



26^e Vlaams Wetenschappelijk
Economisch Congres

LOGISTIEK

Laatste front in de concurrentieslag

25/26

**MAART 2004
ANTWERPEN**

Editors:
Gust Blauwens, Patrick d'Haens, Alex Van Breedam

Een organisatie van:



VERENIGING
VOOR ECONOMIE
VZW

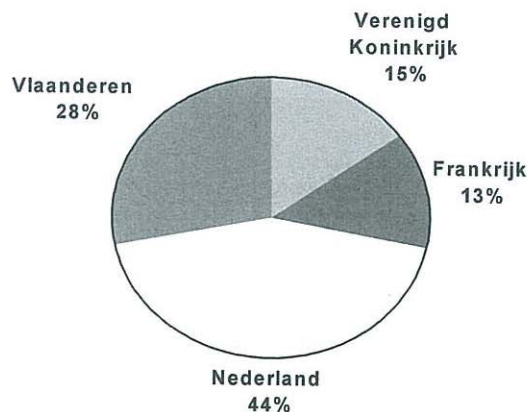
Garant

4.3 Globale verdeling van de marktaandelen

Het is moeilijk om de Nederlandse cijfers te vergelijken met die van Vlaanderen, het VK en Frankrijk. De Nederlandse cijfers zijn immers beïnvloed door de afwijkende definitie van ELC t.o.v. EDC, en door de inventarisatie van tal van kleine EDC's via de logistieke dienstverleners. Rekening houdend met de cijfers inzake het aantal EDC's in eigen beheer, alsook de hogere graad van uitbesteding in Nederland, schatten wij het historisch opgebouwde marktaandeel van Nederland op ongeveer 44%. Vlaanderen volgt met 28%, terwijl het VK en Frankrijk respectievelijk 15% en 13% halen.

De cijfers in figuur 11 betreffen echter het historisch opgebouwde marktaandeel. Op basis van een nadere beschouwing van recentere EDC-vestigingen in de jongste drie à vier jaren, en van de conclusies van recente rapporten (o.m. het Healey & Baker European Distribution Report 2001), kan men stellen dat Vlaanderen en Nederland momenteel ongeveer evenveel kans maken op het aantrekken van greenfield-EDC's.

Naar oorsprong trekken Nederland en het VK meer EDC's uit de Verenigde Staten aan. Vlaanderen heeft ten opzichte van Nederland relatief meer Europese EDC's.



Figuur 11. *Indicatie van het opgebouwde EDC marktaandeel (2001)* (bron: Business Mobility International)

4.4 Concurrentiepositie van Vlaanderen

4.4.1 Benchmarken van de concurrentiepositie van Vlaanderen ...

Om de concurrentiepositie van Vlaanderen te bepalen hebben we eerst een soort meta-studie gedaan van bestaande studies over de vestigingsfactoren voor EDC's, namelijk TRILOG-Europa End Report van TNO Inro, 'Vestigingsplaats-

factoren: belang, waardering en knelpunten' van B&A Groep', Vervoeren en verankeren' van het NEI en 'Ontwikkeling vestigingspatronen Amerikaanse en Japanse bedrijven in Europa' van BCI.

Wij verwijzen voor de details naar het uitgebreide rapport (zie L. Sleuwaegen, 2003). Gebaseerd op deze studies kunnen de volgende samenvattende conclusies worden getrokken.

Een centrale ligging en bereikbaarheid zijn de 2 sleutelfactoren voor de vestiging van een EDC. Deze 2 factoren hebben ten slotte een positieve invloed op de totale distributiekosten. Een centrale ligging wordt niet louter geografisch bedoeld, maar betekent tevens dat een groot aantal mensen op een eenvoudige manier kunnen bereikt worden vanuit die plaats aan de hand van de beschikbare transportinfrastructuur. Een goede bereikbaarheid impliceert dat de locatie een vlotte toegang heeft tot lucht- en zeehavens, multimodale faciliteiten en het trans-Europees netwerk.

Naast een centrale ligging en bereikbaarheid worden in de literatuur en in sommige van bovenstaande studies nog een aantal andere vestigingsfactoren vermeld die van belang zijn bij de locatiekeuze voor een EDC. Een ervan is de aanwezigheid van andere EDC's. Eens een regio een reputatie heeft van aantrekkingspleister van EDC's zullen nog andere EDC's volgen. Personeelskosten en beschikbaarheid van personeel spelen ook een rol bij de vestiging van een EDC (BCI, 1999, p. 17).

De beschikbaarheid van terreinen en gebouwen ten slotte is eveneens een belangrijke factor bij een locatie-analyse. EDC's hebben namelijk een grote ruimtebehoefte en rond de belangrijkste transporthubs in Europa wordt het almaar moeilijker om terreinen te vinden voor een geschikte hoofdlocatie. Vandaar dat uit de studie van BCI (1998) blijkt dat EDC's kiezen voor locaties in de verbindende corridors en niet in de grootstedelijke gebieden, waar sprake is van een toenemende congestie en een gebrek aan geschikte vestigingslocaties.

