

Marktwerking en Samenwerking in de Binnenvaart

**Een rapport in opdracht van het Transitiecomité Binnenvaart
Met financiële ondersteuning van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu**

**Prof. dr. ir. Gert van Dijk (NICE)
Dr. ir. Onno F. van Bekkum (CO-OP Champions)
Ir. Karel van den Boogaard**

10 april 2012

Inhoudsopgave

INLEIDING: HOE & WAAROM DIT RAPPORT?	3
DEEL 1: STRUCTUUR VAN DE KETEN & MARKTWERKING	5
<i>1.1 De structuur van de keten</i>	5
<i>Schakel: Verladere</i>	6
<i>Schakel: Op- & overslag</i>	6
<i>Schakel: Bevrachting</i>	6
<i>Schakel: Schippers</i>	7
<i>Segmenten</i>	7
<i>Coöperaties: PTC</i>	9
<i>1.2 Marktwerking</i>	10
<i>Prijsvorming</i>	10
<i>‘Vrije’ schippers</i>	11
<i>Transparantie van cijfers</i>	12
<i>De crisis: ontstaan en oorzaken</i>	12
<i>Marktwerking en macht</i>	13
<i>Margeverdeling in de keten</i>	13
<i>Tariefontwikkeling</i>	13
<i>Communicatie</i>	14
<i>Schippers: kostprijs & crisis</i>	14
<i>Laad- en Lostijden Binnenvaart</i>	14
<i>Rol van banken</i>	14
<i>Eubo</i>	14
<i>Vernieuwende initiatieven</i>	15
DEEL 2: SAMENWERKING ALS OPLOSSING?	15
<i>Is men zo non-coöperatief?</i>	15
<i>Angst voor de prijs die je niet ontvangt</i>	16
<i>Beeldvorming bij ‘coöperatie’</i>	16
<i>De logica van gezamenlijk handelen</i>	17
<i>Voordelen van samenwerking</i>	17
<i>Bent u bereid tot samenwerken?</i>	18
<i>Samenwerking gefaseerd</i>	19
3. AANBEVELINGEN	20
Slotbeschouwing: Marktanalyse	22
NAMENLIJST GECONSULTEERDE PERSONEN	27

INLEIDING: HOE & WAAROM DIT RAPPORT?

Dit is een beschouwing over marktwerking in 'de binnenvaart'. Opdrachtgever is het Transitiecomité Binnenvaart. Financier is het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Prof. Gert van Dijk leidde het onderzoek. Hij is hoogleraar Cooperative Entrepreneurship aan Nyenrode. Het onderzoek werd verder uitgevoerd door Onno van Bekkum en Karel van den Boogaard. Onno van Bekkum houdt zich sinds 1995 bezig met coöperaties. Hij schreef zijn proefschrift (Nyenrode, 2001) over strategie en financiering van zuivelcoöperaties. Sinds 2010 heeft hij een eigen coöperatie-adviesbureau, CO-OP Champions. Karel van den Boogaard schreef zijn scriptie (Wageningen, 2011) over samenwerking in de binnenvaart.

De achtergrond van het onderzoeksteam ligt in de land- en tuinbouw. Er zijn veel parallelen van deze sector met de binnenvaart. De grote betekenis van het gezinsbedrijf (gezinsarbeid, gezinsuitgaven, persoonlijk ondernemerschap, lange adem enz.) en de hoge vaste kosten vallen onmiddellijk op. Het gaat om enorm grote aantallen ondernemers in één schakel van de keten: de aanbodzijde. Tegelijkertijd is er sterke concentratie aan de vraagkant van de markt. Kennis van ketens en samenwerking in de ketens van de food en agribusiness is goed toepasbaar op de binnenvaart.

Dit rapport gaat over marktwerking en samenwerking in de binnenvaart. De binnenvaart leek decennialang een 'spel zonder nieten'. De periode 2002-2008 waren bijvoorbeeld superjaren voor de schippers. Kort na intrede van de financiële crisis vielen er harde klappen in de sector. Dusdanig dat gevreesd wordt voor de gezonde continuïteit van de sector. Dit was aanleiding voor dit onderzoek. Het is een vervolg op het 'Rapport Verberk' en staat als thema op de agenda van het Transitiecomité.

De maatschappelijke betekenis van de binnenvaartsector houdt in dat er altijd reservecapaciteit dient te zijn. Verladers kunnen niet werken in een situatie met tekorten. Lading kan slechts beperkt uitwijken naar alternatieve vervoersvormen. De markt reageert extreem: reeds geringe onder- en overcapaciteit leidden tot grote prijsschommelingen. Heel verklaarbaar maar moeilijk te corrigeren, gezien het hoge aandeel van de vaste kosten en de lange levensduur van schepen. Het maatschappelijk belang vraagt om een goed werkende markt.

Hoe werkt de markt? En hoe vinden de spelers in de markt dat-ie werkt? Voor dit onderzoek spraken we met binnenvaartondernemers (20), bevrachters (9), verladers (3), coöperaties (4) en branche-organisaties (7) en overige deskundigen (44). De namen staan in de bijlage. De meeste gesprekken voerden we in persoon. Sommige interviewden we over de telefoon. We hebben diverse rapporten gelezen. En we belden een honderdtal schippers voor een telefonische mini-enquête.

