten
 - Te weinig vaste uren
 - Lage vergoeding
 - Grote flexibiliteit verwacht van werknemer, qua uren en beschikbaarheid
 - Geen zicht op verbetering
- ❑ Slechte communicatie
 - Minimale medezeggenschap medewerkers
 - Autoritair, gesloten management
 - Oneerlijke behandeling, willekeur

Deze punten worden door werknemers bij alle werkgevers genoemd. Het geldt bovendien in nog sterkere mate voor de subcontractors. Veel werknemers en subcontractors zeggen het gevoel te hebben dat hun mening er niet toe doet, dat zij geen enkele invloed hebben op beslissingen die genomen worden, terwijl de werkdruk almaar wordt opgevoerd. Targets worden zo hoog gelegd dat zij nauwelijks te realiseren zijn.

In de steeds terugkerende klachten over communicatie noemt men de autoritaire wijze waarop het management werknemers behandelt, en de willekeur waarmee managers met werknemers en subcontractors omgaan. Deze klachten worden geuit door zowel vaste medewerkers van de grote pakketbezorgers als door mensen in loondienst bij zmp'ers, als door zzp'ers over hun opdrachtgevers.

Verder wordt veel genoemd:

- ❑ Te lage salarissen
- ❑ Slechte naleving cao
- ❑ Overtreding Arbowet:
 - Materialen, voertuigen en veiligheidsmaatregelen voldoen niet aan standaarden
 - Pakketten te zwaar: te hoge fysieke belasting medewerkers.
 - Onvoldoende rusttijd.

Opvallend is de loyaliteit die veel werknemers hebben aan hun werk en hun werkgevers, en de wil die men toont om hard te werken. Veel werknemers geven aan plezier te hebben in het werk, en er eer in te scheppen hun werk goed uit te voeren. Zo kunnen zelfs degenen met de laagste lonen en meest ongunstige arbeidsvoorwaarden volhouden, zoals een Selektvracht-koerier:

“Het werk blijft geweldig, het loon en verdere arbeidsvoorwaarden verschrikkelijk.”

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Conclusies

Zoals aan het begin van dit rapport geformuleerd is het doel van het onderzoek het verschaffen van inzicht in de economische ontwikkelingen in de koerierssector en de consequenties daarvan voor arbeidskrachten in deze sector, met name koeriers.

Onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een uitgebreid literatuuronderzoek, waarbij gebruik werd gemaakt van bedrijfsverslagen, sectorrapporten, wetenschappelijke studies, financiële gegevens en media-uitingen. Vervolgens zijn arbeidskrachten geïnterviewd middels interviews en focusgroepdiscussies. Daarnaast is gebruik gemaakt van een enquête die is ingevuld door arbeidskrachten in allerlei functies en werkzaam bij een grote diversiteit aan bedrijven. Ook zijn telefonische vraaggesprekken gevoerd met managers bij enkele grote pakketbedrijven. De beschreven pakketdiensten hebben tijdens een reviewprocedure kunnen reageren op de in het rapport verschenen passages over hun bedrijven. De reacties van de bedrijven zijn verwerkt in het rapport.

Bedrijven

Een aantal grote internationale bedrijven is actief in de Nederlandse pakketdienstensector: PostNL, TNT Express, DHL (en dochterbedrijf Selektvracht), GLS, DPD, UPS en FedEx. De sector wordt gekenmerkt door schaalvergroting, internationalisering, concurrentie en prijsdruk. Kosten en risico's voor pakketdienstenbedrijven zijn tijdens van laagconjunctuur, hoge kosten van het personeelsbestand, externe factoren als aanscherping van milieuregelgeving en verhoging van brandstofprijzen, risico's bij overnames en capaciteitsplanning.

