



Foto's: Ton Zomeveld Photography

De ontwikkelingen in de vastgoedmarkt hebben nogal wat impact op de Supply Chain van bedrijven. Vier mensen met ervaring vanuit verschillende functies discussieerden op uitnodiging van SCM Supply Chain Magazine over dit onderwerp.

Door ir. Martijn Lofvers, hoofdredacteur en Marieke Jansen, redacteur

# Van vast- naar flexgoed

## Veranderende marktomstandigheden vragen nieuwe inzichten

**M**et de toenemende globalisering zijn veel bedrijven in Europa de laatste jaren bezig om hun Supply Chain aan te passen. Samenvoeging en verplaatsing van productie en het ontstaan van nieuwe afzetmarkten heeft grote gevolgen voor de Europese distributienetwerken van vooral de grotere bedrijven. Waar niet zo lang geleden overzichtelijk de productie- en distributievestigingen op een landkaart stonden getekend, moet nu alles weer veranderen. De vastgemetselde structuren zijn niet meer geschikt voor de veranderende marktomstandigheden. Hoe moeten bedrijven omgaan met een logistiek vastgoed van distributiecentra (DC's)? Waar moeten ze zich vestigen? Hoe moet het gebouw eruit zien van binnen en van buiten? En wie moet de eigenaar zijn?

Op uitnodiging van SCM Supply Chain Magazine discussieerden vier mensen over de ontwikkelingen in de logistieke vastgoedmarkt, de overheidsbemoedeningen en de strategische keuzes die

bedrijven (moeten) maken. Elk spraken vanuit een verschillende rol in dit speelveld: Henk Folmer (vice-president customer development Europe van vastgoedontwikkelaar AMB Property Corporation), Alphons van Erven (directeur van logistiek dienstverlener TMI Integrated Logistics, zowel eigenaar als huurder van DC's), René Geujen (directeur business development van The Facility Group, Supply Chain consultancy, ontwerp en bouwmanagement) en Ronald Arp (vice-president bij retailer en vastgoedgebruiker Foot Locker).

Nog niet zo lang geleden werden veel locatiestudies gedaan op basis van de zogenaamde 'center of gravity'. Aan de hand van transportkosten bepaalden bedrijven, vaak met hulp van consultants en automatische rekenmodellen, waar het zwaartepunt lag en waar dus een DC moest komen. 'Uit een dergelijke studie kwam naar voren dat het centrale DC van Foot Locker ten noorden van de Franse streek Bourgondië zou moeten komen', vertelt



De deelnemers aan de discussie. Vlnr: René Geujen, Henk Folmer, Ronald Arp en Alphons van Erven.

Arp. 'Die plek was helemaal niet ideaal, lekker rustig maar wel weinig personeel.' Uiteindelijk heeft Foot Locker gekozen om in 1999 op een letterlijk *greenfield* een nieuw DC te bouwen in Noord-Limburg.

Ook imago speelt een rol in de locatiekeuze. 'Je zou niet verwachten dat contract logistics activiteiten plaatsvinden op een dure locatie als Schiphol, maar vaak is dit een eis van de producent', zegt Folmer. Foot Locker heeft geen last van dit imago-effect; dit bedrijf hoeft niet in de Randstad of dicht bij een haven te zitten. Arp verbaast zich erover dat anderen in de branche hier wel voor kiezen.

Enkel een studie naar het logistieke zwaartepunt blijkt tegenwoordig onvoldoende. 'Naast het zwaartepunt zijn er zoveel andere factoren die bepalen waar een pand moet komen', zegt Geujen. 'Een studie naar de 'center of gravity' wordt nog vaak wel gedaan, maar zegt niets als je andere – vaak ook zachte – criteria niet meeneemt in je overwegingen.' Overheid, infrastructuur, personeel, wetgeving en imago zijn belangrijke invloedsfactoren die zich moeilijk in een rekenmodel laten vatten.

'En wie had tien jaar geleden kunnen denken dat Duitsland de Maut in zou voeren', mijmert Van Erven hardop. 'Dat kan van invloed zijn voor de plek van je DC. Maar het is inmiddels voor bepaalde producten te ambitieus om heel Europa vanuit één DC te beleveren, aangezien de transportkosten in relatie tot de gewenste leversnelheid te zwaar drukken op de kostprijs van het

product. Daarnaast spelen globale ontwikkelingen een belangrijke rol. Het succes van het verplaatsen van productie naar Azië heeft geleid tot capaciteitsproblemen in het vervoerstraject.'