Naast bovengenoemde studies worden ook een aantal studies geanalyseerd waarin een vergelijkende analyse wordt gemaakt tussen een aantal landen of logistieke regio's op basis van de vestigingsfactoren die van belang zijn voor de locatie van een EDC. In de studie van Healey & Baker en van Buck Consultants worden respectievelijk België en Vlaanderen met een aantal andere landen vergeleken, terwijl in de studie van PWC en in de PROTRANS-studie een aantal kleinere Europese logistieke regio's met elkaar vergeleken worden, waaronder ook een aantal Vlaamse regio's. Wij verwijzen terug naar het uitgebreide rapport voor de resultaten. In de bijlage hebben we bij wijze van voorbeeld een aantal resultaten beschreven.

Uit al deze studies blijkt dat België en Vlaanderen in het bijzonder op basis van de objectieve vestigingsfactoren een zeer gunstige regio is voor de locatie van een EDC. De centrale ligging in Europa en de infrastructurele voorzieningen – de 2 sleutelfactoren voor de vestiging van een EDC – spelen hierbij een zeer

belangrijke rol. Ook belangrijk is de beschikbaarheid van logistieke dienstverleners. Binnen Vlaanderen scoren de subregio's Limburg/De Kempen en Antwerpen Metropool het hoogst in vergelijking met de andere Vlaamse subregio's vooral wat betreft distributiecentra in respectievelijk de sectoren 'automotive' en chemie. Ook in de zogenaamde "fast moving consumers goods" lijkt Limburg goed te scoren. Ten slotte moet opgemerkt worden dat Vlaanderen in de periode 1998-2001 zijn positie versterkt heeft en dit ten voordele van Nederland

4.4.2 Eigen onderzoek naar 'subjectieve' vestigingsfactoren

In het kader van deze studie werd onderzocht welke eisen ondernemingen in Vlaanderen aan een EDC-locatie stellen, én in welke mate zij tevreden zijn over Vlaanderen op dat vlak. Aansluitend hierop wordt ook aangegeven waarin Vlaanderen zich onderscheidt van andere regio's.

Om een zicht te krijgen op de elementen die een rol spelen bij de locatiekeuze van een EDC, werden 463 verladers in Vlaanderen gecontacteerd. Zij kregen een vragenlijst per fax toegestuurd. 100 (21.6%) van hen stuurden een ingevulde enquête terug.

Van die 100 ondernemingen, zijn er 47 met een EDC zoals in deze studie gedefinieerd. Het grootste aantal van deze EDC's (33 van de 47) heeft naast een distributiecentrum tegelijk ook een productie-eenheid (zie tabel 3). Sommige van die gemengde EDC's waren oorspronkelijk pure distributiecentra, maar kregen in de loop der tijd ook productieactiviteiten toevertrouwd. Andere EDC's zijn er precies gekomen omdat er op een bepaalde plaats reeds productieactiviteiten van de onderneming aanwezig waren.

Tabel 3. *Indeling van de respondenten naar type*

Productie-eenheid in VLA EDC in VLA	Ja	Nee	N.A.	Totaal
Ja	33	12	2	47
Nee	22	15	16	53
Totaal	55	27	18	100

Cruciaal bij de locatiekeuze van een distributiecentrum is de centrale ligging in Europa. 72% van de verladers met een EDC in Vlaanderen had dit als één van de drie belangrijkste redenen voor hun locatie aangekruist (zie tabel 4). Ook bij de andere verladers scoort deze factor hoog: 62% van de overige verladers noemde de centrale ligging als één van de drie belangrijkste elementen bij de locatiekeuze van hun logistieke activiteiten.

Het belang van een centrale ligging in Europa is ingegeven vanwege de klant, die een betrouwbare én snelle leverservice vraagt. Met de kortere levenscycli van

producten is het cruciaal de producten snel op de markt te krijgen. Vandaar dat een distributiecentrum zo centraal mogelijk in de markt moet geplaatst zijn. Nabijheid is duidelijk locatiefactor nummer één. Voor verladers die eerder regionaal hun goederen verdelen (d.w.z. de verladers die niet via een EDC werken), impliceert die snelle leverservice ook dat de nabijheid van klantenconcentraties doorslaggevend is. Voor EDC's die dus hun goederen op een ruimere geografische schaal verdelen (minstens 5 landen), speelt de nabijheid van klanten minder een rol: zij verdelen immers vaak hun goederen naar klanten in heel Europa. Uitzonderingen hierop zijn de EDC's van logistieke dienstverleners die wel vaak dicht bij hun grootste klant (een producent) gevestigd zijn.

