



Genoeg ruimte voor het soepel laten verlopen van supply chain-processen is gewild. Liever een te ruime dan een te krappe jas, want een overschot aan palletplaatsen kan worden verhuurd, blijkt uit de rondetafeldiscussie over uitbreidingen en verhuizingen in de supply chain, een initiatief van Supply Chain Magazine en The Facility Group.

Door Ingrid Essenburg

## Logistiek vastgoed

# Bouwen of barsten

**N**egen vakgenoten in supply chain management trekken op 4 april, na de eerste kennismaking met elkaar, een fluorescerend, oranjegrijs veiligheidsvest aan en zetten een helm op het hoofd. Dit gebeurt uit veiligheidsoverwegingen op verzoek van gastheer John Jansen, directeur Logistiek van Nedac

Sorbo uit Duiven. Na de 'verkleedpartij' leidt hij het gezelschap rond in Sorbo's nieuwe in aanbouw zijnde dc van 7.800 m<sup>2</sup> met ruimte voor 12.500 pallets. Naar verwachting wordt dit dc half mei opgeleverd, waarna de interne verbouwingen van logistieke systemen nog circa een half jaar in beslag gaan nemen. Hij ver-

volgt de rondleiding in Sorbo's bestaande dc van 15.000 m<sup>2</sup>, alwaar volop bedrijvigheid is vanwege een hoop rondrijdende heftrucks. De rondleiding eindigt in de vergaderruimte waar de rondetafeldiscussie kan beginnen.

Martijn Lofvers, hoofdredacteur van Supply Chain Magazine, is de moderator van



Foto's: Thomas Easing

**Arthur Böhmer (Xenos), René Geujen (The Facility Group), Bas Geijtenbeek (Jones Lang LaSalle), André Zeldenthuis (Fetim Group), John Jansen (Nedac Sorbo), Peter Appels (DA Retailgroep) en Simon Smedinga (Office Depot).**

de rondetafel. Hij vraagt de discussiedeelnemers zich voor te stellen en te vertellen waar hun producten vandaan komen en naartoe gaan. Peter Appels, projectmanager Logistiek van de DA Retailgroep die hoofdzakelijk in Nederland distribueert en uit Europa via Nederlandse distributeurs zijn producten betreft, bijt de spits af en snijdt een voor hem actueel onderwerp aan: 'Wij zijn momenteel bezig met de laatste fase van een centralisatieproces, waarbij we in een aantal jaren van drie dc's naar één gaan. De vestigingsplaatskeuze is gevallen op het bestaande dc in Zwolle. In de besluitvorming waren de reorganisatie- en reiskosten doorslaggevend, waardoor één van de huidige plaatsen de voorkeur had. Voor actiegereiden hebben we een extern magazijn bijgehuurd. Het centrale dc gebruiken we

voor onze reguliere orders. In dit dc doen we een diepte-investering in een 'pick to light'-systeem, waardoor we veel sneller kunnen orderpicken. Dit hebben we, inclusief de reorganisatie- en een lichte toename van transportkosten, in korte tijd terugverdiend.'

'Xenos haalt producten grotendeels uit het Verre Oosten voor winkels in Nederland en Duitsland', vertelt Arthur Böhmer, hoofd Logistiek van Xenos. De producten komen uit het Verre Oosten binnen in Rotterdam en van daaruit gaan ze via de haven van Waalwijk naar afzetgebieden in Nederland en Duitsland.

Simon Smedinga introduceert zichzelf aan de rondetafel als directeur Supply Chain Benelux van Office Depot, een specialist voor kantoorartikelen in hoofdzakelijk de business-to-business markt

die onder meer werkt met leveranciers uit het Verre Oosten en Europa.

### Trends in Azië

Gastheer Jansen van Nedac Sorbo, dat een gedeelte van zijn producten uit Azië over laat komen voor de Benelux-markt, constateert een aantal trends waardoor Azië als leveranciersregio minder aantrekkelijk wordt: 'Het transport is hartstikke duur geworden. Je betaalt honderden euro's per container en de betrouwbaarheid laat steeds meer te wensen over. De leadtimes worden steeds langer. Wij denken er daarom over om dichterbij te gaan sourcen.'