Het onderzoek moest in heel korte tijd gebeuren. We hebben er slechts een kleine vier weken aan kunnen werken. Dit had te maken met het 2011-budget waaruit het Ministerie betaalde. Verwacht niet dus dat we met dit verhaal de onderste steen boven halen. Door de korte tijd was dit niet mogelijk. Bovendien blijkt de binnenvaart een vrij slecht gedocumenteerde sector. Veel basisinformatie over het economisch verkeer is niet zo maar voor handen. Dat alleen al is een belangrijke bevinding. Desalniettemin geven onze bevindingen genoeg stof tot handelen, menen wij.

In dit rapport concluderen we dat de keten niet alleen onder de maat is gedocumenteerd, maar dat dit ook een indicatie is voor hoe de keten is georganiseerd. Niet goed dus. Voor niemand goed. Voor de uiteindelijke vragers in de markt niet, voor de bevrachters niet, en, zeker zoals het nu gaat, voor de schippers niet. Het kan zoveel beter. De efficiëntie in de keten kan worden verhoogd. Onze conclusie is dat meer samenwerking, tussen schippers horizontaal, maar zeker ook verticaal -tussen de schakels van de keten dus- gewenst en mogelijk is. We eindigen met een suggestie voor een (elektronische) markt, beheerd door een grote vertegenwoordigende organisatie, bij voorkeur een coöperatie en een onafhankelijk optredende marktmeester. Binnenvaartondernemers en bevrachters verhandelen op deze (secundaire) markt onderliggende titels van contracten die verladers en bevrachters afsluiten (op de primaire markt).

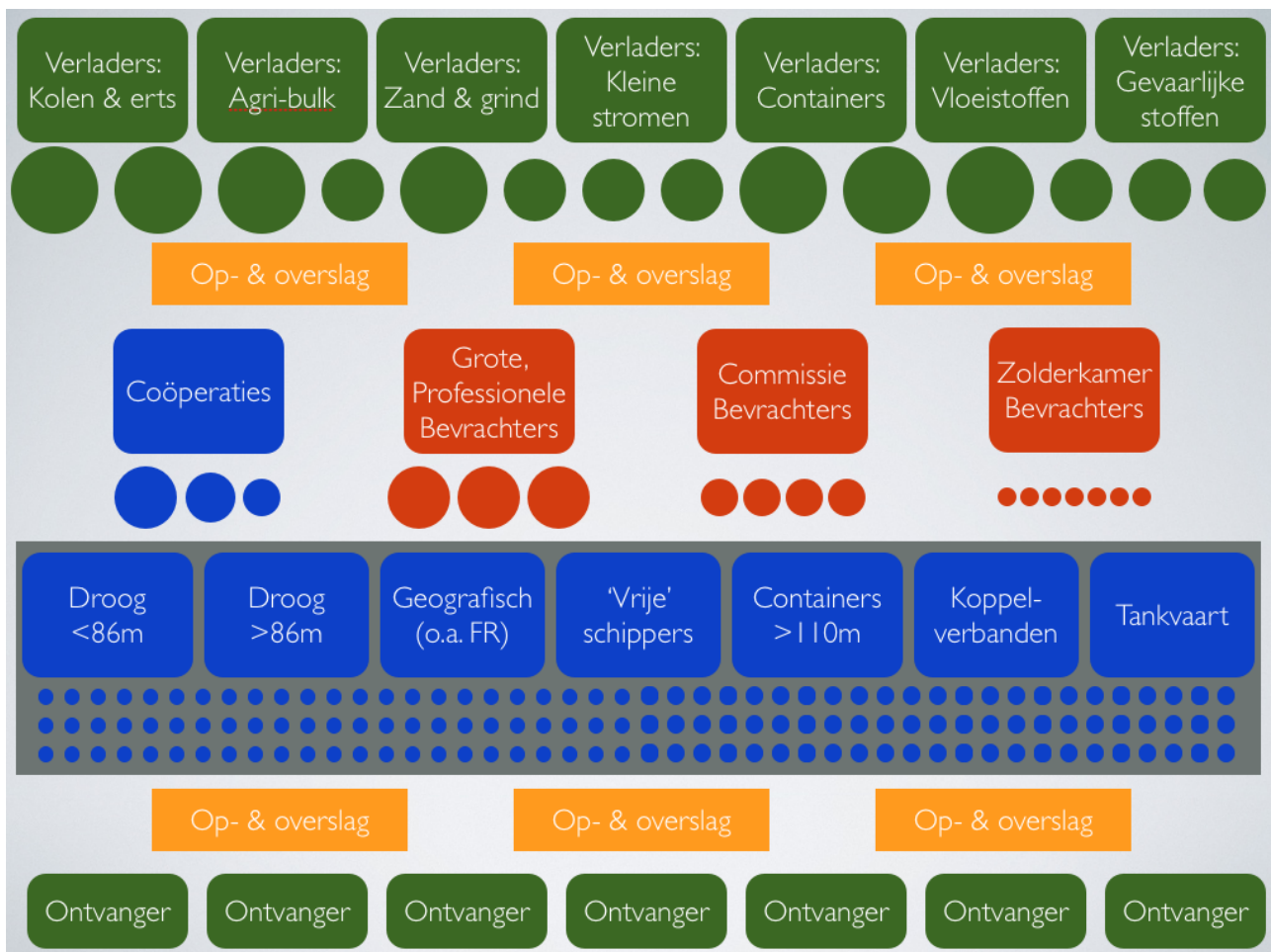
DEEL 1: STRUCTUUR VAN DE KETEN & MARKTWERKING

1.1 De structuur van de keten

Onderstaand schema geeft weer hoe in grote lijnen de binnenvaartsector is gestructureerd:

- Een bescheiden aantal verladers in verschillende categorieën (productgroepen, regio's);
- Een redelijk aantal bevrachtingskantoren van verschillend pluimage. Een klein aantal grote (groepen van) bevrachtingskantoren domineert deze schakel. Er zijn ook enkele coöperaties van verschillend formaat ;
- Heel veel kleine en minder kleine schippers in verschillende segmenten. De lijst met segmenten is niet uitputtend ;
- Voor en na de schakel van de schippers in de keten kan het zijn dat gebruik wordt gemaakt van op- & overslag. Naar deze schakel is niet expliciet gekeken in dit onderzoek. Dat is een ommissie, omdat diverse partijen hier belangrijke posities hebben ingenomen. Daarmee kunnen zijn productstromen sturen (bijv. in de containervaart).
- Ontvangers van diverse ladingen: voerfabrieken, energiecentrales, enz. Ontvangers zijn vaak ook verladers. Grondstoffen komen aan; halffabrikaten of eindproducten worden afgezet.

Schema: Ketenstructuur van de binnenvaart



Schakel: Verladers

Bovenaan, aan het begin van de keten staan de verladers. Zij hebben een vracht die naar een ontvanger moet. Zij hebben geen directe relatie tot schippers. Ze benaderen schippers middels bevrachtingskantoren. Verladers tref je aan in het havengebied, langs de rivieren stroomopwaarts o.a. tot in Zwitserland en diep in Frankrijk. Verladers maken gebruik van binnenvaart, maar ook van wegtransport en het spoor. Afhankelijk van locatiemogelijkheden, betrouwbaarheid van tijdige levering, soms milieu-overwegingen, maar vooral de kosten.

Verladers willen kwalitatief goed geleverd worden op het juiste moment en zodra dat gegarandeerd is, tegen een zo laag mogelijke prijs. Het hoofd logistiek van een verlader is inmiddels vervangen door een inkoper. Deze persoon wordt intern beoordeeld op de besparing die hij jaarlijks weet te realiseren op transportkosten. Afhankelijk van het type lading, is het aandeel van transport in de kostprijs hoger of lager. Bij zand en grind is het aandeel hoog, voor agro-bulk geldt hetzelfde. Daar zijn transportkosten even hoog als productiekosten, d.w.z. de verwerkingskosten in de fabriek. Voor containers is dit aandeel in het vervoer relatief laag. Dit is een groeimarkt. Daar liggen wat dit betreft mogelijkheden.

De (organisatie van) verladers belijden dat schippers er goed aan doen zich te organiseren. Tegelijkertijd staan ze niet te popelen om schippers daar ook ruimte voor te geven. Men is erg beducht voor het ontstaan van machtsblokken in afzonderlijke deelmarkten. De sector van de verladers is goed georganiseerd en spreekt (ogenschijnlijk) met één stem. Waar voorheen relaties belangrijk met de bevrachter waren, wordt voor de grote goederenstromen inmiddels getenderd. De diverse bevrachters beconcurreren elkaar hiermee op prijs. Vaak doet men zaken met verschillende bevrachters om risico's te spreiden en vanwege de onderhandelingspositie.

Schakel: Op- & overslag

De schakel van op- en overslag lijkt een belangrijke bij de organisatie van de keten. Deze schakel valt buiten het standaardrijtje verlader - bevrachter - schippers. Aan deze schakel is in dit onderzoek slechts zeer beperkt aandacht besteed.

In de containervaart zijn de traditionele bevrachtingskantoren weinig actief. Daar zijn het vooral de terminalhouders, de eigenaren van de op/overslag, die de bevrachting organiseren. Soms maakt men gebruik van eigen schepen, zoals bij Heuvelman Ibis en de Danser Groep. Als schipper kun je niet zomaar gebruik maken van de containerterminals. En dat is gelijk ook een kritiekpunt, zeker daar waar aanvankelijk terminals met hulp van overheidssubsidies mogelijk werden gemaakt.

Grote spelers in de wereld van containerterminals zijn Rhinencontainer (74% eigendom van Wincanton, omzet 2,5 mrd in maart 2011) en Alcatrans.

Schakel: Bevrachting

Bevrachters doen zaken met verladers. Het kan ook zijn dat hij met de ontvanger zaken doet en namens hem vervoer organiseert. Wat dat betreft is de plaats van de bevrachter in het schema wat meer 'fluïde'. Bevrachters treden op als een soort makelaar tussen verlader en schipper. Ze werken op commissiebasis maar nemen ook posities in. Ze kennen het segment van de schippers erg goed. Meestal hebben ze een specialiteit: een bepaalde ladingsoort of geografisch gebied. Daarnaast handelen ze in andere partijen die zich in de markt aandienen. Naast hun primaire makelaarsfunctie hebben de meer professionele bevrachtingskantoren hun takenpakket uitgebreid tot logistieke

dienstverlening. Mogelijk maken ze gebruik niet alleen van de binnenvaart, maar ook van andere vervoersmodaliteiten.

Op het niveau van de bevrachters vindt een enorme concentratie plaats. Het vak van bevrachter bestond eigenlijk niet tot afschaffing van de beurs (de evenredige vrachtverdeling). Ongeveer tegelijkertijd met de afschaffing van de beurs begonnen Duitse rederijen hun schepen te verkopen, onder behoud van hun bevrachtingsfunctie. De generatie bevrachters die toen begon, zit nu in een transitiefase: veel directeuren zijn inmiddels de vijftig gepasseerd en kijken vooruit naar hun pensionering. De één na de ander verkoopt zijn onderneming aan één van de grote bevrachtingsgroepen die overblijven. Het aantal onafhankelijke bevrachters met een professionele schaal is zeer gering. Van veel bevrachters houden externe partijen een deel van de aandelen.