### Poolse wegen

Een belangrijke rol bij de landkeuze voor een DC spelen de fiscale en douaneregelingen. 'Nederland kent een efficiënt douane-



### Henk Folmer

**'De uitstraling van de gebouwen is bepalend. In de toekomst komen er meer hoogwaardige panden die er top uitzien.'**

proces en de snelheid van inklaren is hier hoog', weet Folmer en wordt onmiddellijk aangevuld door Van Erven: 'Duties kunnen inderdaad heel bepalend zijn voor een land. In Nederland is het bijvoorbeeld mogelijk de BTW te verleggen, in Groot-Brittannië moet je die eerst betalen. Veel Amerikaanse bedrijven komen daar nu achter dat er meer landen zijn waar Engels wordt gesproken.' Geujen kapt het gegniffel van Van Erven af met de opmerking dat het pas betalen van de BTW bij ontvangst een grotere besparingen kan opleveren dan in sommige gevallen de procentuele logis- ➤

tieke kosten zijn. Van Erven haakt hierop in en zegt: 'Platte beeldschermen hadden hier een invoerheffing van 14 procent; Nederland was weer het braafste jongentje van de klas. Duitsland paste geen heffing toe en dat heeft ons als TMI veel potentiële klanten gekost. Invoerrechten zijn bepalend voor de logistieke locatie.'



## Alphons van Erven

**'De Poolse infrastructuur is slecht. Je kunt export makkelijker vanuit een distributiecentrum in Nederland regelen.'**

Meteen gaat de discussie over de verschuivingen richting Oost-Europa. 'Er is nu duidelijk een switch waar te nemen van de behoefte aan productiefaciliteiten in Oost-Europa naar distributiecentra gericht op het bedienen van de consumentenmarkt die daar ontstaat', merkt Folmer op. Meteen komt Polen als grote afzetmarkt ter sprake. 'Een klant wilde een DC in Polen', vertelt Van Erven. 'Maar de infrastructuur in Polen is zo slecht dat je je goederen vanuit het DC niet snel naar de klanten krijgt. Het is makkelijker vanuit Nederland de export te regelen dan vanuit Hongarije of Bulgarije naar andere Oostbloklanden. Onderling hanteren deze landen vaak nog importbepalende voorwaarden en gelden deze niet ten aanzien van EU-landen.'

Is het verstandig te kiezen voor een locatie in *the middle of nowhere*, zoals DHL in het plaatsje Beringe 20 kilometer van



## PROFIELEN VAN DE DEELNEMERS



### Henk Folmer

**VISITEKAARTJE:** vice president, customer development Europe bij AMB Property Corporation  
**TAKEN:** onderhouden van contacten met AMB corporate clients door heel Europa  
**SINDS:** 2003  
**ARBEIDSVLEEDEN:** Kühne & Naegel, Schiphol Group  
**OPLEIDING:** Economische Geografie, management development Ashride, Cranfield en INSEAD  
**EERSTE BAAN:** manager Research & Product Development Cargo, Schiphol Group



### Alphons van Erven

**VISITEKAARTJE:** managing director bij TMI Integrated Logistics  
**TAKEN:** verantwoordelijk voor de divisie warehousing  
**SINDS:** 2002  
**ARBEIDSVLEEDEN:** 8 jaar Scansped (nu Schenker)  
**OPLEIDING:** Vervoersacademie Venlo  
**EERSTE BAAN:** Logistic Engineer



### René Geujen

**VISITEKAARTJE:** director of business development Benelux bij The Facility Group  
**TAKEN:** verantwoordelijk voor business development  
**SINDS:** mei 2005  
**ARBEIDSVLEEDEN:** 8 jaar Yacht, 3 jaar Interpharm  
**OPLEIDING:** NHTV Logistiek  
**EERSTE BAAN:** Logistiek Engineer



### Ronald Arp

**VISITEKAARTJE:** vice president logistics bij Foot Locker Europe  
**SINDS:** 2005  
**ARBEIDSVLEEDEN:** Sony Logistics Europe  
**OPLEIDING:** Vervoersacademie, Eslog  
**EERSTE BAAN:** Administratief medewerker Logistic Service Department (LSD) bij Sony

## 'Producten in dozen vertegenwoordigen toch een groot deel van de cash flow' ◀



Venlo. Arp: 'De spoeling voor Foot Locker is wat dunner qua personeel bij ons vergeleken met Venlo of Nijmegen, maar het is niet zo extreem als voor menig branchegenoot. Een voordeel is dat mensen niet zo snel gaan lopen.'