Lofvers vraagt Böhmer of hij deze trends onderschrijft. 'Ik ervaar niet dat leadtimes langer worden. Maar ik beschouw de afhandeling in Rotterdam als heel



## ► 'Elders een locatie huren, is een drama. Je bent voortdurend aan het pendelen'



### **Peter Appels (44)**

**FUNCTIE:** projectmanager Logistiek bij DA Retailgroep (3 jaar)

**OPLEIDING:** HTS Economische Bedrijfstechniek, diverse logistieke, IT- en managementcursussen

**WERKERVARING:** logistiek manager bij Dynadro, logistiek manager bij Forbo Tapijt, hoofd productieplanning en voorraadbeheer bij Forbo Bonaparte



### **Arthur Böhmer (39)**

**FUNCTIE:** hoofd Logistiek Xenos (5 jaar)

**OPLEIDING:** HTS en kopstudie Economie

**WERKERVARING:** projectmanager bij Nedloyd, algemeen leidinggevende bij Blokker, operation manager bij Nedis, logistiek manager bij Xenos



### **Bas Geijtenbeek (31)**

**FUNCTIE:** associate director bij Jones Lang LaSalle (2,5 jaar)

**OPLEIDING:** MCO (commercieel onderwijs)

**WERKERVARING:** 6,5 jaar bij De Boorder Bedrijfshuisvesting Makelaars en ruim 2,5 jaar bij Jones Lang LaSalle



### **Rene Geujen (38)**

**FUNCTIE:** director of Business Development bij The Facility Group (3 jaar)

**OPLEIDING:** HBO Logistiek  
**WERKERVARING:** 15 jaar in het logistieke werkveld op het vlak van advieswerk, werving & selectie, interim-management en marketing & sales bij Interpharm, Randstad Interim Kader, Yacht en The Facility Group

lastig. En ja, de transportkosten zijn een probleem. De dieselprijs is in korte tijd gestegen van 45 tot 102 dollar per vat. Wat als de prijs stijgt tot 200 dollar per vat? Je denkt dat een verdubbeling van de prijs niet snel zal gebeuren, maar zo dachten we twee jaar geleden ook', aldus Böhmer. Verder ervaart hij dat de kwaliteit van artikelen uit Azië, zoals Chinees aardewerk, steeds beter wordt.'

### **Zwaartepuntanalyses**

André Zeldenthuis, manager Distributiecentrum van de Fetim Group, ervaart in tegenstelling tot Xenos niet de Rotterdamse ellende. Want de groep, die ook het grootste deel van de producten uit het Verre Oosten betreft via eigen inkoop-

kantoren, zit in Amsterdam. 'Wij hebben goede afspraken met rederijen die volgens onze forecast containers op de productieplaats neerzetten en ophalen. De Fetim Group met vijf vestigingen is de afgelopen paar jaar verdubbeld in oppervlak. De groep levert onder andere plaatmateriaal en woondecoratieproducten aan bouwmarkten over heel de wereld.

Links van Zeldenthuis zit Bas Geijtenbeek, associate director van de internationale vastgoedadviseur Jones Lang LaSalle. Op het moment is deze adviseur met een logistiek portefeuille van 600.000 m<sup>2</sup> aan de 'haal' voor verhuur of verkoop. De zevende discussiedeelnemer is René Geujen, director of Business Development van The Facility Group, een

van origine Amerikaans bedrijf dat zich op dit moment onder meer bezighoudt met de nieuwbouw van Nedac Sorbo en de bouw van fabrieken in Amerika voor Heinz en Hero. 'We doen een voorstudie en verzorgen de master-planning, het ontwerp, de engineering en de realisatie van een gebouw', aldus Geujen die benadrukt dat The Facility Group een onafhankelijke *design & build*-firma is, die niet optreedt als financierder of ontwikkelaar. De laatste discussiedeelnemer aan tafel is Jaap de Hoop, logistiek directeur van Schuitema Zuid. Hij vertelt dat aanvoer van producten voornamelijk vanuit het binnenland plaatsvindt en dat Schuitema beschikt over zes dc's.

