

## VAL-kansen niet vals!

*Als we in Nederland de kansen benutten die Value Added Logistics biedt, dan liggen tussen nu en het jaar 2000 circa 80.000 extra arbeidsplaatsen in het verschiet. B. Kuipers is veel te pessimistisch over de perspectieven van VAL.*

In ESB van 16 maart 1994 maakte B. Kuipers van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer (Ministerie van Verkeer en Waterstaat) een analyse van de potentiële toegevoegde waarde en het aantal arbeidsplaatsen van VAL. Zijn resultaten verschillen aanzienlijk met de berekeningen van de bureaus AT Kearney en Knight Wendlings<sup>1</sup>. Dit is terug te voeren op een andere interpretatie van VAL, die heeft geleid tot een andere keuze van statistieken. Alvorens hierop in te gaan, lichten we het belang van VAL voor de internationale industrie en de concurrentiepositie van Nederland toe.

### De ontwikkeling van VAL

VAL is een industrieel-logistiek concept, waarin de 'globale' voortbrengingsketen wordt gesplitst in enerzijds primaire productie van basisproducten, componenten en modules en anderzijds secundaire productie (eindassemblage, klantspecifieke afwerken van het produkt). Door de secundaire productie te verplaatsen naar een Europees distributiecentrum (EDC) kunnen multinationals tegemoet komen aan de steeds hogere en meer diverse eisen van de markt in termen van produktvarianten, specificaties, afwerking en beschikbaarheid, tegen aanvaardbare kosten en met minimale voorraadrisico's. VAL is dus de combinatie van centrale Europese voorraad, ordergestuurde secundaire productie en fysieke distributie.

Het EDC neemt door de VAL-activiteiten een steeds belangrijker plaats in de keten in. Wanneer de Europese distributie en VAL zijn uitbesteed – en dat is nu eenmaal, ondanks incidentele teleurstellingen een algemene trend – neemt de desbetreffende logistiek-industriële dienstverlener deze centrale plaats in. Feitelijk neemt de dienstverlener de rol van verlader, in de zin van degene die

vracht ter vervoer aanbiedt, over van de fabrikant (of handelsonderneming). De rol van de logistieke dienstverlener in het ketenmanagement kan hierdoor steeds belangrijker worden. De betekenis van VAL voor de internationale producent is verlaging van de totale kosten (minder voorraadkosten en efficiënte afwerking van het produkt) en verhoging van de customer service.

### Kansen voor Nederland

Nederland is een ideale locatie voor multinationals om een Europees distributiecentrum met VAL-activiteiten op te zetten. De locatie in Nederland heeft als voordeel de goede aanvoermogelijkheden van onderdelen en componenten uit de hele wereld en tegelijkertijd de nabijheid tot de markt met korte, gegarandeerde levertijden. Steeds meer buitenlandse bedrijven kiezen juist daarom voor Nederland. Maar ook voor de Nederlandse 'zelfscheppende industrie' is het VAL-concept een basis voor versterking van concurrentiekracht en marktpositie in Europa. Boven genoemde voordelen van VAL dragen bij aan de verankering van deze bedrijven aan Nederland. VAL speelt bij uitstek in op de globalisering van de wereldeconomie; de voordelen van VAL wegen op tegen de relatief hoge Nederlandse loonkosten en de minder flexibele arbeidsmarkt.

Een EDC/VAL-centrum biedt niet alleen zelf werkgelegenheid, het levert ook werk op voor (Europese) toeleveranciers. Dat vaak niet gekozen wordt voor Aziatische toeleveranciers heeft o.a. te maken met importheffingen en transportkosten. Steeds meer wordt al in de ontwerpfase nauw samengewerkt met toeleveranciers van speciale onderdelen. Zo ontstaan de zogenaamde 'main suppliers'<sup>2</sup>, die meedelen in de risico's van produkt-

ontwikkeling. Voor Amerikaanse en Aziatische producenten kan samenwerking met 'lokale' toeleveranciers, die beter zijn ingevoerd in de onoverzichtelijke Europese markt, een belangrijke ondersteuning zijn bij het bewerken van deze markt.

