

**Jaarvergadering CBOB
31 maart 2008
Delta Hotel Vlaardingen**



drs. J.M.M. (Hans) Megens

*NB. Embargo tot 31 maart 2008 15.00 uur
tekst uitsluitend zoals wordt uitgesproken*

"SAMENWERKING, een noodzaak voor de zelfstandige schipper".

Dames en Heren,

Het is mij een genoegen en eer dat de CBOB mij heeft uitgenodigd als spreker op uw jaarvergadering.

Zoals de heer Van den Berg u zonet vertelde, maar u wellicht al eerder bekend was, ben ik kortgeleden benoemd tot voorzitter van Kantoor Binnenvaart, niet de minst belangrijke organisatie in uw sector en dat noopt mij tot bescheidenheid.

Bij mijn benoeming bleek dat van mij verwacht werd dat er meer aandacht besteed zou worden door Kantoor Binnenvaart aan het ondernemen op zich en de financiële en bedrijfskundige aspecten van de zelfstandige ondernemers. Gezien mijn achtergrond zal het u niet verwonderen, dat ik daar graag aan wil voldoen.

Ik zal het vandaag dan ook vandaag niet hebben over de dominante positie van de Nederlandse binnenschippers in Europa, de onderbenutting van de vaarwegen, de noodzakelijke verbeteringen van de infrastructuur, de milieuvoordelen van de binnenvaart, de congestie in de haven van Rotterdam. Ook niet over het mogelijke tekort aan voldoende en geschoold personeel of vele andere interessante onderwerpen welke uw volle aandacht vragen en die ook krijgen van Kantoor Binnenvaart.

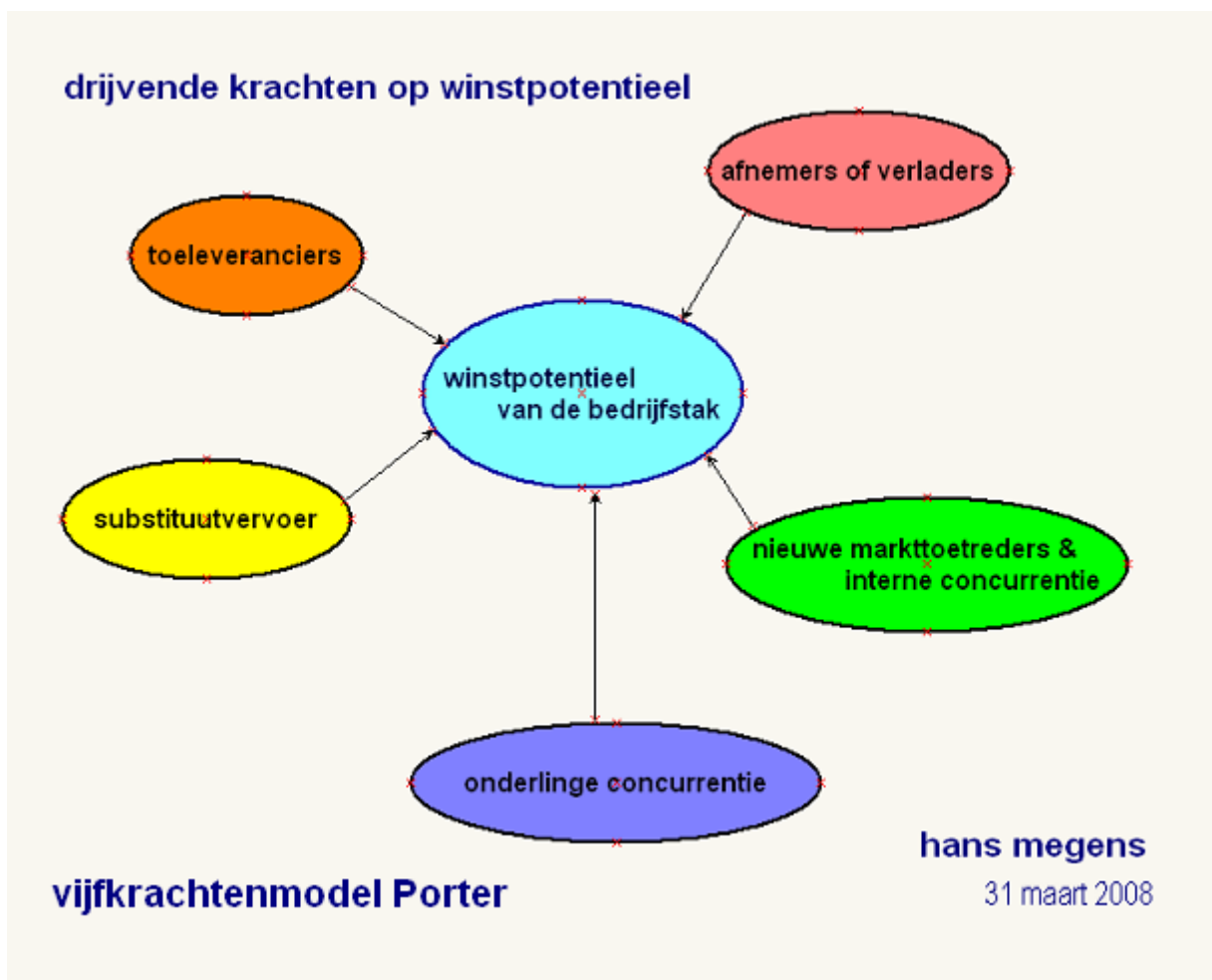
Ik wil het vanmiddag met u hebben over een meer bedrijfskundig onderwerp en wel:

De aantrekkelijkheid van de binnenvaart, het winstpotentieel en de kracht van de binnenvaartsector als bedrijfstak en vooral hoe die zijn te vergroten.

Dat zijn ingewikkelde onderwerpen waarover ik graag een persoonlijke visie wil geven. Overigens hebben wij als Kantoor Binnenvaart besloten dit nader te laten onderzoeken door de Erasmus Universiteit. Dit is niet nieuw, eerder werd een dergelijk onderzoek al gedaan voor een andere beeldbepalende bedrijfstak in Nederland, de tuinbouwsector.

Ik zal u daarom vandaag niet al te zeer vermoeien met diepgravende beschouwingen, immers u bent daarvoor niet hier naartoe gekomen en bovendien zal de Universiteit dat veel beter en uitgebreider kunnen dan ik in dit korte bestek deze middag.

Ik zal globaal de drijvende krachten bespreken die het winstpotentieel in de bedrijfstak bepalen.



'Competitive Forces Model' (vijfkrachtenmodel) van Michael Porter

De vijf krachten zijn kort gezegd:

- A. De macht van de toeleveranciers;**
- B. De macht van de afnemers ofwel verladers;**
- C. De bedreiging door substituu-t-mogelijkheden voor het vervoer ofwel andere vervoersmodaliteiten;**
- D. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt en de interne concurrentie;**
- E. De onderlinge concurrentie tussen de vervoerders zelf.**

De gezamenlijke sterkte (optelsom) van deze vijf factoren bepaalt uiteindelijk de kracht van de bedrijfstak en van haar deelnemers hierin. Ik zal ze allemaal kort met u doorlopen.

Zoals gezegd, niet om volledig te zijn en nog minder om het laatste woord hierover te spreken, maar om u mee aan het denken te zetten over de bedrijfstak en de noodzaak tot meer samenwerking. In een sector die ons na aan het hart ligt en waar u uw brood in verdient of op enigerlei wijze bij betrokken bent.

A. De macht van de toeleveranciers.

De vraag die zich hierbij voordoet is in welke mate leveranciers macht kunnen uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit en service.

Toeleveranciers in de binnenvaart kunnen o.a. oliemaatschappijen, scheepsbouwers, machineleveranciers en dergelijke zijn.

Maar ook overheden en instituten, zowel in de Europese Gemeenschap als in Nederland, hebben net als lokale, controlerende organen en havenautoriteiten een grote invloed op het reilen en zeilen van de zelfstandige binnenvaartschipper door het geven van faciliteiten, stellen van regels, vereisten, enzovoorts.

Hierbij kan gedacht worden aan het beschikbaar stellen van een goede infrastructuur, milieueisen, investeringen in concurrerende infrastructuur etc. De invloed hierop van de individuele ondernemer is vrijwel nihil.

Gelukkig hebben wij hiervoor een doeltreffend samenwerkingsverband met de vereniging Koninklijke Schuttevaer en andere beleidsterreinen met Kantoor Binnenvaart.