Na de eerste voorstelronde barst de



### Jaap de Hoop (54)

**FUNCTIE:** logistiek directeur Schuitema Zuid (12,5 jaar)  
**OPLEIDING:** Bouwkunde aan HTI Amsterdam, Bedrijfskunde bij Vereniging van Organisatie Adviseurs  
**WERKERVARING:** bedrijfskundig projectleider Staf Logistiek, logistiek manager dc Raalte, dc Bodegraven en dc Woerden, medewerker bedrijfsbureau bij Tomingroep, organisatieassistent bij Nevanco Woningbouw



### John Jansen (53)

**FUNCTIE:** directeur Logistiek bij Nedac Sorbo (10 jaar)  
**OPLEIDING:** HBO  
**WERKERVARING:** sinds 1980 in diverse logistieke functies bij Onderlinge Farmaceutische Groothandel (OPG), Bijenkorf en Nedac Sorbo



### Simon Smedinga (46)

**FUNCTIE:** supply chain director (4 jaar)  
**OPLEIDING:** HTS Werktuigbouw  
**WERKERVARING:** programmeur CAD/CAM-systeem bij Hollandse Signaal-apparaten, logistiek systeemontwikkelaar bij Ahrend Kantoorartikelen, IT-manager en accountmanager bij Bakker Logistiek, supply chain director bij Office Depot



### André Zeldenthuis (50)

**FUNCTIE:** manager Distributiecentrum bij de Fetim Group (6,5 jaar)  
**OPLEIDING:** HEAO  
**WERKERVARING:** gestart bij het ministerie van Financiën en via een kort uitstapje in de IT-wereld in aanraking gekomen met inkoop en logistiek. Onder meer gewerkt bij Apple Computer en NCR

‘echte’ discussie over uitbreidingen en verhuizingen in de supply chain los. Lofvers leidt de eerste stelling in: ‘Volgens Nederland Distributieland moeten er in Nederland twintig logistieke hotspots komen. Branchegebijzede clustering komt nog maar moeizaam van de grond met enorme versnippering en ‘verrommeling’ van de openbare ruimte als gevolg.’ Daarna poneert hij de stelling: ‘Allen voor één of ieder voor zich?’ Appels reageert als eerste: ‘Uitgangspunt is je eigen strategie. Je kijkt naar geschikte industrieterreinen met goede voorzieningen en goede uitvalswegen. Je gaat niet ergens zitten waar je geen uitvalswegen hebt en waar vrachtwagens het land niet in kunnen. Je probeert ook zoveel moge-

lijk files te vermijden. Daarom zouden we niet snel kiezen voor vestigingsplaatsen als Geldermalsen of Culemborg.’ Jansen merkt vervolgens op: ‘Als we er een zwaartepuntanalyse op los laten, dan zitten we hier hartstikke fout. Onze oude vestiging stond in Vorden, dus we moesten ons ook afvragen in welke straal van Vorden we ons zouden vestigen om onze medewerkers te behouden. Smedinga vertelt dat Office Depot over Europa heen een *center of gravity*-studie heeft laten doen. Daaruit kwam een plaats in Gelderland als beste vestigingsplaats naar voren, maar de keuze is uiteindelijk gevallen op Zwolle. ‘Zwolle bleek financieel en operationeel de beste oplossing. Operationeel in de zin van beschikbaar-

heid en werkmoraal van werknemers’, licht hij toe. Ook Xenos, DA en de Fetim Group houden uitermate rekening met personeelsaanbod ten aanzien van locatiekeuze, wat Lofvers de opmerking ontlokt: ‘Je kijkt dus naar centre of gravity in personeelsaanbod.’ Geujen beaamt dit. Lofvers vraagt vervolgens De Hoop hoe Schuitema tot locatiekeuzes komt. De Hoop: ‘Wij kijken naar locaties waar onze winkels zitten. Daarnaast zijn de transportmogelijkheden, kosten – het samenvoegen van dc’s kan er niet altijd uit – en verkooppotentie van het oude vastgoed belangrijke keuzefactoren.’ Geujen merkt op dat afnemers vanzelf wel naar hotspots toekomen. Want hotspots, zoals Venlo met drie modalitei- ➤