Het gegeven dat 'EDC/VAL-centra' juist in een gateway als Nederland de ideale locatie vinden biedt daarom kansen voor de Nederlandse toeleveringsindustrie om als gespecialiseerde mede-ontwerpers en 'main suppliers' samenwerkingsverbanden op te bouwen met deze internationale producenten. Op dezelfde manier zoals nu Océ-Van der Grinten met Nederlandse 'main suppliers' werkt, kunnen we ons voorstellen dat printerproducenten als Ricoh en Hewlett Packard, met een EDC in Nederland, in de toekomst hechtere relaties zullen opbouwen met dezelfde en andere Nederlandse 'main suppliers'. Deze 'main suppliers' zijn op hun beurt weer geneigd om hun eigen toeleveranciers 'in de buurt', dat wil zeggen binnen Nederland of zelfs binnen een regio, te zoeken. Op basis van EDC/VAL-centra ontstaan hierdoor logistiek-industriële clusters die stevig verankerd zijn in de Nederlandse economie en daarmee de economische structuur van Nederland versterken.

### Kansen voor logistieke sector

Nu producenten steeds meer activiteiten uitbesteden, ligt er voor de Nederlandse transport- en distributiesector een kans om naast traditionele activiteiten als transport en opslag ook de secundaire productie-activiteiten van producenten over te nemen. Een belangrijke basis hiervoor is de sterke positie die Nederland heeft opgebouwd als locatie voor de, in belang toenemende, Europese distributiecentra van multinationals. Nederland heeft op dit moment een marktaandeel van 49 respectievelijk 42% van alle EDC's van grote Amerikaanse respectievelijk Japanse multinationals.

1. AT Kearney en Knight Wendling, *Value Added Logistics: meer toegevoegde waarde in de gateway door industriële en logistieke dienstverlening*, 1993.

2. Main suppliers: toeleverancier die in overleg met de uitbesteder functionele units of subassemblies ontwikkelt en produceert. Hans Praet, *Main suppliers en hun netwerken. Naar een effectieve structuur van de Nederlandse toeleveringsindustrie*, NEVAT, Zoetermeer, 1991.

## Werkgelegenheid door VAL

Wat zijn nu de werkgelegenheidspotenties van VAL in Nederland? Om daarvan een schatting te maken moet bekend zijn welke goederenstromen zich lenen voor VAL-activiteiten, en in welke mate VAL op dit moment en in de toekomst wordt toegepast bij deze stromen.

### Goederenstromen voor VAL

Kuipers beschouwt VAL als een deelverzameling van Europese distributie, die op haar beurt een deelverzameling is van de totale hoeveelheid goederen die in entrepot, pakhuis of veem worden ingeklaard. Op grond daarvan kiest hij voor de statistieken inzake het entrepotverkeer en beperkt zich daarbij tot de haven van Rotterdam. De keuze van deze statistieken is o.i. verkeerd.

Allereerst kort een toelichting op de getallen die Nederland Distributieland in haar publikaties hanteert. In het addendum van hun rapport gaan AT Kearney en Knight Wendling bij hun berekeningen van het potentieel voor VAL in Nederland alleen uit van de goederenstromen die tot nieuwe VAL-activiteiten in combinatie met centrale Europese distributie kunnen leiden.