Wat betreft de particuliere toeleveringsbedrijven, dit zijn over het algemeen bedrijven met een hoge technologie en grote schaalomvang. Zij zijn in beperkte aantallen actief in de

branche en het belang van de binnenvaart voor hen hoeft niet in alle gevallen groot te zijn, immers zij kunnen ook andere sectoren in de maatschappij bedienen.

Het aantal keuzes dat u als afnemer kunt maken is beperkt. Eenmaal gekozen voor een leverancier, maakt het niet eenvoudig om weer te veranderen zonder grote kosten.

De producten zijn meestal niet zeer sterk gestandaardiseerd en zeker niet in het af te leveren eindproduct, het schip zoals het in de binnenvaart wordt ingezet.

De macht van de afnemers, en dat bent u als schipper/eigenaren, op het te leveren bedrijfsmiddel, het schip, het ontwerp, de technologie en de prijs is beperkt .

Verhoging van kosten is door uw leveranciers snel af te dwingen. Denkt u hierbij maar aan de olieprijsen en de staal- en constructieprijsstijgingen van de laatste jaren. Percentages van tientallen procenten zijn eerder regel dan uitzondering en zij hoeven lang niet altijd te gelden voor andere vervoersmogelijkheden, uw concurrenten op weg en spoor.

Kortom: Geen benijdenswaardige positie voor de zelfstandige schipper.

B. De macht van de afnemers ofwel de verladers.

Velen van u hebben direct of indirect te maken met de afnemers van het door u geleverde product of beter gezegd de door u geleverde dienst, genaamd: vervoer over water.

Wij weten allemaal dat de totale marktomzet bepaald wordt door een beperkt aantal aanbieders van vracht. Of het nu in de droge of de natte lading is, of in het containervervoer, de macht ligt hier bij de grote verladers.

Ondernemers met enkelwandige tankschepen die voor BP varen - of liever gezegd voeren - weten wat dat kan betekenen.

Het aanbod aan vervoer is in hoge mate gestandaardiseerd, denk bijvoorbeeld aan containers. De kosten van het wisselen van vervoerder is voor een verlader relatief gering. De dreiging dat verladers hun eigen vervoer regelen met hun eigen schepen is al lang een bestaande praktijk. Verladers zijn dan ook uitstekend op de hoogte van de kosten binnen de bedrijfstak en kunnen met grote regelmaat en nauwkeurigheid de afweging maken tussen uitbesteden of zelf doen. De overstapkosten zijn vaak gering, vele schippers zijn immers bereid in contract - of loondienst te varen voor grote verladers. Soms zelfs is de verlader bereid de investeringskosten voor de schipper mee te dragen met als tegenprestatie langlopende contracten tegen voor de verlader acceptabele prijzen.

De enige afhankelijkheden die de verlader kent zijn de kwaliteit van de dienstverlening (op tijd, geen schade, etc.) en de beschikbaarheid van vervoerscapaciteit wanneer hij die nodig denkt te hebben.

Veelal wordt de basisbezetting door hem ingedeeld bij de vast aan hem gebonden vervoerders en de fluctuaties uitbesteed aan de "vrije schippers", die daarmee zijn onderbezetting 'betalen'.

Kortom: geen benijdenswaardige positie voor de zelfstandige schipper, die afhankelijk is van de zogenoemde vrije markt, immers, hij is geheel afhankelijk van de "eisen/nukken/wensen" van de verlader en heeft hier geen onderhandelingsmacht tegenover staan.

Samenwerkingsverbanden van schippers kunnen hiervoor een oplossing zijn, mits hiermee voldoende marktmacht ten opzichte van de verladers opgebouwd kan worden. In de landbouw zijn hiervoor de landbouwcoöperaties opgericht zoals de Rabobank - ooit begonnen als Boerenleenbank - voor de financiering of Campina voor de melkveehouders en laatstelijk de Greenery voor de ondernemers in de groenteteelt.

In de binnenvaart heeft zich een dergelijke concentratie van aanbieders in de vorm van coöperaties of samenwerkingsverbanden nog niet op grote schaal voorgedaan.

Kennelijk zijn de individuele ondernemers in de sector nog niet voldoende overtuigd van de voordelen hiervan of is de noodzaak nog niet zo groot en laten zij dit over aan bemiddelingskantoren die dat voor hen regelen. Daarmee geven zij het contact met de opdrachtgevers (de markt) vrijwel geheel uit handen.

Het instrument " Vrachttindicator", waarbij prijzen van transporten geanonimiseerd onderling uitgewisseld worden, beperkt dit verlies van zicht op wat in de markt gebeurt.