## ► 'Bij duurzaamheid draait het niet alleen om PR, maar ook om milieumaatregelen die pegels opleveren'

ten, hebben het voordeel van een goede infrastructuur. Verder merkt hij op dat de lagere vierkante-meterprijs in Duitsland vooralsnog niet op kan tegen de goede fiscaliteit in Nederland. Jansen reageert: 'Als we over tien jaar uit onze jas groeien, zou Duitsland voor ons wel een optie kunnen zijn.' Volgens Geijtenbeek is voor de foodsector met zijn geringe marges Amsterdam als vestigingsplaats geen optie, vanwege de dure grondprijzen en erfpachtingen. Appels vult hem aan: 'Het zwaartepunt van DA ligt rond Utrecht, maar daar is de grond ook erg duur.' Voor Xenos is de gemeente in de hoedanigheid als vergunningverlener ook een bepalende factor in de vestigingsplaatskeuze. 'Wij mochten van de gemeente in Waalwijk de hoogte in. Dat was voor ons belangrijk.'

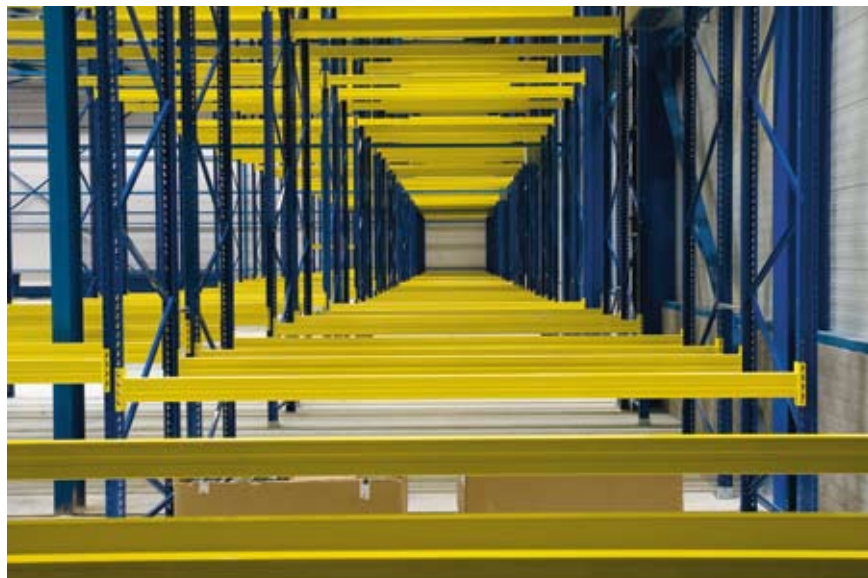
### Greenfield versus brownfield

Lofvers stelt een volgend discussieonderwerp aan de orde: 'Aan de ene kant worden steeds meer industrieterreinen uit de grond gestampt op dure zichtlocaties langs snelwegen, terwijl aan de andere kant er legio oude terreinen verpauperen. Mijn vraag is: kijk je naar een brownfield- of greenfield-locatie?' Geujen denkt dat het brownfield-potentieel een thema gaat worden. Voor DA is brownfield de beste optie, onder meer vanwege de korter lopende contracten. Ook Xenos heeft voorkeur voor brownfield-locaties. 'In Noord-Holland zijn wel veel weilanden, maar dan moet je over Amsterdam weer naar beneden', aldus Böhmer. Schuitema heeft zowel oog voor brownfield als nieuwbouw. Nieuwbouw krijgt de voorkeur uit HACCP- en voedselveiligheids-overwegingen.

Lofvers vraagt de deelnemers naar de nog beschikbare aanpalende grond. Nedac Sorbo heeft na de nieuwbouw nog een paar duizend vierkante meter over en dan houdt het op. Office Depot heeft circa 25.000 m<sup>2</sup> aanpalende grond, maar heeft te kampen met hoogspanningsmasten op dit terrein. Met de bouw van een schil om het pand heen, is het ruimteprobleem eind van het jaar opgelost. De Fetim Group heeft geen ruimte meer.



