

DISTRIBUTIE EN WAARDETOEVOEGENDE LOGISTIEK POTENTIËLE MOGELIJKHEDEN VOOR WEST-VLAANDEREN

A. De Raes

Stafmedewerker GOM-West-Vlaanderen

Inleiding

Gedurende de jongste tien jaar nam de belangstelling voor de besturing van de goederenstroom of het *logistiek management* sterk toe. Niet alleen in distributiebedrijven, doch ook in industriële productie- en handelsbedrijven kwam men tot de bevinding dat de concurrentiepositie van een onderneming in hoge mate bepaald wordt door haar interne en externe logistieke prestaties. Door in te spelen op de vraag van de afnemers inzake productdifferentiatie en marktsegmentatie wordt meerwaarde aan het product toegevoegd.

Bij de keuze van een vestigingsplaats voor Europese Distributiecentra (EDC) blijken twee criteria van doorslaggevende aard: de kwaliteit van de logistieke dienstverleners en de aanwezigheid van kwalitatief hoogstaande infrastructuur en mainports.

Het denken en handelen van ondernemingen op basis van hun toegevoegde waarde is gebaseerd op het idee van de *waardeketen*. Michael Porter introduceerde dit concept in 1985 onder de naam *Value Added Chain*. In dit waardeketen-concept worden de activiteiten van een onderneming opgesplitst in (technische en economische)

waardeactiviteiten. Hoe hoger de gecreëerde meerwaarde, bvb. door het produkt op het juiste moment op de juiste plaats en afgestemd op de lokale vraag ter beschikking te hebben, hoe beter de concurrentiepositie van de onderneming.

Op studiedagen, in tijdschriftartikelen en in promotiebrochures wordt de aandacht voor *waardetoevoegende logistiek* nagenoeg uitsluitend in verband gebracht met de omschakeling van distributiecentra naar waardetoevoegende activiteiten. Hierdoor gaat onvoldoende interesse naar de mogelijkheden die een afzetgerichte reorganisatie van industriële bedrijven bieden. In dit artikel wordt daarom in de eerste plaats aandacht besteed aan de voordelen die de waardetoevoegende logistiek voor industriële bedrijven kan opleveren. In tweede instantie wordt het concept in relatie gebracht met de inplantingsmogelijkheden van distributiecentra van niet-Europese oorsprong in onze regio.

De waardetoevoegende logistiek, uitdaging voor Westvlaamse industriële bedrijven

Er heerst sedert jaren onzekerheid over de toekomstige competitieve slagkracht en ontwikkeling van onze industrie waarbij vooral de relatief hoge arbeidskost in ons land en in West-Europa met de vinger wordt gewezen.

Anderzijds zijn intussen een aantal theorieën die in de jaren tachtig werden verdedigd over de autonome ontwik-



Archief MBZ

kelingsmogelijkheden van een innovatieve tertiaire (handel en distributie) sektor, los van een eigen industriële grondslag, niet realiseerbaar gebleken.

De waardedoelende logistiek (*value added logistics of VAL*) is zowat het enige originele antwoord dat recent is aangebracht ten opzichte van de twee hoger geschetste ontwikkelingen. Bij VAL staat de herstructurering centraal van de interne *waardeketen*. De waardeketen van een onderneming omvat de opeenvolgende stappen waarbij binnen een bedrijf waarde aan een produkt wordt toegevoegd. Voor eerst is VAL er op gericht de eindfabrikage in deze waardeketen systematisch zoveel als mogelijk uit te stellen. Schematisch bekeken, betekent dit dat verscheidene fabrikagetaken stroomafwaarts ten aanzien van de traditionele volgorde in de waardeketen worden verplaatst. Andere, meestal logistieke taken en diensten daarentegen worden vervroegd ingezet en dus stroomopwaarts verplaatst in de waardeketen.

De *fabrikagetaken* die bijvoorbeeld kunnen worden uitgesteld slaan vooral op de produktconfiguratie, de assemblage of samenstelling, het testen en het verpakken. Het betreft allemaal taken met betrekking tot het aanbrennen van een afzetgerichte produktif-

ferentiatie door een specifieke combinatie van componenten. In tegenstelling tot de massafabrikage van afgewerkte produkten bijvoorbeeld in lage loonlanden, wordt de productie aldus in de waardeketen zo laat mogelijk land-, streek- en klantvriendelijk gemaakt. *Logistieke taken* die daarentegen opwaarts in de waardeketen worden verplaatst, behelzen de voorraadfunctie, de distributiefunctie en enkele bestuursfuncties. Aldus worden het logistieke management, de marketing, de verkoop en de nazorg operationeel bekeken vooraleer de eindfabrikage wordt ingezet.