Grote bevrachters zijn: Imperial (in Zuid-Afrika beursgenoteerd; omzet 6,6 miljard in Jun11), Rhenus (dochter van Rethmann; 9,3 mrd euro omzet in 2010), Peterson (omzet onbekend; netto winst PPF Participatie Fonds 13.5 miljoen in 2010) en CFNR (omzet 179 miljoen in 2008; dochter van ArcelorMittal; 58 miljard omzet in 2010). Met veel onafhankelijk opererende bevrachtingskantoren veel invloed hebben op de markt. Deze grote spelers zijn geen binnenvaartondernemingen, maar transportondernemingen die vervoer over de weg combineren met aanbod van vervoer over het spoor en de binnenvaart. Dit zijn grote spelers geworden die opgewassen zijn tegen de verladers. Toch zijn ze vaak heel decentraal georganiseerd. Dit geldt met name voor Imperial. Er lijkt misschien een groot aantal bevrachters actief in de markt. In de praktijk gaat het om een veel kleiner aantal, kijkend naar eigendom. Deze structuur bemoeilijkt het inzicht te krijgen in de financiële gang van zaken in deze schakel van de keten: in Nederland heeft men veelal geen afzonderlijke deponeringsplicht.

Een bevrachtersunit bestaat uit een directeur en een man of vijf personeel, bevrachters. Meestal hebben ze 20-40 'eigen' schippers die veelal jarenlang voor deze zelfde bevrachter varen. Waarbij het lijkt dat deze bevrachters voor hun schippers zorgen in goede en in slechte tijden. Zonder uitzondering vertellen bevrachters soms tienduizenden euro of nog veel meer op toeleggen om hun contract aan de verlader na te kunnen komen of zelfs als het markttarief erg laag wordt. Voor 80% van hun contracten laten bevrachter hun eigen schippers varen. De laatste 20% koopt men via elkaar in. Sommige bevrachters doen zaken met de echte 'vrije' schippers.

Schakel: Schippers

Op het niveau van de schippers is de sector zeer gefragmenteerd. 98% van de schippers zijn gezinsbedrijven (man, vrouw), soms met ingehuurd personeel. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat gezinsarbeid goedkoop is. De vaste kosten zijn erg hoog. Investerings zijn reusachtig. Rendementen zijn onzeker en de laatste drie jaar laag.

Segmenten

Binnenvaart is niet "de" binnenvaart. Er zijn verschillende segmenten in de markt. Er zijn kleine schepen en grote schepen. Dit hangt af o.a. van tonnages en lengtes.

- Tot 86m: gezinsbedrijven: man & vrouw die daar al lang op zitten, zonder personeel. Zij kunnen varen tegen lage tarieven. Ze hebben een lage schuldenlast. Er worden geen grote inkomens verdiend. Men heeft afschrijvingen gedaan en kan schuldenvrij uitreden. Dit is niet een groeisegment. Een paar coöperaties (NPRC en PTC) hebben deze schippers als leden. Ze zijn goed in varen. Ze dragen een deel van hun ondernemersvrijheid over aan de coöperatie.

- Er zijn ook grotere schepen dan die van 86m. Deze hebben vaak enkele mensen personeel aan boord, als niet meer meevarende familieleden aanwezig zijn. De eigenaar vaart soms slechts een deel van de tijd mee. Deze grote schepen varen vaak volcontinu: 24 uur per dag en zeven dagen per week. De schepen zijn van recente datum. Ook in de hausse tot 2008 zijn hier veel van bij gebouwd. De banken zit hier zwaar in. De schepen hebben moeite om in de plus te komen / blijven. Er zit overcapaciteit met name in deze segmenten.

Onderstaande tabel toont de financiële ontwikkeling van 87 binnenvaartondernemers in twee tonnageklassen: kleiner en groter dan 1500 ton (in 2010) in de periode 2005 t/m 2010. De toevoeging "(in 2010)" is relevant: 16 ondernemers groeiden gedurende deze zesjaarsperiode naar het 1500+ segment. De cijfers zijn berekend op basis van cijfers uit de Stichting Abri Database. Er is gerekend met een 'zuivere' set van alleen ondernemers voor wie over de gehele periode data beschikbaar waren. Het betreft hier overigens gemiddelden (en niet alleen schepen uit "1954").

Tabel: Financiële ontwikkeling binnenvaartondernemers naar groottesegment (2006-2010)

Jaar	Aantal	Bouwjaar	Tonnage	Omzet	Resultaat	Eigen vermogen	Vreemd vermogen
klasse <1500							
2005	50	1954	840	163.184	54.316	78.173	134.446
2006	50	1954	844	184.399	64.014	92.263	132.749
2007	50	1954	860	205.015	82.646	110.585	138.649
2008	50	1954	860	222.246	87.684	108.567	126.647
2009	50	1954	860	149.540	46.757	91.813	116.331
2010	50	1955	859	149.411	45.240	89.156	115.514
klasse 1500+							
2005	37	1969	1.622	335.839	69.602	147.084	687.976
2006	37	1970	1.658	400.756	92.629	147.541	997.977
2007	37	1977	1.939	454.441	96.838	154.094	1.116.227
2008	37	1978	1.963	504.636	108.347	157.278	1.427.836
2009	37	1982	2.161	327.802	-29.638	42.807	1.638.328
2010	37	1986	2.344	408.672	-28.793	-10.911	1.529.036

Uit de tabel valt het volgende op te maken:

- Het verschil tussen beide tonnageklassen is enorm. Zowel qua groei als in de financiële implicaties van de crisis.
- In het kleinere segment vindt nauwelijks groei plaats in de schepen. Het gemiddelde bouwjaar (1954/55) is onveranderd gebleven. In die zin is 'groei' dus een relatieve daling/veroudering. Deze groep heeft gedurende deze jaren niet geïnvesteerd in nieuwe schepen. De eigenarengroep is feitelijk ook niet verjongd in deze categorie (of men sprong meteen door naar de 1500+ categorie). In tonnen groeide men wel iets (2,3% in zes jaar).
- In het grotere segment is het gemiddelde schip in zes jaar tijd 17 jaar 'nieuwer' geworden. Merk op dat één binnenvaartondernemer meer dan één schip kan hebben; de meest recente is dan opgevoerd. Het gemiddelde tonnage is in die tijd 45% toegenomen.
- Financieel valt het bij de kleine schepen nog mee: het eigen vermogen groeide in de topjaren voor de crisis jaarlijks zo'n 15 duizend euro; daar is in drie jaar tijd (2008-2010) 20 duizend vanaf gegaan. Opmerkelijk is dat het vreemde vermogen tegelijkertijd met eenzelfde bedrag daalde. Onderliggend is een forse daling in de omzet en bijna een halvering van het resultaat. Men heeft tering naar de nering gezet en bovendien ingeteerd op spaargelden.
- Bij de ondernemers in de 1500+ categorie is de situatie absoluut dramatisch. De omzet groeide jaarlijks gemiddeld met zo'n 50 duizend euro, deels door het toegenomen tonnage, deels door goede vrachttarieven. Terwijl daarna het tonnage versneld doorgroeide, klapte de omzet fors in. De euro-omzet per ton groeide van 206 in 2005 tot 269 in 2008, dipte op 166 in 2009 en herstelde in 2010 tot 175. Het resultaat verdampte volledig en gemiddeld leed men twee jaar 30 duizend euro verlies. Door de tonnagegroei en de optredende verliezen verdubbelde het vreemde vermogen in zes jaar tijd en daalde het eigen vermogen tot zelfs onder de nul. Wat voor onderliggende waarde de schepen momenteel hebben (er zullen bij de oudere schepen nog iets van stille reserves zijn) is niet bekend. De conclusie dringt zich aan dat men feitelijk niet in staat is aan de schulden te voldoen.

Het jaar 2011 was, dankzij twee langdurige perioden met lage waterstanden, een flink stuk beter dan 2009-10. Men geeft aan dat de sector een goed deel van de verliezen heeft kunnen wegpoetsen. Dit verhuult echter een structureel probleem dat 'onder water' schuil gaat: een forse overcapaciteit en een fragiele financiële basis. Als men op eigen vermogen dat in vele jaren is opgebouwd soms moet interen, kun je nauwelijks spreken van een verantwoord investeringsklimaat. Voor individuele gevallen is de situatie nog veel dramatischer dan deze gemiddelden.

Coöperaties in de binnenvaart

Er zijn diverse coöperaties in de binnenvaartsector: de NPRC (Nederlandse Particuliere Rijnvaart-Centrale Coöperatie; 85 leden en 36 miljoen euro omzet in 2010); PTC (Particuliere Transport Coöperatie; 46 leden en 18 miljoen euro omzet in 2011); de ELV (Europese Logistieke Vervoerders; ruim 100 Franse, Nederlandse en Belgische schippers als lid); de CBV (Coöperatieve Binnenvaart Vereniging; 115 leden en jaaromzet van ±5 miljoen euro); de Coöperatieve Zandschippersbond, en de Coöperatieve Duwbakken Centrale. De coöperatie EUBO (European United Barge Owners; zie elders) was slechts een kort leven beschoren. Er zijn nog een paar meer coöperaties in/ gerelateerd aan de binnenvaartsector: LogoS Online Marktcalculatie (zie elders in dit rapport); brandstoffeninkoper Bebeko (450 leden en 489 miljoen euro omzet in 2011) en Blue World Cargo. Daarnaast zijn er diverse onderlingen/coöperatieve verzekeraars vanuit de binnenvaart of met bijzondere aandacht voor de binnenvaart: EFM Schepenverzekering (2900 leden en een omzet van 20 miljoen euro in 2011), momenteel in een fusietraject met

Oranje Verzekeringen (1900 leden en 16 miljoen euro omzet in 2010); Noord Nederland Schepenverzekering; en SON Nederland (sinds kort onderdeel van TVM). Enigszins gerelateerd zijn de zeevaartverzekeraars Noord-Nederlands P&I Club ('bescherming & schadeloosstelling'); OWM Zee-Risico 1996; en OWM AZVZ. Ook gerelateerd zijn de coöperatie van Vletterlieden, CVV, en voor de zeevaart de boot- en stuurliedencoöperatie De Koperen Ploeg. Nog weer wat verder van huis zijn de visserscoöperaties voor inkoop (verenigd in de VEVC) van visserijbenodigdheden en visafslag, o.a. in Urk, Den Helder, Texel, Den Oever, Westvoorn. Deze initiatieven beziend, wordt er best veel gecoöpererd in en op het water. Aan één coöperatie besteden we onderstaand iets extra aandacht: de PTC.