Nedac Sorbo laat een dc van 7.800 m<sup>2</sup> bouwen.



In het nieuwe dc van Nedac Sorbo is ruimte voor 12.500 pallets.

Schuitema heeft in Breda en Woerden genoeg grond om uit te breiden, maar zal in eerste instantie de locatie Breda gebruiken, omdat bouwen in de 'prut' van Woerden veel duurder is. In Raalte huurt Schuitema extern. Xenos denkt het de komende vijf jaar met de ruimte te redden, afhankelijk van de inkoop. 'Want', zegt Böhmer, 'als inkoop ruimte ruikt, dan staat het gelijk vol.' Lofvers gaat door met de volgende stelling: 'Geld

is geen probleem voor logistiek vastgoed.' Böhmer: 'Logistiek vastgoed kost geld en dat wil een handelsorganisatie vaak niet.' Zeldenthuis is het met hem eens: 'Logistiek vastgoed is een noodzakelijk kwaad. Vaak moet je eerst je proces optimaliseren – in het weekend en 's avonds mensen laten werken – om de vastgoedinvestering zo lang mogelijk uit te stellen. Met als gevolg dat je twee jaar te laat bent. We hadden immers nu een

gebouw moeten hebben voor de groei die we hebben doorgemaakt. We hebben vier bedrijven overgenomen. Onze supply chain is langer geworden, omdat we ook in het oosten sourcen en ons assortiment is gegroeid. Dit is niet te voorspellen.' Böhmer beaamt dit. Geijtenbeek merkt op dat in de onvoorspelbaarheid het gevaar schuilt. Volgens Smedinga is de directie gevoelig voor argumenten als verhoging van productiviteit van medewerkers als het om budgettering van vastgoeduitbreiding gaat. Appels is het hier mee eens.

De discussie verplaatst zich naar de waarde van logistiek vastgoed met de stelling 'vastgoed is te waardevol als investering om te verkopen'. Geijtenbeek merkt op dat het de vraag is of logistiek vastgoed meer waard wordt, omdat de eisen aan logistieke gebouwen steeds hoger worden: 'Vaak pak je alleen de duurdere grondprijzen.' Smedinga reageert: 'Dit hangt af van waar je gevestigd bent.' Schuitema heeft oude logistieke vestigingen nog altijd weten te verkopen. De Hoop: 'Je moet je netwerk gebruiken en weten wat in de markt speelt. Geujen adviseert bij nieuwbouw te kijken naar duurzaamheid, waarbij hij denkt aan bijvoorbeeld zonnepanelen, maar ook aan ontwerp: 'Bouw je gebouw zodanig dat het generiek in toepassing is.' 'Wij bouwen alleen specifiek voor eigen business, dus niet generiek', zegt Böhmer daarop. Geijtenbeek vraagt de deelnemers of ze wel eens opslagruimte, zoals Shurgard biedt en waar particulieren ook gebruik van maken, hebben overwogen. Zeldenthuis: 'Hierbij geldt: uit het oog, uit het hart. Bovendien brengt de extra handling veel kosten met zich mee. Je hebt je bulkvoorraad het liefst zo dicht mogelijk bij je proces. Lofvers vraagt Jansen: 'Daar had jij toch ook aan de overkant last van?' 'Ja', antwoordt Jansen. 'Elders een locatie huren, is een drama. Je bent voortdurend aan het pendelen. Ook is het moeilijk om automatiseringstechnisch alles in de klauwen te houden. Onder de streep ben je voordeliger uit als je gaat bouwen, maar dit besef dringt pas door als de huurfacturen binnenkomen.' Volgens Böhmer die terugkeert naar de stelling is de waarde van een soepel lopend proces