Nederland Distributieland heeft recentelijk een aanbeveling gedaan dat er in Nederland een twintigtal logistieke 'hot spots' met een internationale functie moeten komen. De onbeantwoorde vraag is waar. 'In ruimere zin moet je bijvoorbeeld Roermond en Venlo samen als een hot spot zien', zegt Geujen. 'De hot spots moeten komen daar waar de lijnen van water, weg, rail en luchtverkeer bij elkaar komen. Nederland heeft jarenlang voorop gelopen, maar loopt nu achter in vergelijking met de ontwikkeling van logistieke parken in het buitenland.'

Folmer stelt dat ons land op macro-economisch niveau nog steeds heel sterk staat. 'We hebben een efficiënt logistiek systeem vergelijkbaar met de compacte stadsstaat Singapore, niet altijd de goedkoopste, maar wel efficiënt en hoogwaardig. Rotterdam blijft belangrijk en ook onze nationale luchthaven: het SkyTeam met KLM en Air France richt zich qua goederenstromen nog meer op Schiphol dan velen hadden verwacht!'

Geujen vindt het jammer dat de versnippering van de Neder-

landse initiatieven om buitenlandse bedrijven naar ons land te trekken toeneemt. Typerend hierbij is dat de overheid de subsidie voor instanties als NFIA en Nederland Distributieland heeft verminderd. Een duidelijk geval van Hollandse hutspot waar de goedkope spruitjeslucht vanaf damp.

Op lokaal niveau is de Nederlandse overheid in ieder geval vaak wel blij met logistieke nieuwbouw vanwege de nieuwe werkgelegenheid en belooft dit vaak met subsidies. Bij aanbouw vormen gemeentelijke bepalingen veelal een belemmering. 'Er is veel verschil per gemeente, tot op ambtenaarniveau', signaleert Geujen. 'Logistiek heeft een slechte naam. Logistiek wordt namelijk geassocieerd met dozenschuivers en vrachtwagens. Het trekt veel autobeweging en het aantal werkzame mensen per vierkante meter is lager dan in een productieomgeving, maar uiteindelijk vertegenwoordigen de producten in de dozen toch ook een groot deel van de cash flow van Nederland.'

Volgens Van Erven verdwijnt productie gewoon uit Nederland. 'Als Nederland niet bereid is logistiek hier een kans te geven, dan verdwijnen er nog veel meer banen.'

'Het imago van logistiek zit wel in een opwaartse lijn', weerspreekt Folmer het pessimisme van Van Erven, die logistieke pan- >

## ► 'Je kunt niet zomaar 150 mensen 50 kilometer verderop zetten'

den dozen vindt waar weinig aandacht aan het uiterlijk is gespendeerd. Folmer geeft toe dat het veel ligt aan de uitstraling van de gebouwen. 'Bij onze herontwikkeling van het oude Fokker-terrein



### René Geujen

**'In het verleden zijn veel panden ontwikkeld als paddenstoelen: de gebouwen werden maar zo ergens neergezet.'**

hebben we maandenlang hele discussies gehad met de welstand. Nu ziet het gebouw er aan de voorzijde net uit als kantoor met een hoogwaardige afwerking, maar van binnen is de functionaliteit niet aangepast. In Milaan hebben we laatst een site gevonden waar nu de straten niet worden geveegd en mensen lopen die er niets te zoeken hebben, maar in de nabije toekomst functionele en hoogwaardige panden komen in een beveiligde parkomgeving, die er gewoon top uitzien.'

Van Erven heeft in zijn carrière bij TMI alleen maar nieuwe panden neergezet. 'In die situaties hebben de gemeentes wel goed medewerking verleend. Alleen is de welstandscommissie het vaak niet met Bouw- en Woningtoezicht eens', zegt Van Erven. 'Ach,

het zijn volgens mij toch altijd dezelfde die protesteren: of het nou om logistiek gaat of niet...', grapt Arp.