C. De substituten

Naast de genoemde en door mij hiervoor globaal besproken macht van de afnemers en de macht van de leveranciers, is er ook de bedreiging door substituten. Ik zal hier niet te lang bij stilstaan.

Vele mogelijkheden zijn er en u kent ze: rail, vliegen, de vrachtauto.

Opgemerkt moet worden dat ze ieder een eigen toepassingsgebied en eigen beperkingen kennen en er voortdurend verschuivingen tussen deze sectoren plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan de Betuwelijn en het 50-tons wegvervoer met de LZV. (*Eurlings wil max. 50 ton toestaan*). Voor het bulkvervoer over grote afstanden zijn dat niet direct grote

bedreigingen voor de binnenvaart, gezien de kosten, de verkeerscongesties en de milieueffecten. Voor kortere afstanden echter kunnen zij een wezenlijke invloed hebben op de binnenscheepvaart.

D. Nieuwe toetreders op de markt.

Van meer belang zijn de nieuwe toetreders op de markt.

Wat hierbij het meest in het oog valt, zijn:

(A) de schippers uit de voormalige Oost-Europese landen. Zij immers kunnen de hegemonie die de Nederlandse binnenvaart door de jaren heen door goed ondernemerschap en gunstige ligging heeft opgebouwd, bedreigen.

Hun arbeidskosten zijn laag, de milieueisen gering, de kwaliteit is niet van doorslaggevend belang en de investeringskosten in de gebruikte schepen zijn klein. Daarnaast zal veel van de "maakindustrie" en de agrarische productie naar die regio's verschuiven, waardoor een sterke groei van transport verwacht mag worden. Op korte termijn kunnen zij een bedreiging vormen voor onze positie, maar op lange termijn zullen verladers en overheden aan deze varenden dezelfde eisen stellen als aan u en zullen deze verschillen verdwijnen.

In de overgangsfase is het van belang onze positie in die gebieden te vestigen of te verwerven. Individuele schippers zijn hiertoe moeilijk in staat, mogelijk dat samenwerkingsverbanden hier een uitkomst zijn. De overstapkosten voor de verladers zijn beperkt.

Naast nieuwe toetreders uit Oost-Europa kunnen (B) de pendeldiensten (shuttles) annex overslagbedrijven voor grote verladers als nieuwe toetreders gezien worden. Zij immers zorgen voor een mogelijke efficiënte oplossing van de steeds meer toenemende "vervoerscongestie" in de havens en de schaalvergroting. Experimenten zijn gaande, het resultaat is nog ongewis.

Nieuwe toetreders kunnen de kleine schepen zijn die het (C) regionaal vervoer, een vorm van productdifferentiatie, zullen gaan bedienen. Deze, door de overheden en ook door ons, zeer gewenste vervoersmogelijkheid heeft nog onvoldoende draagvlak in de markt gecreëerd. Als belemmering hiervoor wordt veelal aangevoerd dat banken deze vorm van "klein transport" niet zouden willen financieren.

Mij lijkt echter eerder dat momenteel de marktprijzen, de logistieke concepten en gebrek aan gedurfd ondernemerschap een grotere belemmering zijn. Zelfstandige schippers kunnen de risico's van de opzet van een dergelijke infrastructuur niet dragen en missen daarvoor ook de

benodigde kennis en handelscontacten. De zogenaamde instapbarrière is gewoon te hoog om door een individu gedragen te kunnen worden.

Een toename van regionaal vervoer zal tegemoet komen aan de invulling van de vrijkomende vervoerscapaciteit. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld de suikerbietentransporten of de zetmeel-, veevoeder- en graantransporten ten gevolge van de, naar soms is gebleken, tijdelijke inkrimping van deze industrietakken in ons land.

Samenwerkingsverbanden van schippers en grote verladers zouden dit regionaal vervoer, al of niet gezamenlijk, kunnen uitbouwen tot een volwassen transportmogelijkheid, die een wezenlijke bijdrage kan leveren aan beperking van de verkeerscongestie en verhoging van het algemeen welzijn.

Kansen zijn hier zeker aanwezig, maar veel werk moet nog verzet worden.

Vernieuwingen zoals het "kunststof schip", mits aanzienlijk goedkoper per tonkilometer, kunnen mogelijk leiden tot substitutie - vervanging dus - van andere modaliteiten en kunnen in dat geval ook gezien worden als nieuwe toetreders

E. De onderlinge concurrentie.

Globaal en kort heb ik met u vier van de belangrijke krachten in een bedrijfstak besproken.