Wat de andere belangrijke locatievoorwaarden betreft, zijn de antwoorden enigszins verschillend tussen ondernemingen met of zonder EDC. De resultaten worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4. *Belangrijkste determinanten voor locatie van logistieke activiteiten*

Verladers met EDC in Vlaanderen			Verladers zonder EDC in Vlaanderen		
Rang		%	Rang		%
1	Centrale ligging	72%	1	Centrale ligging	62%
2	Goede ontsluiting via spoor	51%	2	Nabij klantenconcentraties	43%
3	Goede ontsluiting via binnenvaart	43%	3	Goede ontsluiting via havens	38%
4	Goede ontsluiting via havens	32%	4	Goede ontsluiting via spoor	36%
5	Nabij klantenconcentraties	23%	5	Beschikbaarheid van logistieke dienstverleners	23%

Naast een centrale ligging in Europa, blijkt voor de meeste EDC's ook een goede ontsluiting cruciaal. De centrale ligging is vooral belangrijk voor de uitgaande stromen van het EDC, de ontsluiting per spoor, binnenvaart en havens voor de inkomende stromen (containers). Er dient hierbij opgemerkt te worden dat dit overeenkomt met de 'objectieve' locatiefactoren voor EDC's van de geciteerde onderzoeken.

Op te merken valt dat een goede ontsluiting per spoor of via de binnenvaart hoger scoort dan de goede ontsluiting via de zeehavens. Dit is te verklaren vanuit de maritieme deconcentratie. Daar waar de eerste EDC's vooral in de havens gevestigd waren, ziet men de laatste jaren een verschuiving naar gebieden buiten de havens, maar die wel over een vlotte verbinding met de havens beschikken, hetzij per spoor, hetzij via de binnenvaart. Deze verschuiving is het gevolg van congestie, een tekort aan locaties binnen het havengebied, een het aanbod van andere locaties buiten het havengebied (Van Duin et al, 2000)..

Wat de andere belangrijke factoren betreft, zijn de meningen meer verdeeld. In wezen komt het hierop neer dat de ganse logistieke keten goed moet kunnen functioneren. Dit vertaalt zich in de aanwezigheid van transport- en logistieke

diensten, van voldoende en kwalitatief goed personeel, van de aanwezigheid van geschikte terreinen, en van beschikbare ICT-infrastructuur. Deze factoren spelen echter minder een rol bij de locatiekeuze voor een land, maar wel bij de locatiekeuze binnen Vlaanderen.

Op dat moment gaat men bijvoorbeeld ook kijken naar de beschikbaarheid van grote terreinen, met de mogelijkheid ruimte te reserveren voor eventuele latere uitbreidingen, en de aansluiting op de infrastructuur. Wat het personeel betreft, wordt een goede talenkennis gewaardeerd (vooral door overzeese ondernemingen), maar minstens even belangrijk is de flexibiliteit van de arbeidsmarkt. Een aantal distributiecentra hebben immers te maken met sterke seizoenschommelingen voor hun producten. Een goed georganiseerde uitzendsector, zoals in Vlaanderen of Nederland, is dan ook een bijkomende troef.

Ten opzichte van Nederland biedt Vlaanderen het voordeel dat het eenvoudiger is om werknemers in vaste dienst te ontslaan, maar op andere vlakken is de arbeidsmarkt in Nederland weer flexibeler. Op dit punt scoort Duitsland, met zijn vakantie- en ontslagregelingen, minder goed.

De locatiefactoren in tabel 4 tonen aan dat in Vlaanderen logistieke activiteiten vooral vereenzelvigd worden met fysieke goederenstromen en distributie. Er dient echter opgemerkt te worden dat er recentelijk ook een verschuiven is van markten naar Zuid- en Oost-Europa, waar de vraag de laatste jaren sterk groeide. Dit heeft als gevolg dat België en Nederland relatief minder aantrekkelijk worden voor de fysieke organisatie van de goederenstromen (hun ligging wordt minder centraal). Voor logistieke centra in Vlaanderen en Nederland liggen in de toekomst wellicht meer opportuniteiten in de organisatie van het logistieke proces, de regie van de keten. Dit betekent dat in de toekomst andere locatiefactoren aan belang zullen toenemen, in het bijzonder talenkennis, logistieke kennis, internationale georiënteerdheid, en beschikbaarheid van ICT-infrastructuur.

Vervolgens werd bij de verladers ook gepeild naar de reden waarom ze (sommige van) hun logistieke activiteiten al dan niet in Vlaanderen uitvoeren. Bij verladers met een EDC in Vlaanderen bleken de factoren die hiervoor als belangrijk werden aangestipt, namelijk centrale ligging in Europa, goede ontsluiting per spoor en goede ontsluiting via de binnenvaart, meteen ook de reden waarom ze in Vlaanderen gevestigd zijn. Ook citeren zij als troeven in Vlaanderen: de kwaliteit van het personeel, de aanwezige havens, nabijheid van klanten, de beschikbare logistieke dienstverlening, de relatief lage kost om de afzetmarkt te bereiken, en een stabiele arbeidsmarktomgeving (zie tabel 5).