Door de schaalvergroting, stevige concurrentie en benodigde investeringen in logistiek is de internationale pakkettenmarkt niet eenvoudig te betreden voor nieuwkomers. Bedrijven reageren op de huidige economische omstandigheden door te consolideren en kosten te besparen. Dit gebeurt onder andere door reorganisaties en flexibilisering van arbeid.

Nederland kent ook duizenden kleine lokale of regionale koeriersbedrijven. Zij werken zelfstandig (zonder tussenkomst van de grote pakketbedrijven) of bezorgen pakketten op basis van een opdracht van de multinationale pakketdiensten. Zij profiteren van de groeiende B2C-markt. Jaarlijks worden honderden van dergelijke bedrijven opgericht in Nederland en verdwijnen er ook vele van de markt.

Deelmarkten

De pakkettenmarkt kent een aantal deelmarkten. Verschillende bedrijven zijn sterk op de afzonderlijke deelmarkten, maar er is veel overlap en bedrijven passen hun strategieën aan al naar gelang de groei of krimp van deelmarkten.

Internationale pakkettenvolumes (zowel intra- als intercontinentaal) stijgen iets harder dan binnenlandse volumes; de toenemende e-commerce levert een groei van het B2C segment op. Het aantal particuliere klanten dat gebruik maakt van koeriersdiensten om online bestelde goederen te

laten bezorgen is stijgende. Grote opdrachten tot B2C-bezorgingen worden gegeven door retailers als MyCom, Bol.com en Zalando.

Bedrijven die zich in het verleden meer richtten op B2B, maar dat segment nu niet meer zien groeien, richten zich ook steeds meer op B2C. Desondanks blijven de B2B-bezorgingen een belangrijke bron van inkomsten voor pakketdiensten, en zijn zij van groot economisch belang. Nog meer dan in andere Europese landen zijn Nederlandse bedrijven voor een belangrijk deel van hun omzet afhankelijk van koeriersdiensten. In Nederland is de binnenlandse markt voor expresspakketten beperkt; standaardpakketten vormen een deelmarkt die enkele malen groter is.

Flexibilisering van arbeid

De grote pakketdiensten maken voor een deel van hun werk gebruik van flexibele arbeidskrachten. Sommige bedrijven maken vrijwel uitsluitend gebruik van subcontractors voor het koerierswerk, andere hebben juist een maximaal aantal permanente eigen werknemers en maken slechts voor piekbezorgingen gebruik van subcontractors en oproepkrachten. Bij sommige bedrijven is duidelijk sprake van een trend naar een zakelijk model gebaseerd op het minimaliseren van aantallen eigen werknemers, zoals bij PostNL. Belangrijk doel van deze ontwikkeling is kostenbesparing.

Dergelijke veranderingen van zakelijke modellen hebben een grote invloed op contracten, arbeidsomstandigheden, en salarissen van arbeidskrachten. Waar vaste medewerkers worden ontslagen en flexibele arbeidskrachten (zmp'ers, zzp'ers, tijdelijke werknemers en uitzendkrachten) hun plaats innemen vindt een fundamentele verandering plaats op de arbeidsmarkt.

In enquêtes en interviews geven arbeidskrachten bij verschillende bedrijven aan dat zij tijdelijke en/of deeltijdcontracten ontvangen, terwijl zij permanent en fulltime (willen) werken. Ook werken medewerkers bij bedrijven als Selektvracht op basis van een stukloonvergoeding. Deze factoren maken werknemers kwetsbaar voor onderbetaling en uitsluiting van sociale zekerheden. Voor een compleet beeld van de mate waarin werknemers in de sector tegen hun wens in dergelijke contracten en vergoedingen ontvangen zal een uitgebreider onderzoek nodig zijn.

Subcontracting

De inhuur van zmp'ers en zzp'ers in de sector brengt risico's met zich mee voor de arbeidskrachten. De wettelijke en sociale bescherming van arbeidskrachten valt grotendeels weg als zij als subcontractor gaan werken. Bedrijfsrisico's en –kosten zijn niet langer een interne verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, maar komen nu neer op subcontractors.