De beide bureaus baseren hun berekeningen op de voor VAL in aanmerking komende intercontinentale aanvoerstromen van West-Europa, ter waarde van \$ 142 miljard in 1990. Het Nederlandse aandeel (via de havens van Rotterdam en Amsterdam) bedraagt daarin circa 40% ofwel zo'n  $f$  100 miljard, waarvan circa  $f$  66 miljard aan goederenstromen met potentie voor nieuwe VAL-activiteiten. Op basis van het European Renaissance-scenario van het CPB is berekend dat deze goederenstroom tegen het jaar 2000 zal zijn verdubbeld en in het jaar 2015 zal zijn gestegen tot circa  $f$  365 miljard. De toegevoegde waarde van deze potentiële VAL-activiteiten bedraagt naar schatting circa 10% van de aanvoerwaarde. Door de verwachte doorzetting van de centralisatietrend en de toename van VAL-activiteiten in deze EDC's zullen volgens AT Kearney en Knight Wendling deze EDC/VAL-activiteiten een potentiële toegevoegde waarde hebben van naar schatting  $f$  50 miljard in het jaar 2015, overeenkomend met ongeveer 260.000 arbeidsplaatsen. Dit zou om-

streeks het jaar 2000 circa 80.000 extra arbeidsplaatsen zijn. Dit laatste getal wordt door NDL gehanteerd.

Kuipers richt zijn kritiek op eindresultaten van de berekeningen in het hoofdrapport van AT Kearney en Knight Wendling die waren gebaseerd op zowel bestaande als nieuwe activiteiten. Hij vergelijkt de bovengenoemde  $f$  100 miljard aan goederenstromen met potentie voor VAL-activiteiten met de in Rotterdam aan- en afgevoerde ladingpakketten. Hij laat deze uiteenvallen in drie functies waarvan hij er slechts één in zijn cijferingen betreft, namelijk de 'distributiefunctie'<sup>3</sup>. Deze distributiefunctie betreft hij vervolgens alleen op de goederen die in entrepot worden ingeklaard, ter waarde van circa  $f$  55 miljard. Na aftrek van aardolie- of chemische producten ( $f$  35,5 miljard) en andere goederen die niet voor VAL in aanmerking komen resteert volgens Kuipers' inschatting een goederenstroom met VAL-potentie ter waarde van  $f$  7 miljard. Met dit getal herhaalt Kuipers de berekening voor de toekomstige VAL-potentie van AT Kearney/Knight Wendling en komt dan voor het jaar 2015 uit op een toegevoegde waarde van  $f$  5,6 miljard en 28.000 arbeidsplaatsen.

De keuze van Kuipers voor entrepotstatistieken leidt tot een onderschatting van de omvang van de distributiefunctie. In het eerdergenoemde onderzoek in opdracht van AVV wordt namelijk gewezen op het feit dat ook de goederenstromen die eerst worden ingeklaard maar later weer worden geëxporteerd onder de distributiefunctie vallen<sup>4</sup>. Daar komt bij dat een deel van de goederenstromen die nu via Europese distributiecentra lopen, direct ingeklaard wordt en derhalve niet in de entrepotstatistieken komt. Met andere woorden: een deel van de import/exportstromen met een waarde van  $f$  107 miljard heeft eveneens VAL-potentie, maar wordt niet door Kuipers genoemd<sup>5</sup>.

### De ontwikkeling van VAL

In zijn artikel stelt Kuipers dat centralisatie van de Europese distributie over haar hoogtepunt heen is. In werkelijkheid is centralisatie juist een dominante en zich doorzettende trend. Uit recente marktstudies van en voor NDL blijkt dat in de komende jaren nog vele EDC's van Amerikaanse, Japanse en andere Aziatische producen-

ten opgezet zullen worden<sup>6</sup>. Bovendien is het waarschijnlijk dat Europese industrieën dat voorbeeld van schaalvergroting in de Europese logistiek zullen volgen.