Daarna werd aan de verladers gevraagd waarom ze bepaalde logistieke activiteiten niet in Vlaanderen (zouden) uitvoeren, dan werden in hoofdzaak twee factoren aangehaald: de weinig soepele afhandeling van fiscale en douaneformaliteiten, en de hoge belastingdruk (zie tabel 6).

Met name in Nederland blijkt de douane sneller en meer accuraat te werken, en soepeler te zijn met BTW-verrekeningen en entrepôttopslag op eigen terrein.

Vooral de flexibiliteit, het inlevingsvermogen in de positie van het bedrijfsleven, en de mogelijkheid van elektronische communicatie wordt in Nederland gewaardeerd.

Tabel 5. *Redenen waarom voor Vlaanderen werd gekozen*

Verladers met EDC in Vlaanderen			Verladers zonder EDC in Vlaanderen		
Rang		%	Rang		%
1	Centrale ligging	57%	1	Centrale ligging	45%
2	Goede ontsluiting via spoor	51%	2	Goede ontsluiting via het spoor	38%
3	Goede ontsluiting binnenvaart	36%	3	Goede ontsluiting binnenvaart	36%
4	Kwaliteit van het personeel	21%	4	Goede ontsluiting via havens	36%
5	Goede ontsluiting via havens Nabijheid van klanten	19%	5	Nabijheid van klanten Kwaliteit van het personeel Beschikbaarheid van logistieke dienstverleners	13%

Tabel 6. *Redenen waarom niet voor Vlaanderen wordt gekozen*

Verladers met EDC in Vlaanderen			Verladers zonder EDC in Vlaanderen		
Rang		%	Rang		%
1	Afhandeling van fiscale en douaneformaliteiten	53%	1	Afhandeling van fiscale en douaneformaliteiten	42%
2	Belastingdruk	49%	2	Belastingdruk	42%
3	Ontsluiting via de lucht	23%	3	Aanwezigheid van EDC's	19%
4	Nabijheid van klanten	21%	4	Ontsluiting via de lucht Gunstige regeling voor expats	17%
5	Subsidies en financiële incentives	13%	5	ICT-infrastructuur	15%

Niettemin zijn de meeste verladers in Vlaanderen tevreden over hun locatiekeuze, zoals blijkt uit tabel 7. 75% van de respondenten zegt opnieuw voor Vlaanderen te kiezen moest opnieuw de locatiekeuze gemaakt moeten worden. 18% zou voor een locatie buiten Vlaanderen kiezen, terwijl 7% de vraag onbeantwoord liet.

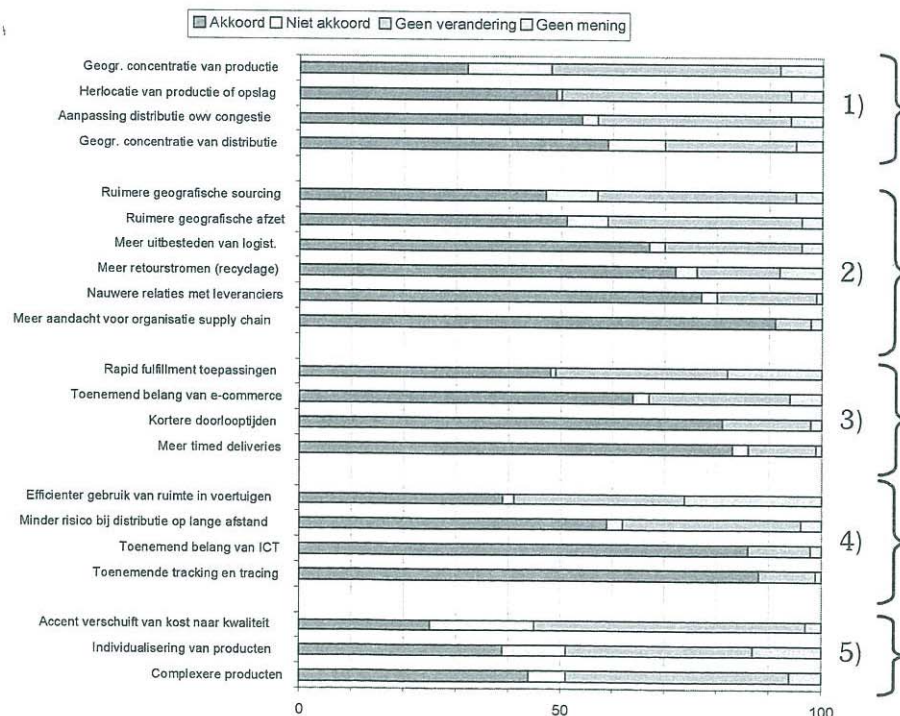
Bij de verladers met een EDC in Vlaanderen is de tevredenheid nog groter: 81% zou, indien de keuze zich opnieuw zou stellen, opnieuw voor Vlaanderen kiezen. Die keuze is minder evident voor de 27 verladers zonder productievevestiging in Vlaanderen: binnen die groep zegt slechts 67% opnieuw voor Vlaanderen te kiezen.

