



Foto's Thomas Fasting

Focus, innovatie en imago

# Nederland moet Europese supply chains durven registreren

Blijft de Nederlandse toppositie als distributieland in Europa behouden of gooit de politiek roet in het eten? Vijf 'hotshots' uit de logistiek discussieerden 14 mei op uitnodiging van SCM over de uitdagingen waarvoor Nederland als distributieland staat.

Door Ingrid Essenburg

**W**at is de grootste uitdaging voor BV Nederland logistiek gezien? Met het beantwoorden van deze vraag laat hoofdredacteur Martijn Lofvers van Supply Chain Magazine de vijf deelnemers aan de rondetafel discussie warmlopen voor het 'echte' discussiewerk aan de hand van gewaagde stellingen. Alle aanwezigen zit-

ten gemoedelijk rond een ronde (jawel!) tafel op de eerste verdieping in de oude verkeerstoren van één van de grootste logistieke knooppunten van Nederland: Schiphol. Iedereen eet gretig van de borden dim sum die op tafel staan. Het is namelijk lunchtijd. Op de achtergrond landen vele vliegtuigen na elkaar, hét bewijs van Hol-

lands logistieke glorie in 2007.

Algemeen directeur Dirk 't Hooft van Nederland Distributieland vindt de grootste uitdaging voor BV Nederland het verwerven van de regie over Europese supply chains: 'We moeten de regierol niet alleen krijgen, maar het ook aan durven om die op ons te nemen. Daarbij is het van belang dat we



V.l.n.r.: Henk van Wuyckhuysse (UPC), Jos Kuypers (Ceva), Bilal Abdallah (Capgemini), Edgar Kasteel (ARCUSplus) en Dirk 't Hooft (NDL).

Nederland als hét distributieland voor het Europees logistiek product promoten, ook richting overheid. We moeten onze *license to operate* vasthouden.' Edgar Kasteel, één van de partners van ARCUSplus, denkt in dezelfde richting: 'Binnen Nederland moeten we het besef verbreden dat we een goede positie innemen op logistiek gebied en dat we die positie ook moeten vasthouden. Jos Kuypers, director Product & Sector Development bij Ceva, is het met hem eens: 'De rol die we hebben, moeten we vasthouden.' Hij voegt eraan toe: 'Daarbij moeten we ons niet alleen focussen op kennis, maar ook op executie en ervaring. Bovendien is het hard nodig om het imago van de logistiek op te vijzelen, zowel richting werknemers als verladers, zeker nu er een tekort is aan arbeidskrachten. De logistiek verdient ook een beter imago, want de sector scheidt immers veel werkgelegenheid (9 procent van de Nederlandse bevolking werkt in de logistiek, red.)' Henk van Wuyckhuysse, director Logistics & Warehousing van UPC Nederland is van mening dat er een Europese strategie moet komen. Daarnaast vindt hij het belangrijk

dat mensen die in de logistiek zitten flexibiliteit en innovatie veel aandacht geven om te kunnen concurreren met andere landen. De voorsprong in kennis zou volgens hem bovendien kunnen en moeten worden gebruikt om die te exporteren naar andere delen van Europa, waar toch onontkoombaar ook logistieke knooppunten zullen ontstaan. Logistieke dienstverleners en verladers zouden wat hem betreft ook meer kunnen samenwerken. Daar sluit Bilal Abdallah, managing consultant van Capgemini Nederland zich geheel bij aan: 'Vernieuwing in gezamenlijkheid is essentieel: met verlader, logistiek dienstverlener, mainport en overheid.'

### Nederland te vol

Na de warmloopronde poneert Lofvers de eerste stelling. Die luidt: 'Het idee Nederland Distributieland kan in de prullenbak.' Deze stelling is gebaseerd op een uitspraak van Jaap van Duijn, oud-topman van Robeco, in het Algemeen Dagblad van 14 april 2007 die het huidige idee van Nederland als distributieland, waarbij Schiphol

en de Rotterdamse haven alle ruimte krijgen, verwerpt: 'Ons land is al overvol en wordt door al dat vervoer nog voller, waardoor ook nog eens de vervuiling toeneemt', zegt hij. De discussie barst los, waarbij de deelnemers 'hun pijlen richten' op discussieleider Lofvers die zich lachend verdedigt met de woorden: 'Ik ben slechts de bringer van de boodschap.'

