

## Nederland in de VAL?

*Logistieke ontwikkelingen bieden steeds meer mogelijkheden om in Nederland waarde aan producten toe te voegen.*

De mondialisering van de economie en de homogenisering van de vraag zet producenten er toe aan om producten te produceren voor mondiale consumptie. Deze trend neemt echter niet weg dat regionale smaak- en vraagverschillen nog steeds een rol spelen. De noodzaak om zowel mondiaal als lokaal in de behoeften van de consument te voorzien heeft belangrijke gevolgen gehad voor de operationalisering van de waardeketen (bestaande uit inkoop, productie, verkoop en ondersteunende diensten) van de onderneming.

Naar de optimale samenstelling van de waardeketen is uitvoerig onderzoek gedaan. Daaruit zijn een aantal trends te destilleren. In de automobiellindustrie heeft het fenomeen 'lean production' zijn intrede gedaan. In deze trend is sprake van uitbesteding naar en intensieve samenwerking met toeleveranciers of co-makers. Een andere trend doet zich voor in de textielsector, waar verplaatsing van de productie naar lage-lonenlanden een belangrijke kostenreductie heeft mogelijk gemaakt. In andere branches treden met name aan het einde van de waardeketen veranderingen op. Zo worden in de computerindustrie de eindproducten niet altijd meer centraal geassembleerd voor een wereldwijde afzet, maar juist lokaal, dat wil zeggen dicht bij de afzetmarkt. Dit artikel zal dieper ingaan op deze veranderingen in het logistieke en industriële proces en de economische voordelen die daarmee te behalen zijn. De hier te beschrijven trend staat bekend als het concept van value added logistics (VAL). Daarbij zal ook worden ingegaan op de kans voor de Nederlandse economie om een 'value adding gateway' van Europa te worden.

### Wat is VAL?

Value added logistics is een bedrijfsorganisatorische vorm die de waardeketen op andere wijze structureert.

Om tot VAL te komen worden:

- fabricagetaken in de waardeketen 'stroomafwaarts' verplaatst;
- logistieke en servicetaken 'stroomopwaarts' verplaatst; en
- zodoende ontstaan een groot aantal VAL-vestigingen, die een veelheid van producten kunnen samenstellen en leveren.

Onder de fabricagetaken die stroomafwaarts worden verplaatst vallen met name configuratie, eindassemblage, het testen en verpakken van eindproducten. Hierdoor wordt niet alleen het laatste deel van de waarde-toevoeging aan eindproducten maar ook het land- en klantspecifiek maken uitgesteld tot een latere fase in de waardeketen. 'Postponed manufacturing', zoals dit verschijnsel ook wel wordt genoemd, brengt met zich mee dat het product in een latere fase zijn specifieke kenmerken krijgt, waardoor het voldoet aan landenspecifieke eisen en wensen van de individuele klant. Het aanbrengen van produktdifferentiatie wordt uitgesteld door langer generieke producten of componenten onder handen te houden.

Onder de logistieke taken die stroomopwaarts worden verplaatst kunnen operationele voorraad- en fysieke distributiefuncties vallen maar ook bestuurlijke functies zoals de aansturing en beheersing van het logistieke systeem. Onder de servicefuncties kunnen zowel marketing en verkoop als de nazorg vallen.

Samenvattend brengt de herstructurering van de waardeketen met zich mee dat (finale) fabricage uit compo-

nenten in plaats van in een mondiale productievestiging nu in een voormalig Europees distributiecentrum (EDC) of in een andere vestiging in het distributiekanaal wordt uitgevoerd. De stroomopwaarts verplaatste logistieke en servicetaken worden niet langer in nationale of regionale vestigingen uitgevoerd maar eveneens in het voormalige EDC. Het voormalige EDC krijgt dus een veel breder takenpakket. In plaats van een distributievestiging wordt het een VAL-vestiging met fabricage, service en logistieke functies welke op internationaal, centraal Europees niveau worden uitgevoerd.

### Voordelen op microniveau

Apple CEO Spindler noemde in *Financial Times* van 9 september 1992 als reden voor Apple om een VAL-vestiging in Apeldoorn te openen: "By combining our manufacturing and distribution activities, we will be able to respond to customer needs quickly and efficiently, while [...] reducing our manufacturing costs." Dit citaat geeft aan dat de keuze voor VAL van doen heeft met een strategische positionering in de veranderende concurrentiestrijd waarin het belang van kostenefficiëntie, service via 'customization' en 'instant responsiveness' toeneemt. Customization staat voor het aanpassen van producten aan de wensen van individuele klanten. Instant responsiveness staat voor de capaciteit om binnen kort tijdsbestek in te spelen op de vraag-, technologische en concurrentieomstandigheden in de turbulente markt. Dit brengt het belang van korte reactie- en verwerkingstijden met zich mee. De noodzaak voor VAL wordt versterkt door de scherpe prijsval in de markt en de differentiërende vraag.