AT-Kearney en Knight Wendling hebben een berekening gemaakt van de potentiële economische betekenis en zijn daarbij uitgaan van een zich doorzettende centralisatietrend. Een groot deel van de voorspelde werkgelegenheid zal terecht komen bij nieuwe EDC's. Thans gaan deze goederenstromen rechtstreeks naar nationale distributiecentra of rechtstreeks naar importeurs of klanten in de diverse Europese landen. Voor zover deze transporten via Nederlandse havens of luchthavens plaatsvinden, is hier sprake van doorvoer met overlading, met een totale waarde van  $f$  193 miljard in 1990. Dit is door Kuipers niet als potentiële VAL-stroom meegenomen. Hij gaat er namelijk, zoals hierboven aangegeven ten onrechte, van uit dat de centralisatietrend over haar hoogtepunt heen is.

Conclusie: Indien we alle goederenstromen met VAL-potentie in de beschouwing betrekken dan is dat meer dan voldoende voor de  $f$  66 miljard aan goederenstromen met potentie voor nieuwe VAL-activiteiten waarop AT Kearney en Knight Wendling hun berekeningen baseren.

Bovendien is door AT Kearney en Knight Wendling uitgegaan van een beperkt achterland voor EDC's, namelijk alleen de Westeuropese landen. In de praktijk bedienen EDC's vaak alle EU-landen en soms ook delen van Oost-Europa tot zelfs het Midden-Oosten en Noord-Afrika. Indien het achterland zou worden verbreed tot alle relevante bestemmingen, zou dit

3. NEI, TNO, Rotterdam Transport Centre, *Rol van het goederenvervoer in de economie*, Delft, 1992.

4. Idem, blz. 33.

5. Zie: Nederland Distributieland, *American traffic*, 1991; Buck Consultants International, *Centrale Europese distributie bij Amerikaanse en Japanse bedrijven*, 1993; Nederland Distributieland, *Nippon traffic*, 1994.

6. Deze omissie van Kuipers is begrijpelijk maar niet terecht. Zelfstandige EDC's worden helaas niet als zodanig door het CBS geënquêteerd. Daardoor zijn er geen concrete gegevens beschikbaar over de omvang van de goederenstromen die via de EDC's lopen en direct worden ingeklaard.

het VAL-potentieel nog aanzienlijk vergroten. Daarnaast is door AT Kearney en Knight Wendling geen rekening gehouden met een verbetering van het marktaandeel van de gateway Nederland. Een goed aanbod van VAL-dienstverlening in Nederland zou nog tot een sterkere stijging van de intercontinentale aanvoer van VAL-stromen kunnen leiden ten opzichte van de concurrerende gateways.

### De aard van VAL-activiteiten

Verder maakt Kuipers nog een aantal opmerkingen over de aard van de VAL-activiteiten en dito werkgelegenheid. De feitelijke VAL-arbeid mag dan veelal laagwaardig zijn, maar is wel gevarieerd en door het ordergestuurde karakter zijn producenten bereid er relatief goed voor te betalen. Men kan daarom zelfs stellen dat VAL een manier is om arbeid uit lage-lonenlanden terug te halen. Niet door op de kosten van arbeid te concurreren, maar door de intelligente, ordergestuurde aansturing.

Wat betreft logistieke concepten, procesbeheersing, informatietechnologie, geïntegreerde besturing en financiële afhandeling van de goederenstromen kan VAL bestlist als hoogwaardig en uitdagend worden gekenschetst. Creativiteit en innovatie hoeven zich niet te beperken tot de te distribueren producten, maar zijn ook nodig voor voortbrengingsprocessen en ketenmanagement. Wellicht hebben R&D-investeringen in logistieke systemen en VAL-technologie een grotere spin-off voor de Nederlandse economie dan de meer produktgerichte speur- en ontwikkeling.

Ten slotte moet opgemerkt worden dat de berekeningen van AT Kearney en Knight Wendling geen macro-economische prognoses zijn, maar veel eerder marketingplannen waarin de ondernemer, in casu de 'BV Nederland', doelstellingen formuleert op basis van een potentiële markt. Deze doelstellingen worden in ondernemingsland niet als vanzelfsprekend gerealiseerd, maar zijn wel haalbaar en, vooral, de moeite waard om voor te gaan!