Kasteel reageert als eerste op de stelling: 'Zeg je "weg met logistiek", dan haal je de pap weg waar we de krenten uithalen.' 't Hooft vult aan: 'We kunnen het probleem niet oplossen, dus schaffen we het probleem maar af. Zo zijn we als land niet groot geworden. We moeten uitkijken met de positionering "Nederland is te vol". Vrachtverkeer is ook niet de oorzaak van de grootste verstopping op de wegen. Er rijden veel meer personenauto's rond. Oplossingen moeten worden gezocht in thuiswerken, 24 uur per dag goederen kunnen afleveren en spreiding van kantoren. Bedenk dat logistiek goed is voor vier procent van het BBP.' Kasteel ondersteunt hem: 'Logistiek is een belangrijke driver voor de Neder-



► Van Wuyckhuysse: 'Andere landen of regio's zullen opstaan als Nederland de logistieke bal laat liggen'



**Jos Kuypers (51)**

**FUNCTIE:** director Product & Sector Development bij Ceva

**OPLEIDING:** HTS Bedrijfskunde

**WERKERVARING:** sinds 1986 werkzaam in de logistiek bij onder meer Nashua, HCS, Mayne Nickless, EXEL Logistics, IG&H Management Consultants, TNT Logistics/CEVA Logistics (eerst als Business Development Director en vervolgens als director Product and Sector Development, IT & Strategy).



**Edgar Kasteel (41)**

**FUNCTIE:** partner bij ARCUSplus sinds oktober 2005

**OPLEIDING:** HTS bedrijfskunde

**WERKERVARING:** consultant bij NEHEM Consulting Group en Twynstra Gudde, vice-president NDL/HIDC, partner bij ARCUSplus (ondersteunen van opdrachtgevers bij het opstellen van strategische marketing- en business development-plannen voor buitenlandse markten, met als specifieke aandachtspunt logistiek).



**Bilal Abdallah (37)**

**FUNCTIE:** managing consultant bij Cag Gemini sinds 2004

**OPLEIDING:** Masters of Science in Industrial & Systems Engineering met als focusgebieden Operations Research en Engineering Management

**WERKERVARING:** 10 jaar werkzaam in supply chain *network transformation* en transportmanagement.

landse economie. Die mag je niet laten wegglijpen. Het beeld dat trucks files veroorzaken is hardnekkig.' Volgens Kuypers hebben behalve logistiek, ook landbouw en industrie last van een slecht imago, maar als je hieraan toegeeft dan hebben we 'op den duur alleen een openluchtmuseum en een zorgsector'.

Kasteel waarschuwt: 'Kijk uit met uitspraken als die van de oud-topman van Robeco, want andere landen, waaronder Duitsland en België, staan te springen om onze rol over te nemen. Van Wuyckhuysse deelt zijn mening: 'Van Duijn constateert slechts een probleem. Hij komt niet met oplossingen. Andere landen of regio's zullen opstaan als Nederland de logistieke bal laat liggen.' Kuypers vindt dat de stelling de zaken te simplistisch voorstelt. Hij zegt: 'In de ochtendspits kom je nauwelijks trucks tegen,

hoogstens een verdwaalde buitenlander. De meeste vrachtauto's vertrekken om vier uur 's morgens.' Abdallah merkt op dat supply chains altijd naar dichtbevolkte gebieden lopen zoals Nederland, daar valt dus niets aan te doen.

**Politiek onbegrip**

Lofvers haakt met zijn volgende stelling in op de voorafgaande discussie rond het imago van de logistiek: 'Nederland Distributieland zorgt voor succesvolle wederuitvoer en 0,3 procentpunt groei van het BBP. De term wederuitvoer heeft een positiever imago dan logistiek.' De deelnemers staan even bij stil bij de term 'wederuitvoer'. Hoe vertaal je dat in het Engels? Als 'transshipment', zegt Kuypers. 'Dat klinkt heel erg logistiek', vindt Lofvers, 'terwijl wederuitvoer in het Nederlands meer een economi-

sche connotatie heeft. "Re-exportation" geeft beter weer waar het om gaat.'

Volgens 't Hooft komt de driver voor een verandering in economische groei direct uit de Rotterdamse haven. 'Als landen om ons heen een economische groei doormaken, komen er meer producten aan bij de haven, wat voor ons automatisch groei betekent vanwege de logistieke activiteiten die we voor deze landen uitvoeren.' Kasteel zegt hierop: 'Verhuizing van productiebedrijven inclusief de werkgelegenheid naar landen als China kun je niet tegenhouden. Value added logistics kun je daarentegen wel vasthouden.' Maar dat is geen vanzelfsprekendheid, merkt de UPC-man op: 'Een groot aantal VAL-activiteiten kan zeker worden uitgevoerd in Oost-Europese landen. De extra transportkosten wegen financieel gezien nog steeds op tegen de



### Dirk 't Hooft (58)

**FUNCTIE:** algemeen directeur van Nederland Distributieland (NDL/HIDC)

**OPLEIDING:** bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

**WERKERVARING:** directiefuncties voor o.a. VNU, VICON Landbouwwerktuigen, European Bulk Services, HES Beheer en Bloemenveiling Aalsmeer; nevenfuncties: bestuurslid van de Verenigde Bloemenveilingen Nederland (VBN), voorzitter stuurgroep Ondergronds Logistiek Systeem en voorzitter Raad van Commissarissen Hobaho.