### Als paddenstoelen

Met de vele logistieke activiteiten in ons land zijn door de jaren veel DC's gebouwd en nu staat in Nederland ongeveer een miljoen vierkante meter aan magazijnruimte leeg. De gebouwen zijn namelijk relatief oud en niet meer geschikt: ze voldoen niet meer aan de huidige wettelijke eisen voor brandveiligheid en beveiliging. Als het pand niet meer geschikt is, dan speelt de overweging verbouwen of nieuw bouwen.

'In het verleden zijn veel panden ontwikkeld vanuit de zogenoemde paddenstoelenstrategie', verklaart Geujen de leegstand. 'We hebben een pand nodig en laten we het daar maar neerzetten. Daarnaast wordt er veel op korte termijn ontwikkeld, maar niet gekeken naar de Total Cost of Ownership en te weinig naar de lange termijn. Wees op een later tijdstip niet verrast als je tienduizend vierkante meters moet bij bouwen...' 'Die er niet zijn', vult Arp aan.

Foot Locker koos er in 2004 voor om te verbouwen en deed dit samen met The Facility Group. Arp: 'In 2001 kwamen we tot de conclusie dat we het pand waar we zaten niet het proces konden laten bepalen. De business verandert, daardoor veranderen processen. We gingen van een manueel naar een gemechaniseerd proces en ons gebouw voldeed daar niet aan qua ruimte en inde-

## PROFIELEN VAN DE BEDRIJVEN

### AMB Property Corporation

**ACTIVITEIT:** Amerikaanse investeerder, ontwikkelaar van logistiek vastgoed

**GEVESTIGD IN:** Amsterdam (hoofdkantoor Europa)

**AANTAL PANDEN:** 6 panden in eigen bezit in Nederland, meerdere in ontwikkeling

**ONDSCHIEDEND VERMOGEN:** creativiteit en flexibiliteit in acquisities en ontwikkeling, sterk gericht op partnerships met ontwikkelaars, ervaren met erfpachtconstructies op zeehaven- en luchthavenlocaties

**WEBSITE:** [www.amb.com](http://www.amb.com)

### TMI Integrated Logistics

**ACTIVITEIT:** logistiek dienstverlener

**GEVESTIGD IN:** Best

**AANTAL PANDEN:** 80 kantoren in de Benelux, 3 grote DC's in Nederland

**ONDSCHIEDEND VERMOGEN:** hoge kwaliteit van dienstverlening in markten Med-Tech, High-Tech en spareparts

**WEBSITE:** [www.tmi-il.com](http://www.tmi-il.com)

### The Facility Group

**ACTIVITEIT:** Supply Chain Planning, Architecture & Engineering & Construction Management

**GEVESTIGD IN:** Nijkerk

**AANTAL PANDEN:** 6 grote projecten in NL gerealiseerd (Foot Locker, Laurus, IAMS, Penske, Coca Cola en Zippak)

**ONDSCHIEDEND VERMOGEN:** turn key-bouwprojecten met een 'open boek' aanpak waarbij het risico wordt overgenomen van de opdrachtgever

**WEBSITE:** [www.facilitygroup.com](http://www.facilitygroup.com)

### Foot Locker Europe

**ACTIVITEIT:** retailer in sportartikelen en sportmodeartikelen

**GEVESTIGD IN:** Vianen (hoofdkantoor), distributiecentrum in Noord-Limburg

**AANTAL PANDEN:** 1 hoofdkantoor, 1 distributiecentrum, 500 winkels in Europa

**VASTGOEDPROJECTEN:** nieuwbouw in 1999 i.s.m. Andersen Consulting, aanbouw in 2004 i.s.m. The Facility Group

**ONDSCHIEDEND VERMOGEN:** Speed to market en exclusiviteit: Foot Locker heeft de artikelen eerder en sneller in de winkels dan de concurrent. Foot Locker heeft exclusieve artikelen die concurrenten niet hebben.

**WEBSITE:** [www.footlocker-inc.com](http://www.footlocker-inc.com)

ling. Dan ga je creatief denken, want je kunt niet na een jaar of zes zomaar weer investeren.'

Met zijn ervaring verbaast Van Erven zich over het verbouwen van Foot Locker in een bestaande operatie die door moet draaien. 'Dat is bijna niet te doen', zegt Van Erven. 'Dan moet je eens bij ons komen kijken', lacht Arp. 'Het is een kwestie van heel goed je tijd inplannen.'

Arp geeft aan dat Foot Locker ook naar *greenfields* heeft gekeken maar de beschikbare ruimte was niet rijk bezaaid. Vooral de menselijke factor woog zwaar. 'Je kunt niet zomaar 150 medewerkers 50 kilometer verderop zetten.'