### A.G. Kornegoor en B.G. Radstaak

Beide auteurs zijn werkzaam bij de Stichting Nederland Distributieland, respectievelijk als manager Onderzoek & Ontwikkeling en adjunct-directeur.

## Naschrift

Graag zeg ik de heren Kornegoor en Radstaak van Nederland Distributieland (NDL) dank voor hun reactie op mijn artikel 'Valse verwachtingen' waarin ik inging op de mogelijkheden en de voor- en nadelen van Value Added Logistics (VAL).

Mijn artikel is gebaseerd op het ook door Kornegoor en Radstaak aangehaalde onderzoeksrapport van AT Kearney en Knight Wendling *Value Added Logistics: meer toegevoegde waarde in de gateway door industriële en logistieke dienstverlening* uit 1993. Ik waardeer de kwalitatieve analyse uit dit rapport zeer. Glashelder blijkt wat de mogelijkheden zijn van VAL, welke kansen hier liggen voor de verankering van VAL in het nationale transportcluster en voor de vernieuwing en concurrentiepositie van deze sector.

Ik heb echter grote bezwaren bij de kwantificering van de potenties in het rapport en bij het feit dat er niet wordt stilgestaan bij enkele voor de hand liggende knelpunten bij het milieu- en ruimtegebruik die optreden bij een grootscheepse ontwikkeling van VAL. NDL vreest nu reeds een tekort aan ruimte voor distributie. Een tekort dat volgens NDL: "...op termijn vele tienduizenden banen op het spel kan zetten"<sup>1</sup>.

Hoe zijn de verschillen in inzicht tussen NDL en mijn visie nu nader te verklaren? Ik ga achtereenvolgens in op de twee belangrijkste bezwaren van Kornegoor en Radstaak. Ten eerste: ik zou verkeerde statistieken gebruiken. Ten tweede: ik ga er ten onrechte van uit dat de toekomstige groei van EDC's in ons land zal afvlakken.

### Verkeerde statistieken?

Het meest fundamentele verschil van mening met NDL is de vraag of VAL een afgeleide is van goederen die zich in ons land bevinden omdat zij in een distributiecentrum (entrepot) worden opgeslagen (gebaseerd op 'entrepotstatistieken'), of dat VAL gebaseerd is op een veel bredere hoeveelheid goederen, namelijk ook de goederen die via de Nederlandse havens worden doorgevoerd naar het achterland.

Ik bestrijd de laatste mening. 'Doorvoer' is een activiteit die andere kwaliteiten van ons Distributieland vraagt dan bij voorbeeld VAL. Bij doorvoer moeten goederen zo snel mogelijk, zo efficiënt mogelijk en zonder calamiteiten (schade, congestie) naar het achterland worden vervoerd. Hierbij moet de nationale transport- en distributiesector zich niet als doel stellen om deze goederen op te houden door er 'value added' diensten aan toe te willen voegen, maar de sector wordt hier aangesproken op zijn operationele vervoerskwaliteiten. Overigens een niet geringe opgave.

Vervolgens heb ik bijzonder ruim gerekend. Ik heb de entrepot-invoer en de entrepot-uitvoer bij elkaar opgeteld (ik ga daarmee uit van de handelsstromen). Ik bereken voor hetzelfde produkt dus twee maal de potentiële toegevoegde waarde voor VAL-activiteiten, die AT Kearney en Knight Wendling vaststellen op 5-10% van de importwaarde. Strikt gesproken kom ik daarmee uit op een maximum van 20% toegevoegde waarde voor VAL-activiteiten in procenten van de waarde van een produkt. Hier kom ik reeds in mijn berekeningen aan Kornegoor en Radstaak's kritiek tegemoet. Echter, deze kritiek illustreert hoe groot het gevaar van dubbeltellingen is bij een onderbouwing die is gebaseerd op goederenstromen. Beter zou zijn om slechts van de invoer uit te gaan (zoals door Knight Wendling en AT Kearney terecht is toegepast).