Tabel 7. *Locatiekeuze: opnieuw voor Vlaanderen (al naargelang type)?* (bron: IDEA Consult)⁷

Productie-eenheid in VLA EDC in VLA	Ja	Nee	Niet gekend	Totaal
Ja	82% (9%)	75% (25%)		81% (13%)
Nee	82% (18%)	60% (27%)	63% (25%)	70% (23%)
Totaal	82% (13%)	67% (26%)	67% (22%)	75% (18%)

4.5 Verwachte toekomstige trends in de sector

Bij de verladers in Vlaanderen werd niet enkel gepeild naar de redenen waarom zij in Vlaanderen gevestigd zijn, zij werden ook gevraagd in welke mate zij een verderzetting van bepaalde logistieke trends verwachten. Wanneer deze trends zich voordoen, zal dit een duidelijke weerslag hebben op de manier waarop bedrijven hun distributie organiseren. Deze trends zijn weergegeven in figuur 12 samen met het percentage respondenten dat akkoord ging met een uitspraak over deze trends.

Figuur 12. *Verwachte trends in Vlaanderen*

Uit het onderzoek 'Outsourcing Logistics' van KPMG Transportation & Distribution is gebleken dat verladers in West-Europese landen niet alleen een stijging van het aantal uitbestede activiteiten in het kader van logistieke partnerships verwachten, maar ook een toename van de geografische reikwijdte van de logistieke partnerships. Hierdoor zullen verladers het aantal logistieke dienstverleners waarmee ze willen samenwerken, willen verminderen waardoor er een nood aan 'one stop shopping' logistieke dienstverlening zal ontstaan.

Een laatste belangrijke bevinding uit dit onderzoek is de reden die verladers aangeven waarom ze niet opnieuw voor Vlaanderen zouden kiezen. De belangrijkste reden hiervoor blijkt namelijk de weinig soepele afhandeling van fiscale en douaneformaliteiten te zijn. In Nederland blijkt de douane namelijk veel sneller en meer accuraat te werken en soepeler te zijn met BTW-verrekeningen en entrepôttopslag op eigen terrein.

5.3 Conclusies en beleidsaanbevelingen

Gegeven de hiervoor geschetste kansen en bedreigingen voor Vlaanderen 'EDC-land', komen we tot de volgende suggesties voor overheidsbeleid:

1. *... beleidsaanbevelingen met betrekking tot fysieke distributie: fysieke infrastructuur en ondernemingsklimaat ...*

Een belangrijk minpunt van Vlaanderen blijkt de weinig soepele afhandeling van fiscale en douaneformaliteiten te zijn. Meer bepaald worden in Nederland vooral de flexibiliteit, het inlevingsvermogen in de positie van het bedrijfsleven en de mogelijkheid van elektronische communicatie gewaardeerd. Een belangrijk aandachtspunt in Vlaanderen zou daarom *een aanzienlijke verbetering van het serviceniveau van de douane moeten zijn*.

Gezien congestieverschijnselen door het dichtslippen van de wegen Vlaanderen boven het hoofd hangen, ontstaat een dringende noodzaak andere transportmodi dan vrachtwagens voor het goederenvervoer te gebruiken (b.v.: treinen, binnenschepen, ...). Derhalve zou in het overheidsbeleid aandacht moeten besteed worden aan *een efficiëntere invulling van het intermodaal vervoer*. In eerste instantie moet de complementariteit tussen de verschillende modi versterkt worden. Dat kan onder meer door extra investeringen in infrastructuur zoals nieuwe overslaginstallaties, een betere ontsluiting van de vaarwegen, ...

2. *... met accentverschuiving naar ICT-netwerken ter ondersteuning van een logistieke regiefunctie ...*

Om de concurrentiepositie van de Vlaamse logistieke sector te kunnen handhaven zal het van essentieel belang zijn om tijdig innovatieve ICT-toepassingen te ontwikkelen en te implementeren. Op die manier kan Vlaanderen meer het accent leggen op het aantrekken en ontwikkelen van ELC's, logistieke service cen-

tra die de Europese aanbodketen vanuit Vlaanderen aansturen (terwijl de fysieke goederenstroom niet noodzakelijk door Vlaanderen hoeft te gaan). Door deze bijkomende functie leggen ELC's de nadruk op het kennisintensief karakter van logistiek. Daarom wordt naast de fysieke infrastructuur de beschikbaarheid van ICT-netwerken en -kennis eveneens een belangrijke locatiefactor voor EDC's/ELC's. Vlaanderen dient hiertoe een pro-actief beleid te voeren.

3. ... meer aandacht voor research over de logistieke sector ...