Industriële ondernemingen die de invoering van VAL overwegen, beogen twee effecten, met name het drukken van de produktiekosten en het creëren van meerwaarde. Beiden zijn gericht op het verbeteren van de concurrentiepositie van deze bedrijven. Kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd door de inkrimping van de verwerkingstijd, een meer efficiënte organisatie van de voorraadfunctie en het transport en door een vermindering van de kapitaalbehoefte; het creëren van een marktgerichte meerwaarde, door klantspecifieke produktifferentiatie en door een onmiddellijke respons op de vraagevolu-

tie. Beide effecten vormen eigenlijk afzonderlijke uitdagingen. Slechts door een optimale combinatie van beide kan het groeiend concurrentieel nadeel met betrekking tot de hoge loonkost op een afdoende manier worden teruggedrongen.

De introductie van VAL-principes biedt dan ook kansen aan tal van Westvlaamse industriële bedrijven en bedrijfssectoren zoals de gespecialiseerde voedingsnijverheid, de kunststofnijverheid tot en met de agro-industrie en de kapitaalintensieve (en exportgerichte) tuinbouw. In dergelijke bedrijven bekleedt een doorgedreven produktifferentiatie, met inbegrip van de zorg voor klantspecifieke presentatie- en verpakkingsvarianten, trouwens veelal nu reeds een sleutelpositie binnen de marketing-mix. Het blijvend succes van een aantal KMO's, tegengesteld aan de opvallende concurrentieel uitdunning van de sectoren waartoe zij behoren, is hier zeker niet vreemd aan. Het betreft veelal ondernemers die tijdig inzagen dat besparingen in de productieomgeving voortaan veel moeilijker te verwezenlijken zijn dan besparingen in de distributielogistiek, waar dikwijls nog ruimte voor het opvoeren van de produktiviteit voorhanden is.

Het fiscaal regime voor distributiecentra.

Distributiecentra genieten in België sinds eind 1994 een bijzonder aanslagstelsel indien zij aan een aantal voorwaarden voldoen. Het fiscaal regime werd aantrekkelijker gemaakt, met het doel meer distributieactiviteiten van multinationale ondernemingen naar ons land te lokken.

Door zijn centrale ligging en zijn betrouwbare economische toestand wist ons land in de loop der jaren de hoofdkwartieren van verschillende multinationale ondernemingen aan te trekken. Dit was ongetwijfeld mee te danken aan het bestaan van een speciaal belastingsregime voor coördinatiecentra. De kwaliteit van de infrastructuur, van de werknemers en van de stockeerruimte zijn uitstekende troeven om ook distributiecentra aan te trekken.

Eén van de belangrijkste argumenten voor het oprichten van een distributiecentrum is de mogelijkheid om vooraf zekerheid te krijgen over de winstmarge die moet toegerekend worden aan de activiteiten uitgeoefend door het centrum. Deze zekerheid bestaat voortaan, dank zij een speciaal belastingsregime dat door de administratie werd uitgewerkt.

Om het statuut van distributiecentrum te kunnen genieten moeten een aantal voorwaarden inzake vennootschapsvorm, activiteiten en erkenning voldaan zijn.

Het distributiecentrum moet als een Belgische vennootschap of als een Belgisch filiaal opgericht worden en, na aanvraag, als dusdanig door de belastingsadministratie erkend worden. De toegelaten activiteiten zijn opgesomd in de betreffende circulaire en hebben betrekking op: de levering aan de leden van de groep, de verdeling van produkten van de groep, de opslag, het beheer de verpakking en het verrichten van alle fiscale, bancaire en financiële formaliteiten.

De voordelen van dit speciaal belastingsregime kunnen als volgt worden samengevat:

- een brede waaier van toegelaten activiteiten;
- een lage minimummarge toe te passen op de doorgerekende kosten;
- door de erkenning als distributiecentrum en de toepassing van een marge van 5%, aanvaardt de belastingsadministratie gedurende een periode van 5 jaar dat er geen toekenning is van een abnormaal en goedgunstig voordeel.