Bij de PTC hebben leden (schippers) een borg/garantie moeten betalen toen ze lid werden. Ze bouwen -bij PTC- jaarlijks vanuit het resultaat vermogen op in de coöperatie. Maximaal 5.00 euro waarover ze 6% rente ontvangen. Van de jaarlijkse winst gaat 70% naar de leden tot het plafond van 45.000 euro die op naam binnen het eigen vermogen van de coöperatie blijft. Zodra dat plafond is bereikt, wordt resterende winst contant uitgekeerd. 30% Van de coöperatieve winst gaat naar reserves. Die verhouding reserves-vermogen op naam is nu 50-50. Spoedig zal vermogen op naam belangrijker zijn, totdat iedereen aan het max zit. Een jaar na uittreding plus drie maanden opzegtermijn, krijgen ze hun vermogen uitgekeerd. Als een lid voortijdig de coöperatie verlaat en de coöperatie lijdt contractverlies, dan kan dit verrekend worden met de uitbetaling. Men heeft een ballotage-commissie om het aantal schepen te reguleren.

Een lid dat een extra schip wil inbrengen dat geweigerd wordt, kan daarmee via de spotmarkt varen. Men probeert de tarieven af te vlakken. In een stijgende markt bouwt men zo goodwill op bij de verladers. Bij een dalende markt kan men zo een tijd lang hierop teren. Men is overtuigd dat deze afgevlakte prijs door de jaren heen, ook fiscaal, aantrekkelijker is dan de spotmarkt.

Belangrijke klant is bijvoorbeeld Tata Steel. Ook voor andere klanten, vnl. multinationals, is men bevoorrechte vervoerder. Men maakt meerjarige contracten die wel bijgesteld kunnen worden. Men betaalt de contractprijs zoveel mogelijk direct door aan de leden. 20% van de vraag contacteren ze op de korte termijn. Zo houden ze goede voeling met bewegingen in marktprijzen. En om de spotmarktprijs iets meer te kunnen laten meewegen in het tarief voor de leden. En om een buffer te hebben in een neergaande markt. Men heeft niet een uitgesproken visie op groei. Dit hangt sterk af van het sentiment in de markt. Men bestaat nu 17 jaar en heeft een kleine 20 mio euro omzet. Men zou het coöperatieve model en succes wat meer kunnen promoten. Daar is men nu redelijk voorzichtig in geweest. Men acht het niet wenselijk als sector nu nieuwe coöperaties op te richten die bestaande organisaties extra gaan beconcurreren. Beter wat dit betreft om eerst bestaande structuren uit te bouwen.

1.2 Marktwerving

Prijsvorming

Een bevrachter heeft een mandje van contracten tegelijkertijd uitstaan bij verladers. In elk van die afzonderlijke contracten zijn clausules opgenomen voor waterstand, gasolieprijzen, en diverse andere factoren. De prijs die de bevrachter ontvangt van de verlader is voor de bevrachter helder. Soms als de marktprijs heel sterk afwijkt van de contractprijs, wordt er wel eens heronderhandeld binnen een contract. Een schipper die vaart voor zo'n bevrachter kan gekoppeld worden aan zo'n langdurig contract. Voor de bergwaartse vaart ontvangt hij dan min of meer dezelfde prijs als de bevrachter ontvangt.

Dit geldt voor ongeveer 50% van de 80%. De andere helft vaart van vracht tot vracht en krijgt de prijs die de bevrachter op dat moment passend vindt in zijn contact met andere bevrachters, de prijs waarvoor hij andere schippers kan inhuren en uiteindelijk waarvoor de vrije schippers bereid zijn te varen. Voor de dalwaartse vaart worden veelal geen lange termijn contracten gesloten. Daar kan dus sterke fluctuatie in zitten. Alleen de schepen die ver Duitsland invaren in de grote goederenstromen, nemen lading terug bij de terugreis. De anderen pendelen op en neer en nemen alleen bergwaarts lading mee. Bij de kleine goederenstromen worden deze contracten meestal niet doorgesloten. Daar is het tarief meer marktgevoelig.

Bevrachters gaan vaak langere termijn contracten aan met verladers. Zij moeten daarvoor een inschatting maken van hoe de prijzen zullen gaan ontwikkelen. Een euro te veel of te weinig per ton, kan grote winsten of verliezen betekenen. Ze proberen daarom zo veel mogelijk hun prijsrisico af te dekken. Eén manier om dat te doen is door jaarcontracten aan te gaan met hun 'eigen' schippers. Men gaat deze contracten aan, elk op een ander moment van het jaar. Daarmee spreidt men risico. De keerzijde hiervan is, dat schippers ieder voor zich 'onderhandelen' met hun 'eigen' bevrachter. Dat maakt hun onderhandelingspositie zwak. Het kan ook betekenen dat verschillende schippers voor dezelfde vaart verschillende tarieven ontvangen. Dat draagt bij aan onrust onder schippers.

Bevrachters hebben vaak hun eigen specialisme wat lading betreft: kolen, zand, turf, enz. Ze beconcurreren elkaar hard ten opzicht van verladers, maar schieten niet onder elkaars duiven als het om schippers gaat. Sterker nog, ze polsen elkaar volcontinu over en weer naar de beschikbaarheid van schippers, die ze aan elkaar 'uitlenen'.