Naast de infrastructuur is kennisontwikkeling een belangrijke verankeringsfactor. Mede onder invloed van ontwikkelingen op het vlak van ICT, verloopt de evolutie inzake logistieke concepten en instrumenten snel. Er is vooreerst behoefte aan research over logistieke ICT-netwerken met speciale aandacht voor de uniformiteit en connectiviteit van informatiesystemen van verladers, logistieke dienstverleners en overheden. Deze research kan uitmonden in de ontwikkeling van een aantal innovatieve ICT-toepassingen, door een goede samenwerking tussen de verschillende partijen zoals logistieke dienstverleners, verladers, ICT-dienstverleners, overheden en sectororganisaties. In Nederland ziet men deze innovatieve ICT-toepassingen zich onder meer situeren op het vlak van de toepassing van supply chain event management software (SCEM), warehousing consolidatie, netwerkplanning systemen, besloten virtuele marktplaatsen, rapid fulfillment toepassingen, multimodale netwerkconcepten .

Uiteraard is het aan de marktpartijen om de uitdaging aan te gaan en gezamenlijk te werken aan doorbraakprojecten waarvoor een draagvlak van vertrouwen en financiering bestaat. De overheid kan echter een faciliterend beleid voeren via de financiële ondersteuning van research aangaande logistieke ICT-toepassingen alsook van de daaruit resulterende pilootprojecten zelf. Het recent opgestarte Vlaamse Instituut voor de Logistiek lijkt een stap in de goede richting.

Vervolgens zal ook voor elk project afzonderlijk moeten nagegaan worden in welke mate de overheid kan bijdragen in de benodigde investeringen voor een grootschaligere implementatie. Voor heel wat investeringen in fysieke en/of ICT-infrastructuur kan bovendien overwogen worden om een publiek-private samenwerkingsconstructie (PPS) op te zetten. Bij wijze van voorbeeld kan hier verwezen worden naar de recente Nederlandse initiatieven rond de opzet van Ongehindere Logistieke Systemen (OLS) ter omzeiling van verkeerscongestie, zoals de ondergrondse OLS verbinding Aalsmeer-Schiphol-Hoofddorp.

4. ... door een actief wervings- en informatiebeleid ...

Vlaanderen mag dan wel evenveel kans maken als vestigingslocatie voor een EDC als Nederland, het moet ook die kansen krijgen. Het is dan ook noodzakelijk om een zeer actief wervings- en informatiebeleid te voeren naar de doelgroep van EDC/ELC's en hun logistieke dienstverleners. In dit verband kunnen enkele concrete beleidsaanbevelingen geformuleerd worden.

Ten eerste dient erop gelet te worden voldoende aandacht te besteden aan de

sterke tendens naar 'outsourcing' van distributieactiviteiten. De grote internationale verladers willen de ketenregie mondiaal uitbesteden aan slechts één of enkele mondiaal vertegenwoordigde 3PL of 4PL dienstverleners. Deze grote regisseurs van transportketens zijn buitenlandse ondernemingen met mondiaal enkele honderden kantoren en voornamelijk van Amerikaanse oorsprong en minder vaak Europees. Gezien grote internationale verladers slechts met één of enkele mondiaal vertegenwoordigde ketenregisseurs zaken wil doen, zal Vlaanderen moeten proberen deze internationale logistieke dienstverleners naar zich toe te halen. Derhalve lijkt het noodzakelijk een *doorgedreven promotiecampagne naar de in Europa sterk opkomende Amerikaanse logistieke dienstverleners te voeren*.

Ten tweede dient gewezen te worden op het grote belang van een doeltreffend nazorgprogramma naar de bestaande buitenlandse investeerders, en naar de EDC's in het bijzonder. Het is van belang om een continue relatie met deze bedrijven uit te bouwen, teneinde op het gepaste moment de juiste ondersteunende informatie en argumentatie te verschaffen. Dit wordt vooreerst ingegeven door de vaststelling dat EDC's vaak voorloper zijn van andere internationale activiteiten (zoals 'callcenters', 'shared services centers' of hoofdkwartieren) of zelfs van een productie-eenheid. Deze voorwaartse effecten vormen een belangrijk element in de inschatting van het belang van EDC's voor Vlaanderen. Bovendien zijn EDC's omwille van hun "footloose" karakter relatief makkelijk te verplaatsen naar andere regio's, een factor die niet zonder belang is in het huidige klimaat van economische consolidatie. Het hoeft dan ook geen verwondering te wekken dat bij de investeringspromotie-agentschappen in geavanceerde economieën momenteel sterk de klemtoon gelegd wordt op een effectief nazorgprogramma.