De discussie bereikt het stadium dat er moet worden gebouwd



### Ronald Arp

**'Onze betrokkenheid in het voortraject van de bouw heeft te veel tijd gekost, maar wel teleurstelling voorkomen.'**

of verbouwd. The Facility Group is van mening dat leveranciers al in een vroeg stadium mee moeten denken in het ontwerp en niet alles meteen tot op de bouten en moeren gespecificeerd moet worden. 'Traditioneel schrijft de technische man alles uit', schetst Geujen. 'Dan komt pas na het uitvoerige bestek de feedback en mogelijke verbetering naar boven. Dan ben je maanden verder voordat het in orde is. Vaak is het echter mogelijk om een aantal zaken parallel op te starten, waardoor je bijvoorbeeld op tijd kunt beginnen met het aanvragen van de vergunning. Zo hebben we voor een project eerst drie *material handling-concepten* uitgewerkt en op basis van de buitenmaten van deze drie concepten een vergunning aangevraagd. Dit leverde uiteindelijk een tijdsbesparing van drie maanden op.' Geujen stelt zich in zo'n gezamenlijk project als doel om duidelijk output gerelateerde deliverables af te spreken. 'Uiteindelijk bouw je om je businessprocessen te verbeteren en plan je dat vooraf zorgvuldig.'

'Bij ons is er in het voortraject ook veel betrokkenheid geweest van allerlei partijen', vertelt Arp. 'Dat heeft ontzettend veel tijd gekost, maar is heel waardevol geweest. Het heeft teleurstelling voorkomen en de bouw is uiteindelijk in slechts vier maanden gerealiseerd.' Wel geeft hij aan dat de besluitvorming ernstig vertraagd wordt doordat er zoveel partijen bijeen zitten. Hij heeft ook nog een leuke anekdote over de nieuwbouw die Foot Locker in 1999 pleegde. 'We hebben toen de brandweer niet voldoende in de besluitvorming meegenomen. Toen bleek dat de parkeerplaats te dicht bij het gebouw ligt en nu mogen auto's op LPG niet tegen het gebouw aan parkeren. We hebben daarvoor speciale bordjes opgehangen.'

Logistieke standaardgebouwen, zoals Deutsche Post bedrijfsbreed in een L-vorm voorschrijft, zijn volgens de heren niet altijd de oplossing, omdat de wetgeving per land anders is, de aard van mechanisatie uiteen loopt en elke logistieke operatie zijn eigen



levensfase kent. 'Bij het neerzetten van standaardpanden praat je vaak alleen over de vorm, niet over de technische specificaties omdat deze per land enorm kunnen verschillen', zegt Van Erven. 'Door het pand flexibel te maken, kun je totaal verschillende operaties invullen. Ik heb vijf panden gebouwd en telkens doe je toch weer dingen anders omdat je die geleerd hebt. Ja, tailor made is het beste.'

Vaak houdt de kwaliteit van standaardgebouwen niet over. 'Na vijf jaar vallen de deurklinken er vanaf', merkt Geujen op. Van Erven begrijpt dat wel: 'Ontwikkelaars zetten panden van mindere kwaliteit neer voor relatief lage kosten, om deze snel door te verkopen aan de verhuurmarkt. Daarom ben ik er voorstander van dat degene die het pand ontwikkelt ook eigenaar blijft.' Volgens Van Erven krijg je zo een beter gebouw, dat ook beter wordt onderhouden. 'Daarom zijn wij juist op lange termijn eigenaar van ons vastgoed en kunnen alleen binnen specifieke kaders onze panden afstoten', haakt Folmer in op de eigendoms kwestie.

Het in eigen bezit hebben van logistiek vastgoed legt een enorm >

## 'Als de contracten met de vastgoedeigenaars goed zijn opgesteld, dan kan zonder grote pijn een schaakstuk worden opgeofferd'