### Henk van Wuyckhuysen (42)

**FUNCTIE:** director Logistics & Warehousing bij UPC Nederland sinds 2005

**OPLEIDING:** bedrijfseconometrie aan de Erasmus Universiteit

**WERKERVARING:** een kleine 20 jaar actief in (delen van) internationale supply chains van bedrijven als Philip Morris, Norske Skog, Sony Music, SanDisk en UPC.

sterk verminderde handling-kosten. Dat is ook de reden dat Nederland zich op meer moet richten dan alleen de handling, zoals flexibiliteit, ICT-systemen en kennis in het algemeen.' Abdallah constateert dat iedereen zeer defensief en angstvallig praat over het behouden van de Nederlandse positie. Nederland zal volgens hem logistiek gezien altijd een belangrijke rol blijven spelen, want Nederland heeft de mainport, kennis en opgeleide mensen in huis.

Kasteel wijt de defensieve houding aan de politiek: 'Er is veel onbegrip vanuit de Nederlandse politiek. Neem nu het voorbeeld van de importheffingen op LCD-beeldschermen die de Europese Commissie heeft aangekondigd. LCD-beeldschermen kun je beschouwen als computerbeeldschermen waarvoor geen importheffing zal gelden, of als tv's waarvoor wel een

importheffing zal gelden. Wat doet onze politiek? Die beschouwt LCD-beeldschermen vooruitlopend op de wetgeving als tv in plaats van als computer, met als gevolg dat de logistieke stromen van LCD-beeldschermen nu naar België en Duitsland in plaats van naar Nederland gaan. Belastingen en douanemaatregelen kunnen heel ave-rechts werken, blijkt uit dit voorbeeld. Politici kijken te populistisch naar logistiek om stemmen te winnen. Hun beeld van logistiek is vervuiling.' De discussiedeelnemers beamen dit.

't Hooft benadrukt daarom nog maar eens dat je voor wederuitvoer handel en logistiek nodig hebt. Kuypers valt hem bij: 'Logistiek is wezenlijk om groei in andere sectoren te realiseren. Een dak is niet noodzakelijk om in een auto te rijden, maar het is wel handig. Logistiek moet je zien als het dak

boven andere sectoren. Het is niet direct de motor, maar wel nodig.' 't Hooft beklagt zich over de hypocrisie bij veel winkeliers: ze willen klanten niet lastigvallen met de aanvoer door vrachtauto's, maar weigeren 's nachts hiervoor te openen vanwege hogere salariskosten.

### In leadtime scoort Nederland

Na de constatering dat logistiek onmisbaar is voor economische groei legt Lofvers de volgende stelling op tafel: 'Nederland Distributieland kan zich beter richten op het naar binnenhalen van Europese hoofdkantoren van buitenlandse concerns dan alleen hun distributiecentra.' Hij baseert zich met deze stelling op de berichtgeving in het Financieele Dagblad van 7 mei 2007: 'Nederland herbergt (...) naar schatting vierhonderd Europese hoofdkantoren van buitenlandse concerns (...) Vanuit deze kantoren wordt de Europese productie, marketing, verkoop, dienstverlening en distributie gecoördineerd. De indirecte effecten (gebruik van advocaten, consultants, hotels, Schiphol, restaurants) zijn groot, en ons land wordt vaak meegenomen als mogelijke locatie voor nieuwe investeringen van die bedrijven.' Lofvers legt meteen na zijn onderbouwing nog een substelling op tafel: 'Nederland moet de vennootschapsbelasting verder verlagen en ons land meer openstellen voor expats om meer Europese hoofdkantoren te trekken.'

Kasteel: 'De concurrentie op hoofdkantoren is lastig, want het belastingklimaat in Zwitserland, buiten de EU, en Ierland, binnen de EU, is beter.' De NDL-HIDC-directeur denkt dat belastingvoordeel business aantrekt, zoals het Europese supply chainhoofdkantoor van Unilever in Zwitserland. 'Maar', vraagt hij zich af, 'kun je daar ook je logistiek aansturen?' 'Nee', want je laat niet eerst alle goederen naar Zwitserland komen om ze dan daar weer te laten vertrekken', beantwoordt hij zijn eigen vraag. Kuypers valt hem bij: 'Zwitserland is goed voor het strategische deel van een onderneming. Het operationele en tactische gedeelte zit hier.' Abdallah verwacht dat de centrale controlecentra voor distributie in Nederland komen, omdat Nederland supply chains Europa-breed beheerst. In termen van leadtime



## ► Kasteel: 'Zeg je "weg met logistiek", dan haal je de pap weg waar we de krenten uithalen'



heeft Nederland volgens hem een goede positie. 'Komt het Europese distributiecentrum hier, dan volgt wellicht het hoofdkantoor', is zijn redenering.