Kijkend naar de internationale "best practices" kunnen daarbij de volgende succesfactoren afgeleid worden: (a) een goede prioritisering die resulteert in een primaire doelgroeplijst met een beperkt aantal buitenlandse vestigingen; (b) het opbouwen van een sterke persoonlijke band met het senior management daarvan; (c) het beschikken over voldoende achtergrondinformatie over de sector en het bedrijf in kwestie; (d) een goed samenspel tussen nationale promotieagentschappen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen, met onder meer de inschakeling van de investeringsprospectoren in het thuisland van de investeerder, de diplomatieke vertegenwoordiging...; (e) een effectief partnership met andere organisaties in de publieke en private sector, onder meer wat betreft de uitwisseling van kennis en wat betreft het uitvoeren van promotiecampagnes. Binnen de context van EDC's in Vlaanderen is dus een belangrijke rol weggelegd voor een samenwerkingsverband tussen de Dienst Investeren in Vlaanderen, het subregionale niveau (de huidige GOM's) en het Vlaams Instituut van de Logistiek.

Ten derde dient het vermeld dat voor sommige investeringsprojecten de aangeboden financiële steunmaatregelen nog steeds een belangrijke finale beslissingsfactor kunnen zijn. Indien op basis van de andere locatiefactoren geen duidelijke voorkeur tussen de overblijvende vestigingsopties blijkt, kunnen subsidies

mede de doorslag geven. Dit zal zo blijven zolang op Europees niveau regionale steun toegelaten wordt in de ons omringende landen.

5. ... ondersteund door een Vlaams Instituut van de Logistiek ...

Het Nederlandse voorbeeld blijft inspireren. Enerzijds wordt er een sterk anticiperend logistiek beleid gevoerd, dat ondersteund wordt door regelmatig onderzoekswerk vanuit Nederland Distributieland. Anderzijds voert de tandem NFIA-NDL in Nederland een zeer effectieve promotie. De NFIA krijgt traditioneel ook meer resources ter beschikking om een agressief acquisitiebeleid te voeren. Om hieraan het hoofd te kunnen bieden, dienen de reeds vermelde aandachtspunten in het beleid in Vlaanderen te worden opgenomen om de concurrentiepositie van Vlaanderen in het aantrekken van EDC's blijvend te versterken. Onder meer wat betreft het onderzoek op regelmatige basis (met het oog op een anticiperend logistiek beleid), het opzetten van doorbraakprojecten en de actieve promotiecampagne lijkt een belangrijke rol weggelegd voor het 'Vlaams Instituut van de Logistiek', dat momenteel nog in zijn kinderschoenen staat. Dit 'Vlaams Instituut van de Logistiek' is een overkoepelende en coördinerende instelling waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen en Vlaamse overheid samen proberen het competitief voordeel van de logistieke sector in Vlaanderen blijvend te versterken, onder meer via onderzoek en de promotie van Vlaanderen als logistiek land in het buitenland: 'Vlaanderen de toegangspoort tot Europa'.

Het ontwikkelen van een omvattend strategisch logistiek beleidsplan voor Vlaanderen kan daarbij één van de eerste initiatieven zijn. In deze context mogen vooral de multiplicator-effecten voor de Vlaamse economie niet vergeten worden. De beleidsmaatregelen ten gunste van EDC's en ELC's komen immers ook ten goede aan het geheel van de Vlaamse verladers, voor wie het interessant is om in een efficiënte logistieke omgeving te opereren.

Noten

- * Prof. Leo Sleuwaegen is verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven en de Vlerick Leuven Gent Management School.
 Prof. Roland Van Dierdonck is verbonden aan de Universiteit van Gent en de Vlerick Leuven Gent Management School.
 Prof. Ann Vereecke is verbonden aan de Universiteit van Gent en de Vlerick Leuven Gent Management School.
 Isabelle Vandenbroere is verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven.
 Barbara Peene is verbonden aan de Vlerick Leuven Gent Management School.

¹ SKU staat voor Stock Keeping Unit.

² Dit is in feite niets anders dan een toepassing van de 'postponement' theorie, die stelt dat activiteiten zo lang mogelijk in de aanbodketen moeten worden uitgesteld om de waarschijnlijkheid dat aan de klanteneisen wordt voldaan, te verhogen.

meer nadruk komen op maatschappelijke duurzaamheid ten koste van bedrijfs-economische efficiëntie? Welke rol moeten logistieke actoren spelen in onze groeiende bekommernis rond mobiliteit en congestie? Wat is de bijdrage in de Kyoto-discussie? Of laten we gewoonweg het mechanisme van de vrije markt de logistieke richting bepalen?

Ook hier zijn de uitdagingen van die aard dat de spelers de realiteit niet mogen en kunnen negeren. Sommige trade-offs bijvoorbeeld over leversnelheid versus logistieke kost of de centralisatie van opslagplaatsen versus decentralisatie zullen verder gevalideerd moeten worden. Maar ook hier liggen er opportuniteiten voor logistieke spelers om hun steentje bij te dragen in de discussie omtrent milieu, bijvoorbeeld door een betere invulling van retourstromen (reverse logistics) om recyclage te bevorderen.