Foto Sea Sky Martin

In transport en distributie worden produktiviteitsverbeteringen dikwijls belemmerd door het dienstverlenend karakter van deze sectoren. De invoering van VAL-principes biedt evenwel perspectieven voor een afzetgerichte reorganisatie van de ganse verwerkende industrie. Een optie voor VAL resulteert over 't algemeen in een decentralisatie van de fabriekage naar kleinschaliger en meer marktgeoriënteerde productie-eenheden. Deze ook geografische produktiespreiding biedt veelal tevens mogelijkheden voor een opgevoerde uitbesteding van de fabriekage van componenten aan plaatselijke toeleveranciers.

Als besluit kan worden gesteld dat voortaan een bijzondere aandacht moet uitgaan naar de toepassing van VAL-opties door industriële ondernemingen.

De waardetoevoegende logistiek, als troef voor de akquisitie van buitenlandse ondernemingen

Hoewel de Westvlaamse strategie inzake streekontwikkeling blijvend de nadruk legt op endogene groei-ondersteuning, blijft een positieve en dynamische houding ten aanzien van het aantrekken van buitenlandse ondernemingen weliswaar onontbeerlijk. Dit is zonder meer het geval in een aantal hoogtechnologische sectoren die tot nog toe als motorisch element in de toekomstige ontwikkeling van de regio ontbreken.

Waardevolle projecten van multinationale of grotere ondernemingen worden echter in concurrentie aangehouden door vele landen, waarbij positieve beslissingen tot inplanting van industriële produktievestigingen in ons land om gekende redenen de jongste jaren steeds schaarser worden.

Onderzoek wijst uit dat Amerikaanse en Japanse bedrijven massaal overschakelen op de inplanting van *European Distribution Centers* van waaruit zij hun distributie over gans Europa kunnen verzorgen en eventuele waarde-toevoegende activiteiten kunnen uitvoeren. Twee overwegingen liggen hieraan ten grondslag: de betrokken ondernemingen ervaren de verscheidenheid van de Europese konsument inzake cultuur, taal en smaak en verkiezen distributie boven de inplanting van een sekundaire produktie-eenheid omwille van de relatieve hoge Westeuropese loonkosten. Het komparatief hoge per capita inkomen op de Westeuropese markt blijft evenwel de niet-Europese producenten bekoren.

Centrale Europese distributie gebeurt vooral met instrumenten, computers, auto's en auto-onderdelen, machines, speelgoed, sportartikelen en farmaceutische produkten. Het gaat hierbij niet alleen om het samenbrengen van de konventionele opslag, het behandelen, het verpakken, de dedouanering en het vervoer, doch ook om het ompakken, het labelen, het assembleren, de kwaliteitskontrolle, het testen en de reparatie. Het zijn precies

die waardetoevoegende activiteiten die het economisch belang versterken, die extra werkgelegenheid scheppen en die de economische activiteit aanzwengelen in verwante bedrijfstakken (transport, telekommunikatie, banken, verzekeringsmaatschappijen, de bouw, informatika en automatizing, opleiding, en dergelijke).

Bij de keuze van een vestigingsplaats voor Europese Distributiecentra (EDC) blijken twee criteria van doorslaggevende aard: de kwaliteit van de *logistieke dienstverleners* en de aanwezigheid van kwalitatief hoogstaande *infrastructuur en mainports*. De leidende positie als vestigingsland voor EDC wordt zonder twijfel door Nederland ingenomen: de topkwaliteit van de logistieke dienstverlening blijkt er uit het beduidend hogere uitbestedingspercentage van de daar gevestigde in vergelijking met de elders ingeplante EDC, terwijl de aanwezigheid van grote toegangspoorten als Rotterdam en Schiphol enorme troeven zijn. Ondersteund door een gerichte en jarenlang volgehouden marketingstrategie met als slogan *Nederland Distributieland*, wisten onze Noorderburen (nagenoeg) de helft van alle EDC aan te trekken.

Ook Vlaanderen in 't algemeen en West-Vlaanderen in 't bijzonder heeft de troeven en ambities om tot een Europees distributiegebied bij uitstek uit te groeien. De overheid ondersteunt de ontwikkelingen met de uitbouw van een passende infrastructuur en een aantrekkelijk fiscaal statuut.