- *“Bevrachters zijn de spil van alle informatie.”*
- *“Losse vaarders bepalen de prijs.”*
- *“De bevrachter geeft een tarief. Standaard vraag je een kwartje meer. Die ruimte zegt hij te hebben of niet. Je kunt het aannemen of ze gaan naar een ander.”*
- *“Verladers doen voor dezelfde partij zaken met verschillende bevrachters. Daardoor kunnen vrachttarieven verschillen. Maakt het moeilijk te controleren of jouw prijs ‘klopt’.”*
- *“Ja en amen en niet zeiken. Er is eigenlijk geen relatie tussen schipper en bevrachter.”*
- *“Je kunt andere kantoren bellen maar iedere bevrachter weet voor welke bevrachter je vaart en krijgt daardoor bij hun geen werk.”*
- *“Ze hadden dezelfde uitspraken en (dreigementen), je kunt het niet bewijzen maar het lijkt dat ze contact hebben op de vrijdag middag borrel. Je staat als schipper met de rug tegen de muur.”*
- *Betalingstermijn: “Als regel meer dan 6 weken. Bevrachter betaalt pas wanneer het uitkomt.”*

‘Vrije’ schippers

In het segment droge lading, waar ongeveer 2500 schepen actief zijn, voornamelijk Nederlandse schippers, heeft de grote meerderheid een min of meer vaste relatie met een bevrachter. In de telefonische enquête die we uitvoerden gaf ruim 80% aan onder contract te varen, eigenlijk maar voor één bevrachter te varen of meer dan 80% van hun reizen voor hun belangrijkste bevrachter(s) te varen. Toch zijn veel schippers zijn afhankelijk van de spotmarkt, naar schatting zo'n 60%. Dat wil zeggen de 20% die volledig afhankelijk is van de spotmarkt, plus ongeveer de helft van de schippers die zonder contractbasis een continue relatie met hun bevrachters onderhouden. Je kunt je afvragen of zoveel

schippers afhankelijk willen zijn van de spotmarkt. Het is moeilijk om je inkomsten buiten de spotmarkt afgedekt te krijgen.

Transparantie van cijfers

- **NEA.** De CCR publiceert halfjaarlijks een Marktobservatie. Daarin worden prijzen genoemd van de afgelopen periode. Deze cijfers worden aangeleverd door de NEA. De NEA verzamelt de cijfers van een panel van bevrachters. Deze geven maandelijks een gemiddelde prijs af op diverse trajecten en ladingen waar ze op de Beneden-, Midden- en Bovenrijn actief zijn. Al met al een klein honderdtal aan cijfers die vervolgens gemiddeld en gewogen worden verwerkt tot één indexcijfer dat op kwartaalbasis wordt gerapporteerd. Door de CCR. De identiteit van de bevrachters is vertrouwelijk. Men controleert de cijfers op eventuele uitschieters.
- **Vrachtindicator.** Vrachtindicator is een particulier initiatief dat inmiddels is ondergebracht bij een uitgeverij, MyBusinessMedia. Ongeveer 900 schippers maken gebruik van Vrachtindicator. Zij committeren zich eraan maandelijks minimaal één vrachtmelding te doen. Een aandachtspunt is nog steeds dat de tarieven niet echt bekend zijn binnen de sector. De representativiteit van deze indicator lijkt discutabel. Schippers zouden een belang hebben alleen hoge tarieven te rapporteren. Andere partijen hebben dat belang niet. Er wordt wel gesuggereerd dat niet iedereen even vrij is tarieven te rapporteren.
- **Logos.** Logos is een coöperatie van deelnemende schippers die het collectief voorzien van cijfers of vrachten en kostprijzen. De coöperatieve structuur in verband met toezicht op het beheer en gebruik van identiteitsgevoelige informatie. Is begonnen in Nov09 en heeft inmiddels 163 deelnemers. Deze voeren dagelijks/wekelijks cijfers in, overeenkomend met een volume van 1.3 mio ton lading per jaar. Men benadrukt dat dit nog zeker niet “representatief” is. Tegelijkertijd lijken de grote lijnen van het geïndexeerde gemiddelde (‘ijktonomzet’) erg sterk op die zoals men in het veld terughoort en zoals o.a. het NEA (met een vertraging) rapporteert. Als leden een reisprognose invullen, ontvangen zij een soort referentiewaarde waaraan ze de kwaliteit van het aanbod kunnen evalueren. Deze referentiewaarde kan men verbijzonderen naar ladingcategorie, tonnageklasse en bestemming. Er worden bewust geen prijzen gerapporteerd met oog op de mededinging.

De crisis: ontstaan en oorzaken

Er is veel geschreven over de problematiek in de binnenvaartsector sinds 2009. Het dossier “De crisis” van het weekblad Schuttevaer telt inmiddels zo’n 500 artikelen en is nog steeds groeiende. De lezer van dit rapport kent de verhalen. Ongetwijfeld gaat een bevlogen journalist hier nog een keer een boek over schrijven.

Er is nog iets raars aan de hand: Hoe lager de prijs, hoe harder en langer men gaat varen. Daardoor groeit de capaciteit, waardoor de prijs verder daalt. Partijen die baat hebben bij overcapaciteit in deze schakel van de keten zullen hier hun spel mee spelen. Maatschappelijk gezien zou je overigens beter van “reservecapaciteit” kunnen spreken.

Groei in aantal schepen

CCR (Marktobservatie Nov11) laat zien dat het aantal drogeladingschepen in topjaar 2008 groeide met 106 (waarvan 68 motorvrachtschepen, rest vrachtduwbakken) met een totaal tonnage van 297K ton (227K); in 2009 116 schepen (72 motorvrachtschepen) met 335K ton (238L); en in 2010 48 schepen (24 mvs.) met 110K ton (73K). Voor 2011 komt het totaal uit iets boven de 12 schepen (10 mvs.) en de 31K ton (26K). Kortom, de laatste

schepen die in 2008 besteld zijn, zijn inmiddels zo'n beetje geleverd en is de markt wat dit betreft tot stilstand gekomen.