De onderhandelingspositie van subcontractors in de pakketdienstensector is zwak. De vergoeding per pakket wordt vaak eenzijdig vastgelegd door de opdrachtgever. Daarnaast investeren subcontractors vaak in een vervoermiddel dat is aangepast aan de wensen van een specifieke opdrachtgever, en bepaalt de opdrachtgever routes en pakkettenaantallen. Koeriers maken lange werkdagen tegen vergoedingen die onder het minimumuurloon kunnen liggen. De zware werkdagen leveren veiligheids- en gezondheidsrisico's op. Bovendien rijden veel koeriers onderverzekerd rond, omdat zij de hoge verzekeringskosten niet kunnen opbrengen.

In sommige gevallen is sprake van schijnzelfstandigheid: de subcontractor is zo afhankelijk van een opdrachtgever dat er van een zelfstandige positie geen sprake meer is. De wetgever heeft besloten zich niet te veel te willen mengen in overeenkomsten tussen zakelijke partijen onderling. In gevallen van misbruik van onderhandelingspositie door de grote partij is de positie van zzp'ers echter zwak en is een minimuminkomen niet gegarandeerd.

Een aantal pakketbedrijven maakt structureel gebruik van grote aantallen subcontractors. De in het kader van dit onderzoek binnengekomen meldingen van koeriers over onderbetaling en slechte arbeidsomstandigheden zijn zorgwekkend en lijken te duiden op een meer structurele trend in de sector. Op basis van het aantal respondenten kan nog geen uitspraak gedaan over de omvang van de onderbetaling. Hiervoor zou meer specifiek onderzoek nodig zijn naar een grotere groep subcontractors waarin hun vergoeding wordt afgezet tegen het aantal gewerkte uren.

Stemmen van arbeidskrachten

Arbeidskrachten die meewerkten aan het onderzoek (zowel werknemers als subcontractors) lieten zich overwegend positief uit over hun collega's en over hun functie. Respectievelijk 80% en 69% van hen gaven deze factoren een rapportcijfer van 7 of hoger. Het enthousiasme over de werk- of opdrachtgever is beduidend lager, hier is er slechts 52% van de respondenten die een cijfer van 7 of hoger geeft. Mensen zijn positief over het werken in de sector, Toewijding aan het werk is vaak hoorbaar. Desondanks geven ook de meest tevreden arbeidskrachten aan dat er redenen zijn voor bezorgdheid over arbeidsomstandigheden. Daarbij komen dezelfde klachten bij herhaling terug, wat aantoont dat er sprake is van structurele problemen:

Werkdruk

Medewerkers uit vele verschillende functies, verspreid over de gehele sector, geven aan dat de werkdruk te hoog is geworden. De dwang om almaar meer te presteren levert grote onvrede op bij arbeidskrachten, die voelen dat ze al tot het uiterste gaan. Koeriers kunnen tot wel 250 pakketten per dag bezorgen en werken soms 12 uur per dag. Arbeidskrachten geven aan dagelijks continu met grote haast te werken.

Veiligheid en gezondheid

Veiligheidsmaatregelen laten regelmatig te wensen over: 30% van de arbeidskrachten geeft veiligheids- en gezondheidsmaatregelen op de werkvloer een onvoldoende. Vooral loodsen worden genoemd als plaatsen waar lucht, licht, hygiëne en veiligheidsmaatregelen slecht zijn. Van de arbeidskrachten die pakketten tillen tijdens hun werk geeft 32% aan het tillen eigenlijk te zwaar te vinden. Hun belasting is dan ook zeer intensief: 46% van de geënquêteerden geeft aan meer dan 100 pakketten per dag te tillen. Die pakketten worden bovendien meerdere malen opgetild en kunnen tot wel 70 kilogram wegen.