Het moge duidelijk zijn dat het hanteren van deze statistieken lastig is. Om vast te stellen wat de toekomstige omvang van VAL zal zijn is het aan te bevelen om aanvullende benaderingen toe te passen in plaats van uitsluitend dergelijke 'mistige' statistieken te hanteren.

Om nader te illustreren dat ik ruim heb gerekend wil ik benadrukken dat ik niet alleen ben uitgegaan van de 5-10% potentiële toegevoegde waarde van importstromen maar ook de verwachte verachtvoudiging van deze stromen naar 2015 als uitgangspunt voor mijn berekeningen heb genomen. Ik heb daarmee de zeer optimistische aannamen gehanteerd uit het genoemde rapport. Een meer genuan-

1. NDL vreest tekort aan ruimte voor distributie, *Nieuwsblad Transport*, 18 april 1994.

**Tabel 1. Waarde van de totale aan- en afvoer per haven, 1991<sup>a</sup>**

Haven	f mld	%
Rotterdam	274	75
Amsterdam	23	6
IJmuiden	4	1
Vlissingen	9	2
Terneuzen	4	1
Schiphol	53	15

a. Bron: B.C. van Zorge, De waarde van de in- en uitgevoerde goederen per vervoertak, 1988-1991, *Maandstatistiek verkeer en vervoer*, CBS, augustus 1993, blz. 13-53.

ceerde berekening van de genoemde percentages en groeivoet zou resulteren in een lager bedrag dan de door mij berekende zeven miljard.

Deze zeven miljard is een bedrag dat slechts op Rotterdam betrekking heeft. Uit tabel 1 blijkt dat Rotterdam verreweg de belangrijkste zee- of luchthaven is, op afstand gevolgd door Schiphol. Wanneer Schiphol tevens wordt meegenomen, dan zal de waarde van de totale hoeveelheid goederen met VAL-potentie nog steeds niet meer dan 10 miljard bedragen in plaats van de 100 miljard van Knight Wendling en AT Kearney.

### Voortdurende centralisatie?

Ten slotte zal volgens Kornegoor en Radstaak de centralisatie doorzetten en zal de rol van Nederland als locatie voor centrale Europese distributie blijven toenemen. Het is op dit moment nog allerminst duidelijk of bedrijven hun logistiek op Europese schaal zullen gaan organiseren of dat er wellicht een meer sub-Europese oriëntatie zal gaan ontstaan (zie figuur 1). Centralisatie en relatieve decentralisatie zijn op dit moment even waarschijnlijk. Er is sprake van tegengestelde ontwikkelingen. Bepaalde bedrijven zullen

weliswaar op een Europese markt opereren maar er zijn ook bedrijven die nationaal zullen blijven opereren. Uit recent onderzoek van Thomsen en Woolcock blijkt dat multinationals een sterk nationale invalshoek blijven houden en zich met name oriënteren op de vier grote Europese markten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk en Italië, in plaats van op Europa als geheel<sup>2</sup>. Centralisatie zal zich daarmee weliswaar blijven doorzetten, of dit op Europese schaal gebeurt is de vraag.

Daarnaast worden concepten als directe distributie steeds populairder en vormen daardoor een bedreiging voor de positie van het distributiecentrum: "Kostbare pakhuisen en distributiecentra waren ooit de peperdure en onmisbare gereedschappen voor elk grootbedrijf. Nu is hun noodzaak verminderd door de komst van wereldwijde besteldiensten als Federal Express en UPS"<sup>3</sup>.

Diverse bronnen wijzen op een 'follow the leader effect' ofte wel een clustering bij buitenlandse investeringen<sup>4</sup>. De hausse in investeringen in EDC's is een voorbeeld van dit effect. Het betekent niet dat de groei zich tot 2015 ongedifferentieerd door zal zetten. Sterker: de mogelijkheden van een afvlakking zijn reëel.