### Effect van VAL op kosten

In de VAL-keten kan, ten opzichte van een keten met een traditioneel EDC, kostenverlaging worden bereikt. Hierin spelen voorraad-, transport-, pipeline- en loonkosten een rol.

Op voorraadkosten wordt in de VAL-vestiging een besparing gerealiseerd omdat hier dank zij 'postponed manufacturing' componenten op voorraad liggen. Het is goedkoper om componenten in plaats van eindproducten op voorraad te houden. Vanwege de hoge commonaliteit van componenten kan het voorraadni-

veau aanmerkelijk lager zijn; uit een beperkt aantal componenten kan het gehele assortiment worden samengesteld. In een traditionele EDC moeten daarentegen, om aan de variabele vraag te kunnen voldoen, alle type eindproducten op voorraad zijn.

Tevens wordt een besparing op de kosten van transport naar de VAL-vestiging gerealiseerd doordat componenten minder transportruimte in beslag nemen dan eindproducten. Componenten kunnen in een soort bulkverpakking worden getransporteerd. Het produkt krijgt pas zijn ruimte-intensieve eindverpakking nadat eindassemblage in Nederland is afgerond. Ten tweede wordt op transportkosten bespaard omdat spoedzendingen niet meer nodig zijn. Ten derde kunnen componenten ook direct uit de omgeving van de VAL-vestiging worden betrokken.

Rentekosten over het kapitaalbeslag van goederen in transport vormen de pipelinekosten. De besparing hierop is in de eerste plaats mogelijk dank zij de efficiëntere aanvoer. Doordat componenten direct aan de VAL-vestiging worden geleverd zijn ze korter onder handen, daarmee wordt de pipeline, in tijd uitgedrukt, korter en daalt het kapitaalbeslag. Ten tweede beslaat een kleinere voorraad in de VAL-vestiging natuurlijk minder kapitaal. Ten derde zijn rentekosten lager omdat eindassemblage wordt uitgesteld totdat klantenorders worden ontvangen. Ten slotte wordt de doorlooptijd van klantenorders korter en zijn eindproducten dus korter onder handen.

Tegenover deze besparingen staan echter de hogere arbeidskosten van de VAL-vestiging, als gevolg van de hogere loonkosten in Europa (vergeleken met onder andere Zuidoost-Azië waar bij voorbeeld veel mondiale pc-fabrieken staan). Verder wordt aan schaalniveau ingeboet doordat assemblage op internationaal en niet op mondiaal niveau wordt uitgevoerd. Deze (arbeids-)inefficiëntie weegt echter niet op tegen tegen andere besparingen. Een survey van AT Kearney onder 1.500 in Europa gevestigde ondernemingen heeft aangegeven dat deze in de afgelopen vijf jaar een gemiddelde besparing van 29% op logistieke kosten hebben gerealiseerd. Uit een simulatie van een case, uitgevoerd door het Instituut voor Planning en Logistiek TNO, blijkt de totale besparing op logistieke kosten

in een VAL-vestiging, vergeleken met een traditionele EDC zelfs 40 procent te bedragen<sup>1</sup>.

#### *Customization*

Verhoging van serviceniveaus via customization wordt in VAL-vestigingen nagestreefd via het bieden van klant-specifieke diensten rondom standaardproducten. Bij IBM's Amsterdamse (VAL-)vestiging spreekt men van 'entity management'. Hieronder wordt verstaan het samenvoegen van standaardproducten tot een klantspecifieke configuratie welke als geheel wordt geleverd. Ten tweede wordt customization nagestreefd via het assembleren van klantspecifieke eindproducten uit standaardcomponenten. Met een beperkt aantal componenten met een hoge commoniteit kan een zeer breed assortiment van eindproducten worden geleverd.

#### *Responsiveness*

De responsiveness kan worden verhoogd via een verkorte doorlooptijd van klantenorders en een vergrote leverbetrouwbaarheid. Doordat assemblage in de markt nabij de klant wordt uitgevoerd, is het mogelijk om deze aan te sturen nadat klantenorders zijn geplaatst. Zo wordt het mogelijk om een gemiddeld kortere levertijd met een geringere spreiding van levertijden en daardoor hogere betrouwbaarheid te behalen. De eindassemblage bestaat uit een beperkt aantal handelingen die binnen korte tijd kunnen worden afgerond. Verder zijn er geen spoedzendingen uit de mondiale fabriek nodig van producten die niet direct uit de Europese voorraad kunnen worden geleverd. IBM's VAL-vestiging is zelfs vaak in staat om klantspecifieke orders binnen 24 uur bij Benelux-klanten af te leveren.