Communicatie en arbeidsrelaties

Communicatie is een ander probleem in de sector. Arbeidsrelaties zijn onder druk komen te staan, onder meer door reorganisaties, frequente vervanging en beperkte kennis van supervisors, en continue verhoging van targets. Vaak genoemd door werknemers zijn een gebrek aan fatsoenlijke communicatie vanuit het management (vaak op de lagere, maar soms ook op hogere managementniveaus), en weinig vrijheid voor eigen inbreng van ideeën. Veel arbeidskrachten voelen zich niet gewaardeerd en onredelijk behandeld.

Salarissen en arbeidsvoorwaarden

Salarissen en arbeidsvoorwaarden zijn een punt van frustratie, en blijven daarmee een belangrijk punt van aandacht voor de vakbonden. De ongelijkheid in beloning is groot. Sommige werknemers kunnen onvoldoende salaris verwerven, onder andere door deeltijd- en tijdelijke contracten en stuklonen. Ook tijdelijke contracten en ongunstige voorwaarden als te grote vereiste beschikbaarheid voor de werkgever leiden tot veel ontevredenheid. Voor oudere werknemers of werknemers met verminderde fysieke gezondheid bestaan in veel gevallen onvoldoende mogelijkheden tot omscholing of doorstroming naar andere functies. De sector maakt hiermee

gebruik van kwetsbare arbeidsgroepen, zonder hen behoorlijke mogelijkheden tot verbetering van hun situatie te bieden.

Overtredingen cao en wetgeving

Met regelmaat melden werknemers overtredingen van cao en Arbowet. Dit onderzoek kan geen uitspraken doen over de exacte frequentie en voorkomen hiervan. Wel blijkt een directe verband te bestaan tussen de noodzaak tot maximale efficiëntie bij de bedrijven, en overtreding van regels en afspraken: medewerkers melden dat de vereiste snelheid van werken managers ertoe leidt hun medewerkers aan te sporen tot overschrijding van grenzen.

Kwetsbare groep: problemen vallen samen

Weinig mensen zijn bijzonder slecht te spreken over hun functie en collega's: respectievelijk 5% en 6% van de respondenten gaf deze een rapportcijfer van 4 of lager. Wel geeft 17% van de arbeidskrachten een dergelijke zware onvoldoende aan de werk- of opdrachtgever. De meest ernstige klachten komen bij deze groep vandaan, en zijn vaak een combinatie van meerdere zeer slechte arbeidsomstandigheden en –voorwaarden.

Rationalisering ten koste van arbeidskrachten

Bedrijven die zich staande willen houden op een competitieve markt met kleine pakketomzetten zullen efficiënt met tijd en middelen moeten omgaan. De rationalisering van de bedrijfsvoering in deze sector gebeurt nu echter ten koste van arbeidskrachten. Neigt de sector naar het aanstellen van meer subcontractors en minder eigen werknemers, dan is het risico groot dat dit direct leidt tot uitbuiting van koeriers. De subcontractors worden niet beschermd door een cao en nauwelijks door wetgeving. Worden zij onderbetaald, dan hebben zij geen recht op bescherming, aangezien de wetgever het uitgangspunt heeft dat de subcontractor zelfstandig kan besluiten een opdracht al dan niet te accepteren.

Het is gebleken dat arbeidsomstandigheden door de hele sector heen te wensen overlaten. Niet alle arbeidskrachten worden evenredig getroffen: per bedrijf, per afdeling en per functie treden verschillen op. Sommige vaste medewerkers zijn zeer tevreden over hun salaris, werkgever, en arbeidsomstandigheden. Maar veel arbeidskrachten, vooral werknemers met deeltijd- of tijdelijke contracten, of subcontractors, hebben op verschillende gebieden aan het kortste eind getrokken. Zij hebben nauwelijks sociale zekerheden, verdienen het minst, en kunnen niet rekenen op een stabiel inkomen. Pakkettenbedrijven kiezen hiermee bewust voor een minder sociale koers. De huidige koers is gericht op maximalisering van efficiëntie en winst, niet op ontwikkeling en waardering van de arbeidskrachten waarop het bedrijf drijft.