Ten slotte: de positie van Nederland als locatie voor distributiecentra is niet onbedreigd. Uit recent afgesloten onderzoek blijkt dat internationale en in logistiek opzicht voorlopende bedrijven niet zonder meer

voor Nederland kiezen als locatie van logistieke activiteiten. Nederland zou relatief slecht scoren bij bepaalde, juist op dit moment relevante, gespecialiseerde locatiefactoren als de aanwezigheid van een hoogwaardig infrastructuurnetwerk en de aanwezigheid van hoogwaardige logistieke dienstverleners. Nederland is nog te sterk afhankelijk van traditionele locatiefactoren<sup>5</sup>.

### Conclusie

VAL is een belangrijke activiteit die onmisbaar is voor ons Distributieland. Net zomin als een moderne economie zonder een, eens nieuwe, activiteit als luchtvracht kan, kunnen VAL-activiteiten worden gemist door de combinatie van kostenvoordelen en flexibiliteit. VAL is nodig. De noodzaak van VAL is echter niet evenredig gerelateerd aan de omvang in werkgelegenheid en toegevoegde waarde.

### Bart Kuipers

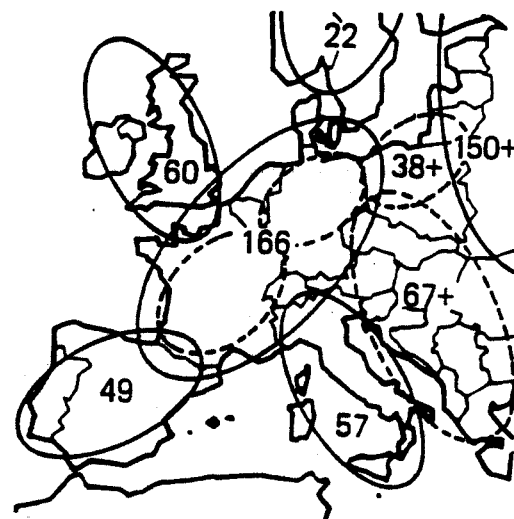
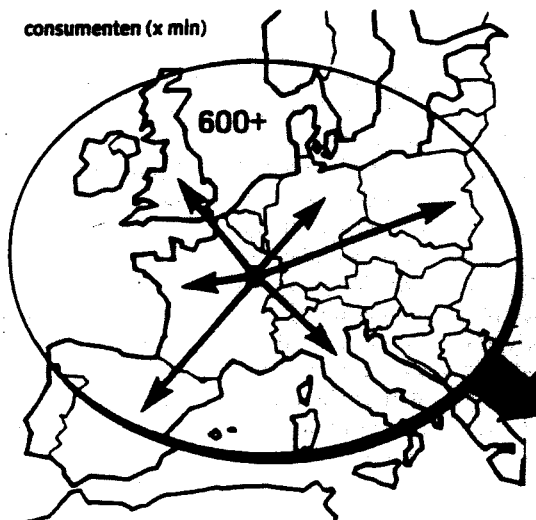
2. Aangehaald in Everybody's favourite monsters. A survey of multinationals, *The Economist*, bijlage, 27 maart 1993, blz. 17.

3. F. Versteeg, Groot is uit, vlug en lenig is in, *NRC Handelsblad*, 31 mei 1994.

4. Zie bij voorbeeld P.K. Jagersma, Internationale desinvesteringen van Nederlandse multinationals, *ESB*, 3 maart 1993, blz. 208-210.

5. *Future logistics structures*, Tilburg/Cranfield, NEA/Cranfield, 1994, blz. 112.

**Figuur 1. Eén of meer logistieke markten in Europa?**



Bron: A. van Nierop, Logistiek als concurrentiewapen, *Transport en Logistiek*, 1 april 1993, blz. 8.