beslag op het bedrijfskapitaal en legt veel aan banden. 'Vaak hebben bedrijven met vastgoed op de balans een excess capacity tot wel 20 procent', weet Folmer als vastgoedontwikkelaar uit ervaring. 'Je wil vastgoed niet op je balans omwille van de noodzakelijke flexibiliteit. Een logistiek dienstverlener heeft vaak op een strategische locatie vastgoed in eigen bezit, bijvoorbeeld een belangrijke internationale hub, en wil op andere locaties het liefst zijn ongebruikte ruimte aan de verhuurder kunnen teruggeven.' Logistiek dienstverlener TMI heeft zowel panden in eigendom als in lease; historisch zo gegroeid. 'We wilden per se op een perceel in Best zitten, maar het was niet te koop en daarom hebben we daar zelf een pand ontwikkeld en vervolgens geleast', vertelt Van Erven. 'Wanneer je na drie jaar bijvoorbeeld een contract met een klant kwijtraakt en het pand staat leeg, dan kun je het pand tenminste verkopen als je het in eigen bezit hebt. Een lange termijn huurcontract is dan vaak lastig om van af te komen.'

Na personeel blijkt het logistieke pand veelal de grootste kostenpost, met daarna de apparatuur voor materials handling zoals automatische kranen waarover Foot Locker beschikt. 'Onze directie heeft eerder oog voor de logistiek, dan voor logistiek vastgoed', erkent Arp. 'Het credo van Foot Locker is 'speed to market'. Het eerder leveren dan de concurrent is het bestaansrecht van onze logistieke operatie. We hebben de logistiek in eigen beheer om hier grip op te hebben. De transparantie van bestelling tot aan aanlevering wil je zelf houden. Er is veel aan gelegen dat het proces goed loopt. Dat betekent dat het gebouw navenant moet zijn.'

### Snel switchen

Uiteindelijk draait het in de logistiek om flexibiliteit, de mogelijkheid te veranderen en aan te passen. 'Als partijen van dienstverlener veranderen kost dat veel geld', haalt Geujen aan. 'Je moet elkaar eerst leren kennen, dan kun je procesverbeteringen doorvoeren en het jaar daarna haal je pas de efficiencyvoordelen', waarschuwt Van Erven. 'Aziatische partijen hebben vaak een korte horizon, na een jaar na inleren in het proces zie je ze al weer rondkijken naar een andere dienstverlener.'

Geujen ziet de trend dat steeds meer verladers een logistiek pand contractueel of met eigen vermogen in bezit houden en vervolgens de operatie uitbesteden aan een logistiek dienstverlener. Ook komt het steeds vaker voor dat logistiek dienstverleners beleggers inschakelen zodat ze weer van het pand af kunnen nadat het contract met de verlader is afgelopen. 'Met grotere relaties in de logistieke dienstverlening hebben we afspraken dat huurtermijnen zo veel mogelijk zijn gekoppeld aan contracten met hun klanten', legt Folmer uit.

Geujen gaat nog een stapje verder: 'Je ziet nu Regus-achtige praktijken van vastgoedontwikkelaars die gaan logistieke panden bouwen op een locatie met het geloof dat ze de klanten er wel in zullen krijgen.' Folmer weerlegt de vergelijking met de kantoreneigenaar Regus: 'De switching-kosten liggen veel hoger in de logistiek.' Van Erven voorziet steeds meer gedwongen switches: 'Vanwege strengere regelgeving hebben klanten met bestaande panden het probleem dat ze eruit moeten, omdat ze geen sprink-



lerinstallatie hebben. En verzekeraars komen steeds vaker panden inspecteren vanwege de toegenomen risico's de laatste tijd.'

De levendige discussie van de heren eindigt met het aanhalen van enkele belangrijke trends in de Supply Chains die grote gevolgen hebben voor logistiek vastgoed. Zo schaffen sommige retailers hun DC's af en ontvangen rechtstreeks leveringen op winkelniveau vanuit de producent. En ontstaat er een behoefte aan kleine leveringen, waardoor de oude DC's die oorspronkelijk opgezet zijn voor grootschalige pallethandling niet langer voldoen. Nu veel bedrijven eindelijk hun ERP-systemen op orde krijgen, krijgen ze meer transparantie in de keten en kunnen met veel minder voorraden en dus DC's uit de voeten. Het is daarom zaak een strategie voor de langere termijn op te stellen, zoals Foot Locker heeft gedaan, waaruit duidelijk naar voren komt wat de opties zijn als de logistieke stromen een bepaald niveau bereiken. Net als regeren is Supply Chain Management vooruit zien, waarbij logistiek vastgoed de strategische schaakstukken zijn. En als de contracten met de vastgoedeigenaars goed zijn opgesteld, dan kan zonder grote pijn een schaakstuk worden opgeofferd. <