Wat in ieder geval moet vermeden worden, is een confrontatie in termen van slogans. Op basis van correcte en objectieve informatie en rekening houdend met de behoeften van mondige klanten kunnen bedrijven en overheid samenwerken om via innovatieve concepten en processen de logistieke keten optimaal en ecologisch meer verantwoord te laten functioneren. Laat ons toch ook niet vergeten dat de tewerkstelling het slachtoffer kan worden van een louter technische definitie van milieunormen.

Concluderende bemerkingen

De beschouwingen inzake logistieke trends, globaliserende economische bedrijfsvoorwaarden en uitdagingen/opportunities voor de logistieke actoren hebben ontegensprekelijk een aantal boeiende vragen opgeroepen. Dit was ook de bedoeling van deze paper. Het zal intussen duidelijk zijn dat er géén simpele antwoorden kunnen geformuleerd worden op deze omvangrijke en uitdagende tendensen in de globale logistieke wereld. Vaak constateren we zelfs hybride en paradoxale ontwikkelingen. Zo zien we bijvoorbeeld een ontwikkeling naar centrale, regionale distributiecentra in combinatie met locale, kleinere voorraadcentra in functie van diverse klantenbehoeften. In ieder geval zullen de actoren intern (eventueel gesteund door externe experts) een strategische oefening moeten uitvoeren met als doel hun juiste positionering (lokaal, regionaal, mondiaal) in te vullen.

De ruime mondiale bedrijfsomgeving is inderdaad zeer complex, snel veranderend en meer en meer transparant. De klant staat zeer zeker centraal met een gevarieerde keuze aan invulling van dienstenbehoeften. De succesvolle logistieke actoren dienen daarom eveneens keuzes maken op het stuk van hun strategische positionering en qua invulling van hun operationele capaciteit.

Finaal zijn volgende keuzes primordiaal.

Focus op een duidelijk geformuleerde bedrijfsmissie en op een groeiende excellentie in de operationele uitvoering via efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen.

Enkel die logistieke operatoren die deze kwaliteitsvisie uitstralen, zullen in staat blijven de klantenbehoeften op een duurzame en winstgevende wijze in te vervullen. De belangrijkste vereiste lijkt me daarom ook de mentale en fysieke kunst van de logistieke speler om oplossingen aan te bieden en niet zozeer een combinatie van producten, gebouwen en vervoer. Vooral bedrijven die in staat zijn op een creatieve en innovatieve wijze mee te denken met hun klanten om efficiënte en effectieve oplossingen aan te bieden, die zowel de klantenservice verhogen als kostenreducerend werken, zullen de grote winnaars zijn in deze mondiale concurrentie. Inderdaad, een niet geringe opgave. "Failure to deliver" of gebrekkige kwaliteit in de logistieke dienstverlening blijven tot op heden hoog scoren.

Misschien de grootste uitdaging voor de professionele logistieke actoren is de continue druk vanwege opdrachtgevers om kosten te drukken. Zeer vaak worden de logistieke dienstverleners gezien als de laatste schakel in de (niet-geïntegreerde) keten, die niet enkel zeer flexibel moet zijn, maar tevens zo goedkoop mogelijk moet opereren.

Uiteraard zullen concurrentiële prijsmotieven steeds een belangrijke rol spelen, maar de nieuwe generatie logistieke A-bedrijven zullen hun positionering en innovatieve (value added) diensten op het juiste niveau bij de klant dienen aan te bieden om min of meer duurzame relationele samenwerkingsverbanden op te zetten. Indien men louter transactionele operaties uitvoert, gaat de holistische visie van de geïntegreerde keten met toegevoegde waarde verloren.

Deze fundamentele uitdagingen zullen niet snel verdwijnen indien niet alle betrokken partijen meewerken aan de sensibilisering van de nieuwe "supply chain"-trend. Ketenintegratie is een complexe materie met nochtans enorme perspectieven van competitief voordeel voor logistieke bedrijven en hun klanten. Dit domein zal naar de toekomst toe nog aan belangrijkheid winnen. Inderdaad het logistieke proces wordt steeds (tijd)kritischer en complexer en de kosten beslaan een toenemend deel van de totale kostprijs van de producten. Hierdoor treden wereldwijd essentiële veranderingen op in de marktverhoudingen en onderlinge machtsposities tussen opdrachtgevers en logistieke spelers.

Enkel als de juiste positionering en het juiste businessmodel gehanteerd worden, zullen de voordelen voor alle betrokken partijen duidelijk worden. Samen denken en samen werken aan de eliminatie van kosten in plaats van het verschuiven van kosten zal de focus leggen op waardecreatie en niet louter op eenzijdige en continue prijsreducties. Supply Chain Management is meer en meer van cruciaal belang geworden voor het realiseren van strategische bedrijfsdoelstellingen.

In zulke context zullen de partners in de keten, dankzij een transparante strategische keuze gekoppeld aan excellente operationele implementatie, significante en duurzame competitieve voordelen genereren. Aan het eind van de rit moet dit leiden naar een win-win situatie voor alle betrokken partijen.