



## Monopolie is niet de enige strategie

**Auteur(s):**

Man, A.P. de  
*Werkzaam als organisatie-adviseur*

**Verschenen in:**

ESB, 84e jaargang, nr. 4192, pagina 170, 5 maart 1999

**Rubriek:**

Discussie

**Trefwoord(en):**

ect

*De Rotterdamse haven moet zijn strategie afstemmen op de wensen van klanten. Bescherming van het monopolie van ECT is dan niet de goede weg.*

In ESB van 6 januari hielden Dijkgraaf et al. een pleidooi voor het handhaven van de monopoliepositie van ECT in de Rotterdamse haven <sup>1</sup>. Hun argumentatie was dat de innovativiteit van ECT belangrijke externe effecten met zich meebracht, die niet zouden kunnen worden gerealiseerd wanneer de overheid het monopolie van ect zou opbreken. Ook ten aanzien van het omgaan met de schaarse ruimte in de haven is, volgens de auteurs, een monopolie efficiënter dan concurrentie.

Mijns inziens kan op basis van deze analyse niet geconcludeerd worden dat opheffen van het monopolie ongewenst is. Een aantal kernvragen is door de auteurs niet beantwoord en mogelijke alternatieven zijn niet onderzocht. Het gaat daarbij vooral om de vraag wat de strategische positie van de haven moet zijn. Zonder antwoord op deze vraag, is het onmogelijk een zinvolle positie rondom ECT in te nemen. Twee hieraan gerelateerde elementen, te weten de manier waarop aan de vraag van klanten wordt tegemoet gekomen en de manier waarop met innovatie en externe effecten moet worden omgegaan, zijn niet of eenzijdig besproken.

### Havenstrategie en de klant

Een belangrijke vraag voor elke strategie is hoe klanten worden bediend. Daarbij zijn er twee uitersten: het aanbieden van hetzelfde product aan alle klanten of het aanbieden van op maat gemaakte producten.

ECT heeft er voor gekozen om slechts één standaardconcept aan te bieden en zijn aanbod niet te differentiëren. Elke rederij die Rotterdam aandoet, is genoodzaakt van dit standaardconcept gebruik te maken. Er is echter een toenemend aantal rederijen dat vraagt om concepten voor containeroverslag die op haar wensen zijn toegesneden. De strategische vraag voor Rotterdam is of het aan deze trend tegemoet wil komen of niet.

#### Standaardisering

Het aanbieden van één standaardconcept kan interessant zijn voor klanten, wanneer dit zodanig efficiënt gebeurt, dat een lage kostprijs de nadelen van het standaardconcept meer dan goed maakt. Rotterdam zou dan een 'low cost'-aanbieder op de markt van containeroverslag kunnen worden. Uit een overzicht van de tarieven van containeroverslag in het artikel van Dijkgraaf, blijkt echter dat Rotterdam dan nog een lange weg te gaan heeft. De tarieven van Rotterdam liggen namelijk nog 25% boven die van de grootste concurrent, Antwerpen. Of de voordelen van Rotterdam boven Antwerpen zo'n groot prijsverschil rechtvaardigen is onduidelijk. En zelfs met dit prijsverschil is ECT niet bijzonder rendabel. De vraag dient zich aan of Rotterdam daarmee 'stuck in the middle' is, om de terminologie van Porter te hanteren: niet echt goedkoop, terwijl geen differentiërend concept wordt aangeboden. Het dalende marktaandeel van Rotterdam in de globale containermarkt lijkt in deze richting te wijzen. Opvallend is dat de auteurs stellen dat bij ongewijzigd beleid deze daling zal doorgaan, maar dat hun eigen voorstel juist een voortzetting van het beleid is.

#### Differentiatie

De andere mogelijkheid voor Rotterdam is om de rederijen te geven wat ze vragen. Mogelijke schaalvoordelen worden dan opgeofferd om een product aan te bieden dat toegesneden is op de wensen van de klant. De haven zal zich moeten afvragen waarom rederijen hun eigen terminals willen exploiteren. Tot nog toe heeft Rotterdam besloten niet aan die klantvraag te voldoen <sup>2</sup>. Ook in het artikel van Dijkgraaf et al. wordt aan de vraag van de klant nauwelijks aandacht besteed; alle argumenten zijn gericht op het intern optimaliseren van de haven. Toch is er voldoende aanleiding om die vraag nader te bekijken. Onduidelijk is namelijk of het op lange termijn verstandig is om een ondernemende rederij als Maersk niet geheel tevreden te stellen. Het is immers juist dit soort veeleisende vragers dat de weg wijst naar de toekomst <sup>3</sup>.