niet altijd in geld uit te drukken. Geujen is het met hem eens: 'Dit maakt het moeilijk een businesscase hard te maken. Tien tot 25 procent zijn verborgen kosten en dan praat je bijvoorbeeld over managementenergie om twee locaties in plaats van één te managen, frustraties van het personeel en personeelsverloop. Appels vult aan: 'Fysieke ruimte kan productiviteitsverlies oplossen.' De Hoop merkt op dat er grif betaald wordt voor een winkellocatie, maar niet voor een logistiek pand. Smedinga reageert: 'Wanneer je aangeeft dat op termijn de logistieke mogelijkheden een belemmering gaan worden voor de groei van de business, krijg je aandacht.' Zeldenthuis heeft dit aan den lijve ondervonden: 'Eén keer leveringen naar zaterdag doorschuiven, kun je nog verkopen. Daarna niet meer. Dan begint het te knellen, krijgen zowel ik als mijn medewerkers hoofdpijn en daalt de productiviteit per medewerker. Dan mag je logistiek plannen voor 2010, maar dan ben je twee jaar te laat.' Het gaat er volgens Böhmer om de directie niet alleen geld-, maar ook procesgedreven te prikkelen. Dan zijn investeringen mogelijk.

### Duurzaamheid

Logistiek dienstverlener Wim Bosman valt publiekelijk de overheid hard af op het gebied van bouwen. 'Dit vormt de aanleiding voor mijn volgende vraag: moet je ambtenaren koesteren of uitkotsen?', aldus Lofvers. Hierover zijn de tafelgenoten het snel eens. Ze moeten op hoog en laag niveau worden gekoesterd. 'Met het hoofd, niet met het hart', laat Jansen zich ontvallen. Appels vat de meningen trefend samen: 'Regelgeving dient op zich een goed doel. Voor de interpretatie komt een goede verstandhouding om de hoek kijken.' Zeldenthuis vergelijkt de interpretatie van een ambtenaar met die van een scheidsrechter: 'Houdt hij de gele kaart op zak of deelt hij hem uit?'

De deelnemers zijn het ook eens over de stelling: 'De overheid is niet klaar voor herontwikkeling'. De tafelgenoten uiten hun wantrouwen over kennis en inzicht van de overheid. Zo zegt Zeldenthuis: 'Pennywise is vaak poundfoolish handelen

van de overheid.' Daarom plaatsen de deelnemers vooralsnog vraagtekens bij nieuwe ontwikkelingen, zoals goederenvervoer via de tram in steden.

Lofvers luidt de bel voor de laatste discussieronde met als thema duurzaamheid. Hij vraagt of duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen een PR-hype is van politiek correct handelen? Volgens de vakgenoten is duurzaamheid inderdaad een marketingtool. Ze noemen voorbeelden van Nike met vijf windmolens op het terrein en McDonald's dat van afval brandstof maakt. Maar bij duurzaamheid draait het niet alleen om PR, maar ook om milieumaatregelen die pegels opleveren. Zo wordt bijvoorbeeld energie-efficiency bij de bouw van gebouwen steeds meer standaard. Geujen merkt wel op dat subsidieregelingen in dit opzicht een stimulans zouden zijn en dat Nederland hierin achterloopt in vergelijking met andere Europese landen. Verder wijst hij op beton als duurzaam bouw materiaal dat niet alleen gunstig is in prijs, maar ook een belangrijke andere eigenschap heeft dat inherent is aan het materiaal: het vereist minder koeling. Andere duurzame maatregelen die de bedrijven aan tafel ondernemen, zijn bijvoorbeeld minder milieubelastende producten en verpakkingen op de markt zetten.

### Ruim in de jas

Lofvers besluit de middag met een opvatting die twee jaar geleden heerste: 'Je kunt beter kleiner bouwen, want dan dwing je inkopers tot assortimentsbeperking.' Appels antwoordt: 'Een krappere jasje is geen oplossing, want ruimte geeft efficiency.' 'Bovendien', zegt Böhmer, 'is er altijd wel iemand op het industrieterrein die nog wat pallets bij je wil neerzetten.' Ruim in de jas zitten, het liefst op één plek. Dat is de heersende opvatting van nu, blijkt uit de rondetafel discussie. Financieel directeurs kunnen het beste investeren in een ruime jas, zodat ze voorkomen dat personeel wegloupt, managers moeten pendelen, de handlingkosten te hoog oplopen en de productiviteit daalt. Bovendien kan de onderneming dan nog groeien. Welke directie wil dit niet? <>