Een vijfde kracht, en mogelijk van eminent belang in de binnenscheepvaart, is de onderlinge concurrentie.

De binnenvaart - en in het bijzonder de zelfstandige ondernemer hierin - kent een hoge uittrede-barrière. Deze wordt veroorzaakt door de gebrekkige oudedagvoorziening, die vele zelfstandige schippers zich toekennen of hebben toegekend. De verkoop van het schip was - is - veelal de enige bron van pensioenvoorziening van de oudere schipper. Het "opschalen" van zijn schip, zijn pensioenvoorziening, met alle gevolgen voor de beschikbare capaciteit in de markt en de kostprijs van het vervoer per ton/km is een veel gekozen weg voor het zeker stellen van de oudedagsvoorziening. Dit tezamen met het wegvallen van de garantie-sloopregeling maken het voor velen moeilijk om de binnenvaart vaarwel te zeggen. Ook culturele argumenten zoals "het is mijn leven" en "ik wil niks anders", spelen daarbij een belangrijke rol.

Liever vaart men nog tegen marginale tarieven enige jaren door dan afscheid te nemen, lijkt het wel. De onderlinge concurrentie wordt door deze hoge uittrede-barrière bevorderd.

De hoge uitreidebarrière, de strategische risico's, weinig differentiatie van geleverde diensten en zoals we gezien hebben, hoge vaste lasten, een relatief lage groei (enige procenten) en veel gelijkwaardige concurrenten zetten de winstmarges in de sector onder zware druk. Hierdoor is de winstgevendheid laag, hoewel dat op dit moment niet blijkt, omdat de economie ons op dit moment gunstig gezind is.

In dergelijke markten is onvoldoende "lucht" voor vernieuwing en daardoor kennen ze een beperkte dynamiek. Deze druk is structureel, immers de drijvende krachten hiervan, die ik eerder met u doornam, veranderen niet eenvoudig en zijn in de loop van decennia zo gegroeid.

Natuurlijk kent elke sector zijn onderlinge concurrentie, welke van groot belang is voor dynamiek, vernieuwing en efficiency. Het belang achten wij maatschappelijk zo groot, dat wij de overheden belast hebben met het toezicht op de vrije concurrentie tussen ondernemingen door middel van mededingingsautoriteiten.

Toch kent ook de vrije concurrentie op individueel schippersniveau zijn beperkingen.

Let wel: ik pleit niet voor kartelvorming, maar wel voor meer samenwerking tussen schippers in de sector.

Ik heb het dan over zelfstandige schippers die zich uit welbegrepen eigenbelang verbinden om die zaken te regelen die zij als individueel ondernemer niet voor elkaar krijgen, maar gezamenlijk wel.

Nederland kent vele goede voorbeelden van dergelijke, zeer succesvolle samenwerkingsverbanden: onder andere The Greenery en Rabobank, die ik al noemde, Cosun, Campina, Woningbouwcoöperaties, etc.

Vrijheid in gebondenheid hoeft voor zelfstandige ondernemers geen bedreiging te zijn, maar is eerder een uitdaging waarvan men zelf de vruchten plukt. Immers, daarmee wordt door de verenigde ondernemers een tegenkracht opgebouwd tegen de macht van de verladers, toeleveranciers e.d.

Hiermee kan het verstoorde machtsevenwicht in de binnenscheepvaartsector, na de liberalisering in de jaren negentig, weer hersteld worden. Ook wordt daarmee de onderlinge samenwerking bevorderd, waardoor zaken mogelijk worden die niet door individuele schippers te realiseren zijn.

Samenwerkingsverbanden van schippers kunnen hiervoor een vorm zijn, maar er zijn natuurlijk vele wegen die naar Rome leiden.

Maar er zal wel meer "lucht en ruimte" ontstaan voor vernieuwing en dynamiek in de binnenvaartsector.

U hoort mij geen pleidooi houden voor eenheidsworst, maar wel voor meer eendracht in de sector. Kantoor Binnenvaart hoopt aan die eendracht, die saamhorigheid, een bijdrage te leveren en uit te dragen, ondanks of juist mede dankzij de verscheidenheid van de aangesloten partijen.

Ik dank u voor uw aandacht.