### Innovativiteit en externe effecten

Wanneer de strategievraag is beantwoord, komt de vraag aan de orde hoe die strategie kan worden gerealiseerd en welke innovaties

daarbij nodig zijn. Voor Rotterdam zijn, zoals Dijkgraaf c.s. terecht opmerken, daarbij twee randvoorwaarden van belang: ruimte en de verkeersproblematiek. In hun analyse wordt echter gekozen voor de ECT -oplossingen zonder dat de vraag wordt gesteld of dit de juiste en de enige oplossingen zijn.

Om met innovatie te beginnen: een kenmerk van innovatie is dat zij succesvol is in de markt. Is gelet op deze maatstaf ECT innovatief? Het dalende marktaandeel van Rotterdam lijkt anders te suggereren. Ook het feit dat Maersk en HPH geen interesse hebben in geavanceerde technologie, doet het vermoeden rijzen dat technologische innovatie niet de juiste weg is. Dijkgraaf c.s. lijken echter aan te nemen dat alleen technologie concurrentievoordeel kan scheppen. Andere vormen van innovatie (zoals in organisatie en dienstverlening) zijn echter minstens zo belangrijk<sup>4</sup>. ECT concentreert zich nu op laden en lossen. De toegevoegde waarde van deze activiteiten is voor de klanten waarschijnlijk niet erg groot. Verbreding van de dienstverlening zou de positie van ECT kunnen versterken.

Ten aanzien van de externe effecten van de innovaties van ECT geldt hetzelfde. Waarom zou het technologische concept de enige juiste oplossing zijn voor de verkeers- en vervoersproblematiek? Wellicht draagt technologische innovatie bij aan oplossing van het verkeersprobleem, maar wat als de ECT -klanten er vooral nadelen van zien? Is wel het logisch om een privaat bedrijf een publiek probleem te laten oplossen?

En wat te denken van het ruimtegebruik? Er wordt door de auteurs vanuit gegaan dat er of een monopolie (dat grondgebruik zou optimaliseren) is of volledige concurrentie (met geheel gesloten bedrijfsterreinen). Samenwerking tussen concurrenten om tot efficiënt grondgebruik te komen, kan echter ook. Ook kan de haven zelf via haar netwerk tot een ruimtelijke herindeling van activiteiten komen<sup>5</sup>. Er zijn dus meer alternatieven dan ECT.

## Samenvattend

In de analyse van Dijkgraaf ontbreekt een strategisch perspectief op de ontwikkeling van de haven. Een analyse van de klantvraag, die bepalend hoort te zijn voor de strategie ten aanzien van ECT, ontbreekt. Er wordt vanuit gegaan dat het aanbieden van één concept de optimale strategie is. De mogelijkheden voor differentiatie worden niet onderzocht, waardoor automatisch de conclusie is dat meer concurrentie ongewenst is.

Daarnaast is de opvatting van innovatie beperkt. De auteurs nemen aan dat de technologische oplossingen die ECT ontwikkelt, de enige mogelijkheid zijn. Er zijn echter vele andere vormen van innovatie. Het handhaven van het monopolie van ect betekent een keuze voor een technologische weg, die noch voor de klanten noch voor de ruimte- en verkeersproblematiek de beste hoeft te zijn.

Voordat kan worden besloten dat een monopolie van ECT de juiste oplossing is, dienen de hierboven genoemde punten te worden onderzocht. De analyse van Dijkgraaf cum suis levert hiervoor wel interessante bouwstenen aan, maar nog onvoldoende specie om deze aan elkaar te metselen. Het is mogelijk dat een monopolie van ECT wenselijk blijkt, nadat deze vragen zijn beantwoord. De tegenovergestelde uitkomst is echter ook denkbaar en moet niet bij voorbaat worden uitgesloten. De tientallen miljoenen die de overheid in ECT investeert, vragen een steviger onderbouwing.

Zie ook:

E. Dijkgraaf, R.C.G. Haffner, P.T. van der Schans en M. Varkevisser, [Naschrift: Concurrentie en externe effecten](#), *ESB*, 5 maart 1999, blz 171-172

---

1 E. Dijkgraaf, R.C.G. Haffner, P.T. van der Schans en M. Varkevisser, [Handen af van ECT?](#), *ESB*, 6 januari 1999, blz. 10-13.

2 De joint venture constructie met Maersk komt slechts ten dele aan de wensen van Maersk tegemoet.

3 T. Elfring en A.P. de Man, [Van beschermend naar uitdagend kennisbeleid](#), *ESB*, 11 september 1996, blz. 754-756.

4 Zie hiervoor het [ESB-Dossier](#) van 3 december 1998, en A.P. de Man, [Nieuwe organisatievormen en het industriebeleid](#), *ESB*, 12 maart 1997, blz. 213-215.

5 L. van den Berg en H.A. van Klink, [Over de grenzen van mainport Rotterdam](#), *ESB*, 28 februari 1996, blz. 180-184.