5.2. Aanbevelingen

Bedrijven dienen:

- Het aantal subcontractors en tijdelijke werknemers te beperken
- Openheid te geven over de vervoersovereenkomsten die worden afgesloten, om onderbetaling van subcontractors tegen te gaan
- Targets te beperken tot wat volgens arbeidskrachten redelijk is, zodat er een garantie is op veilig werk en voldoende inkomen.
- Klachten van arbeidskrachten serieus te nemen
- Structurele investeringen te doen in materialen en veiligheidsmaatregelen
- Communicatie tussen werkvloer en management te bevorderen
- Een leefbare, redelijke betaling te realiseren voor personeel en subcontractors

- ❑ De cao zorgvuldiger na te leven
- ❑ Te investeren in werknemers en hun carrièreplanning: doorstroom en opleiding van (oudere) werknemers
- ❑ Bij zmp'ers te controleren op naleving wetgeving om misbruik van koeriers tegen te gaan

Ondernemingsraden moeten de nadruk leggen op:

- ❑ Vermindering van de werkdruk
- ❑ Verbetering van arbeidsrelaties en communicatie binnen het bedrijf
- ❑ Prioriteren van veiligheid en gezondheid in bedrijfsbeslissingen
- ❑ Aansporing van het management om actie te ondernemen na klachten of suggesties van arbeidskrachten
- ❑ Een vruchtbare samenwerking met vakbonden

Vakbonden dienen:

- ❑ De te hoge targets aan te kaarten bij pakketdiensten
- ❑ Normen op te stellen voor veiligheid
- ❑ Bewustzijn te creëren bij bedrijven betreffende de onredelijke werkdruk
- ❑ In cao-onderhandelingen druk te blijven leggen op redelijke salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers
- ❑ Eisen te stellen aan de bedrijven betreffende de dienstbetrekking van 50-plussers:
 - Formuleren van minimumpercentages 50-plussers
 - Actief laten doorstromen van oudere werkers naar minder fysiek belastende functies
- ❑ Scherp te controleren op naleving cao door bedrijven
- ❑ Een sterkere band te bewerkstelligen met tijdelijk personeel en subcontractors

De overheid zal de volgende taken moeten vervullen:

- ❑ Betere bescherming bieden aan zelfstandigen, garanderen van een minimumvergoeding
- ❑ Beëindigen van schijnzelfstandigheid zoals die nu bestaat
- ❑ Intensiever controleren van naleving van wettelijke veiligheidseisen en salariëring
- ❑ Inzicht geven over de aparte behandeling van PostNL door de belastingdienst. Het geeft geen blijk van openbaarheid van bestuur als het voormalige staatsbedrijf een speciale behandeling krijgt waarvan de voorwaarden en mogelijke voordelen niet bekend zijn.
- ❑ Prioriteren van monitoring van de concurrentieverhoudingen op de Nederlandse pakketdienstenmarkt. Dit onderzoek zou moeten worden uitgevoerd door de nieuw te vormen Autoriteit Consument en Markt (ACM), wanneer de OPTA per 1 januari 2013 zal zijn opgegaan in de ACM. Nadrukkelijker toezicht op de pakkettenmarkt en mededinging is gewenst om te voorkomen dat bedrijven onder bodemprijzen opdrachten aannemen.

Vervolgonderzoek zou nuttig zijn om exacter te kunnen bepalen hoe wijdverbreid misstanden zijn onder subcontractors. Ook is het gewenst om meer te weten over de financiële en sociale positie van werknemers die ongewenst op tijdelijke en/of parttime contracten werken. Tenslotte zou een uitgebreider onderzoek kunnen vaststellen op welke schaal bepaalde bedrijven cao-overeenkomsten en wetgeving overtreden.