### Deliver to promise

De discussiedeelnemers dwalen tijdens de middag regelmatig af naar de buurlanden van Nederland en opkomende havens zoals Constanza in Roemenië, allemaal potentiële concurrenten. 't Hooft denkt dat Duitsland nog niet aantrekkelijk genoeg is. Dit land zou zijns inziens internationaler moeten denken en het belastingstelsel moeten aanpassen. België is een ander verhaal. Nederland is sterk vanwege het grote aantal logistiek dienstverleners. Door dit grote aantal zijn de prijzen concurrerend. 'Dit is slecht een relatief voordeel wat je als Belg makkelijk kunt inhalen', aldus 't Hooft. Kuypers wijst erop dat investeringen noodzakelijk zijn om concurrenten voor te blijven: 'We lezen allemaal hetzelfde boek, maar je moet ervoor zorgen dat je drie pagina's voor ligt.'

Abdallah denkt dat er een overkoepelende oplossing moet komen. Van Wuyckhuysen acht het van belang dat ook IT-systemen op orde zijn en verder draait het volgens hem om *late customization*, waarmee je een hele Europese regio kan bedienen. Kuypers vraagt zich af of aan het principe van 24-uur leveren moet worden vastgehouden. 'Deliver to promise' (maandag beloven te

komen en dan ook maandag komen met de levering) is volgens hem belangrijker dan 'promise to deliver'. 'Snelheid praten we ons zelf aan. Voor ieder product geldt nu snelheid, terwijl dit niet altijd nodig is', zegt hij. Kasteel reageert: 'Als een concurrent belooft de volgende dag te leveren, dan kunnen collega-bedrijven niet achter blijven.' Abdallah heeft nog niet meegemaakt dat het servicelevel wel wat minder mag. Integendeel: alles wordt steeds sneller. Zijn advies: 'Betaal voor wat je wilt. Wil je de volgende dag iets in huis hebben, dan hangt daar ook een prijskaartje aan.'

### Scenarioplaning

Een ander terugkerend thema deze middag is het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Van Wuyckhuysen zegt hierover: 'Hoe cynisch het ook klinkt, helaas is het echte argument waarom we niet voor vliegen kiezen, dat vliegen duurder is dan andere transportmiddelen, en dat we daardoor ook minder CO<sub>2</sub>-uitstoot realiseren is mooi meegenomen.' 't Hooft vindt het een uitdaging om de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 20 procent te reduceren en tegelijkertijd economisch te groeien. Kuypers waarschuwt echter: 'We willen altijd het braafste jongetje in de klas zijn. Dat kan consequenties hebben voor onze logistieke positie.' Volgens Abdallah is het belangrijk dat een Europese oplossing wordt gerealiseerd. Anders ontstaat de situatie dat Nederland volumereductie en daardoor CO<sub>2</sub>-

reductie realiseert, terwijl het overtollige volume weer bij Antwerpen binnenkomt. Dat schiet niet op.

Lofvers besluit de middag met een rondje tips halen voor bedrijven en overheden. Hij stelt als mogelijk scenario dat in 2020 of 2030 niet meer crosscontinentaal wordt geproduceerd, maar dat elke continent dan voor zichzelf produceert. Abdallah wenst vanuit overwegingen als duurzaamheid en ontwikkeling dat meer in Afrika wordt geproduceerd, dicht bij veel grondstoffen. Alleen kan dit (nog) niet door het gebrek aan infrastructuur. Kasteel illustreert de gevolgen voor het geval dat zijn angst uitkomt: 'Als we in Nederland fabrieken sluiten en mensen op straat zetten om vervolgens elders opnieuw te beginnen, kunnen we straks alleen nog verzekeringen aan elkaar verkopen.' Focus op logistiek op Europese schaal, logistieke innovatie zoals elektrisch of hybride aangedreven vrachtauto's, en imagoverbetering van logistiek moeten Nederland redden, denken de 'hotshots' aan de tafel.

Volgens Abdallah hangen logistiekelingen niet aan de grote klok wat allemaal al is bereikt en welke maatregelen zijn genomen om logistiek op een maatschappelijk verantwoorde manier op een hoger plan te tillen. Deze middag hebben de discussiedeelnemers echter een heldere boodschap in het openbaar gebracht, waar de politiek zeker van kan leren. <<