Op infrastruktureel vlak kan men een onderscheid maken tussen interkontinentale knooppunten (bijvoorbeeld de zeehavens van Antwerpen en Zeebrugge en de luchthavens van Zaventem en Oostende), eerstelijns knooppunten (internationaal) en tweedelijns knooppunten (eerder regionaal).

Interkontinentale distributienetwerken dienen volgende faciliteiten aan te bieden: volumineuze goederenstromen (zeehavens), hoge waarde/volume ratio's (luchthavens), vaste tijdschema's en een voldoende capaciteit. Het succes van internationale knooppunten (weg, rail, binnenvaart, kustvaart) daarentegen hangt samen met de frekwenties en het aantal bestemmingen langs de belangrijke assen, vaste tijdschema's, voldoende capaciteit, aanwezigheid en gebruik van infrastructuur en professionele hand-

ling op het eindpunt. Naast de aanwezigheid van infrastructuur moeten regionale knooppunten het vooral hebben van de penetratie in industriële omgevingen en/of afzetgebieden.

De aanwezigheid van de Zeebrugge haven en van de luchthaven van Oostende, twee intercontinentale knooppunten op slechts 30 km van elkaar, kunnen belangrijke factoren zijn voor de vestiging van Amerikaanse en Japanse distributiecentra. De jongste jaren werd veel geïnvesteerd in de infrastrukturele uitrusting van beiden, alsook in de diversifikatie van het aantal bestemmingen dat frekvent wordt aangedaan. Naast de bestaande *Transportzone Zeebrugge* werd in de kusthaven werk gemaakt van de ontwikkeling van een *European Food Center* en van het *Distributie Park* in de achterhaven. Bij de Oostendse luchthaven is een eerste fase van het *luchtvaartgebonden logistiek bedrijvenpark* gebouwd.

Veel zorg wordt besteed aan de uitbouw van enkele strategisch geplaatste eerstelijns knooppunten: de renovatie van de *Oostendse zeehaven* zal op termijn nieuwe mogelijkheden voor ge-

specializeerde intra-Europese kustvaarttrafiek openen. Inspelend op het *dry port* concept, is de *LAR-Transportzone* langs de E17-autosnelweg nabij de Franse grens tot een internationaal erkende vestigingsplaats van distributiebedrijven uitgegroeid. Ook andere infrastructuren, zoals de containerterminal op de Schelde te Avelgem, nieuw geplande spoorweg-, binnenvaart- en autowegontsluitingen, moeten de potenties van de intercontinentale en internationale knooppunten in West-Vlaanderen als potentiële aantrekkingspolen voor logistieke distributiecentra ondersteunen.

Naast de uitbouw van een kwalitatief hoogstaande infrastructuur en dito mainports kan de overheid tot het ontstaan van een aantrekkelijke distributieomgeving bijdragen door de creatie van een aantrekkelijk fiscaal klimaat. Sinds eind 1994 voerde ons land voor distributiecentra een bijzonder aanslagstelsel in waardoor de voordien heersende onzekerheid over het taxatiesysteem werd weggewerkt. Deze maatregel wordt in bijgaande kadertekst beknopt toegelicht. Er wordt van verwacht dat hij ons fiscaal inves-

teringsklimaat eindelijk concurrentieel maakt met de Nederlandse regeling terzake.

Naast aantrekkelijke omgevingsfactoren voor distributiecentra en dito infrastructuur speelt de aanwezigheid van kwalitatief hoogstaande *logistieke dienstverleners* een belangrijke rol. Voor deze gespecialiseerde sector zijn er duidelijk nog ruime expansiemogelijkheden in de regio aanwezig, mits de opbouw van de nodige expertise in een korte tijdspanne.



Tele-KB-Basic

De Kredietbank maakt automatisch bankieren voor u héél gemakkelijk.

Voor u, ondernemer, is Tele-KB-Basic uitermate geschikt als u:

- dikwijls kleine pakketten binnenlandse overschrijvingen hebt;
- regelmatig de stand van uw rekeningen wilt opvragen;
- geen computerfanaat bent, maar toch automatisch wilt bankieren.

Interesse? Elk KB-kantoor  geeft u graag meer info.

KREDIETBANK. THUIS BIJ DE BANK VAN HIER.