#### **Nederland: sprong of val?**

Hoewel dit artikel de computerindustrie als voorbeeld neemt, zijn de conclusies mutatis mutandis ook zeker valide voor een aantal andere sectoren. Zo is in de consumentenelektronica en de verlichtingssector gebleken dat de benadering vanuit de productie-efficiëncy weliswaar continu tot verbetering in de (voorraad-)kosten en customer service geleid heeft, maar dat een doorbraak alleen bereikt kan worden met een VAL-

benadering waarin de order van de klant centraal staat. Een recente studie heeft aangegeven dat de beschreven potentie van VAL op microniveau zich ook uitstrekt tot een groot aantal sectoren waaronder de voedselverwerkende industrie, de kleding en de farmacie<sup>2</sup>.

Op macro-niveau is het van belang dat de herstructurering van de waarden behalve functionele veranderingen ook ruimtelijk-economische verschuivingen met zich meebrengt. Een relocatie en decentralisatie van fabricagetaken naar Europa en een Europese centralisatie van logistiek en servicetaken brengen kansen en bedreigingen met zich mee. De kans ligt in de extra toegevoegde waarde die in Nederland gerealiseerd kan worden op goederenstromen die via Nederland naar het Europese achterland worden doorgevoerd. Volgens een behoudende schatting wordt 5 tot 10% extra toegevoegde waarde op bestaande invoerstromen gerealiseerd in het geval hiervan de VAL-activiteiten in Nederland terecht komen.

De bedreiging zit hem in het ontbreken van een concurrerend vestigingsklimaat voor VAL-vestigingen. In het geval elders (Antwerpen, Duitsland?) wel op de VAL-vraag en ontwikkeling wordt ingespeeld kunnen hele stromen hun bedding verleggen. Dan wordt de VAL-potentie een VAL-bedreiging.

De uitgangspositie van Nederland is echter op voorhand niet slecht aangezien de Nederlandse mainports een sterke marktpositie hebben. Dit blijkt ook uit het hoge aandeel dat Nederland heeft in traditionele EDC's<sup>3</sup>.

Maar deze positie moet natuurlijk wel verdedigd worden. Naast voortdurende investeringen in infrastructuur, is het ook van belang er op te letten dat dienstverleners en toeleveranciers op de komst van VAL in kunnen spelen. Er ligt een kans voor aanbieders van industrieel logistieke

1. R. van Hoek en M. Klaren, manuscript, te verschijnen.

2. Knight Wendling & AT Kearney, *Value Adding Logistics; meer toegevoegde waarde in de gateway door industriële en logistieke dienstverleners*, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Nederland Distributieland, 1993.

3. Volgens Buck Consultants heeft meer dan 40% van de grote Amerikaanse en Japanse bedrijven zijn EDC in Nederland gevestigd.

of VAL-diensten. Het feit dat een gebrek aan de aanbodzijde IBM en Nedlloyd er toe bracht hun VAL-ta-kenpakket samen te gaan aanbieden aan derden geeft aan dat er een gat maar tegelijkertijd ook een gebrek in de markt ligt.

Het aanbieden van industrieel logistieke diensten kan overigens ook een mentaliteitsveranderingen bij 'op eigen produktie georiënteerde producenten' vergen. Niet alleen moeten logistieke dienstverleners in meer industriële termen gaan denken, ook moet de industrie wellicht meer in logistieke termen gaan denken. Waarom zou bij voorbeeld het bedrijfsonderdeel van Hoogovens dat nu voor het in bulk geproduceerde staal de door de klant bestelde 'pakketten' op order knipt, niet ook zijn diensten aanbieden aan andere staalproducenten die op de Europese markt leveren? Wellicht vergt dat een andere organisatorische vorm, maar dan kan het VAL-onderdeel van Hoogovens streven naar een optimale grootte en bezetting. Gaan we er verder vanuit dat de overheid waakt over het concurrerend vestigings- en gateway-klimaat dan kan in Nederland behalve extra toegevoegde waarde ook een groter marktaandeel in VAL-stromen worden gerealiseerd.

Een rol als 'value adding gateway' in Europa is voor Nederland natuurlijk ook van belang omdat bedrijven die zich in Nederland vestigen vanwege de logistieke mogelijkheden ook tot de inkoop van materialen en onderdelen in Nederland kunnen overgaan. Daar ligt weer een kans voor bedrijven in Europa om als toeleverancier op te treden en toeleveranciers uit Amerika of het Verre Oosten te vervangen. Een inventarisatie van VAL biedt in ieder geval voor Nederland ruime perspectieven die (ook van industriebeleid-makers) aandacht verdienen.

**R. van Hoek**

**J. Muntendam**

R. van Hoek studeerde af als economisch geograaf aan Rijksuniversiteit Utrecht en is inmiddels werkzaam bij het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken. Dit artikel is gebaseerd op de scriptie "Value Added Logistics", dat in samenwerking met het NFIA tot stand kwam. J. Muntendam is hoogleraar internationale economie en economische geografie aan de Rijksuniversiteit Utrecht.