Het aantal schippers dat de afgelopen jaren kocht, is overigens kleiner. Sommigen kochten meerdere schepen om deze direct met winst door te verkopen. Die ontwikkelingen hebben gezorgd voor de huidige overcapaciteit. Tegelijkertijd konden zij nieuwe schepen kopen deels doordat anderen doorgroeiden en hun oudere schepen overnamen. Zo is het toch een aanzienlijk deel van de sector dat zijn aandeel aan de hausse leverde.

Marktwerking en macht

Er wordt wel verteld dat er bevrachters zijn met deelnemingen in schepen van hun 'eigen' schippers. We hebben concrete voorbeelden, waar we in deze rapportage nog niet nader op ingaan. Dit soort bindingen kunnen ook invloed hebben op marktwerking.

Margeverdeling in de keten; primaire & secundaire markten

Het is in dit onderzoek niet de opzet geweest gedetailleerd in beeld te brengen hoe in de ketens van de verschillende productstromen de kosten en marges zijn opgebouwd. We hebben voor een redelijk representatieve groep van 87 schippers de volume-ontwikkeling, omzet en resultaten in beeld gebracht. Daar valt iets uit af te leiden over het deel van de toegevoegde waarde die deze ondernemers naar zich toe trekken, in betere jaren en in mindere jaren. Met bevrachters is gesproken over de structuur in de keten en niet over de cijfers in de contracten met verladers enerzijds en schippers anderzijds, met hun eigen kostenopbouw in het midden.

We krijgen de indruk dat de marges op het niveau van de bevrachtungskantoren door de jaren heen beter is dan die in de schakel van de schippers. De onderbouwing hiervan zien we in de prijzen die betaald worden bij overname van de bevrachtungskantoren. Ook hier leek het niet gepast te vragen naar de precieze bedragen. Duidelijk is dat betreffende personen probleemloos kunnen genieten van hun oudere dag. Al dan niet nadat men nog eerst zo'n 2-5 jaar als directeur aanblijft. Het lijkt ook dat het personeel van een bevrachtungskantoor goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden kent. Hier zou je meer onderzoek naar moeten doen om dit scherper in beeld te krijgen.

Wat ons is opgevallen is, dat er voor de binnenvaart eigenlijk geen sprake van één keten (of diverse ketens) waarin product verhandeld wordt. In plaats daarvan moeten we het hebben over twee markten: een primaire markt tussen verladers en bevrachters en een tweede markt tussen bevrachters en schippers. [zie de "Slotbeschouwing" voor een uitgebreidere beschouwing hierover en de unieke rol en positie die de bevrachter hierdoor inneemt.] De tweede markt is een afgeleide markt: daar worden de contracten die op de primaire markt worden afgesloten her-verhandeld. Beide markten hebben een eigen dynamiek, hebben eigen toetredingsregels en eigen spelregels. Er is onvoldoende mate van informatie-uitwisseling tussen de twee markten. De schipper heeft geen toegang of invloed op de primaire markt en dat frustrleert hem. De bevrachter treedt op op beide markten. Dat geeft hem een unieke positie. Wat er in de secundaire markt gebeurt, kan nooit een marktbedreiging zijn voor de primaire markt. Met oog op de mededinging is dit een heel belangrijke vaststelling.

Tariefontwikkeling

Cijfers van de CCR (Marktobservatie Nov11, p.57 e.v.) laten zien dat de capaciteit in de periode 2002-2006 vrij stabiel was, van 2006-08 zo'n 2.5% groeide en daarna nog zo'n

5% doorgroeide tot 2010. Tegelijkertijd daalde door de crisis de transportvraag bijna 15%. Opgeteld zakte de capaciteitsbenutting ruim 20%. In 2010 zette enig herstel in, maar met nog steeds zo'n 17% onderbezetting. Waarbij er verschil was tussen kleine en grote schepen. Laatstgenoemde categorie kon door hoog water méér varen. In 2011 door langdurig laag water zal de bezettingsgraad opnieuw hoger uitpakken. Volgens de CCR (bron: NEA) zijn de vrachtprijzen in de drogeladingvaart eind 2010-begin 2011 gemiddeld weer richting het niveau van 2008 gegaan. Prijzen richting de Nederrijn waren beter dan naar de Midden- en Bovenrijn. Men tekent ook aan dat dit prijsherstel vooral door de lage waterstand komt in plaats van door het aantrekken van de vraag. De schippers hebben door dit herstel wel weer iets kunnen aansterken. Je hoort echter stemmen die vrezen voor 2012, mocht het waterpeil weer 'normaal' worden. De economische crisis is zeker nog niet voorbij.

- *“Controle op vaartijden vermindert de capaciteit.”*
- *“Door een contractuele vergoeding voor stilligdagen wordt er sneller geladen en gelost.”*

Communicatie

Bevrachters merken vrijwel zonder uitzondering op hoe onvriendelijk schippers zich soms kunnen uitdrukken. De crisis maakt de sfeer extra grimmig.

Schippers: kostprijs & crisis

Hebben de schippers hun eigen kostprijs op het netvlies? Sommigen zeggen dat schippers blijven varen zo lang men iets van de vaste kosten terugverdient. En dat men nauwelijks beeld heeft van kosten en rentabiliteit. Dat men voorafgaande aan de crisis investeerde zonder kostprijsberekeningen te maken. En dat de omgeving -makelaars, banken enz.- daar op dezelfde manier mee omging. Anderen beweren dat schippers best heel bewust zijn van hun kosten en opbrengsten.

Laad- en Lostijden Binnenvaart

De Regeling Laad- en Lostijden Binnenvaart, voortkomend uit Wetboek 8 is in juli van dit jaar gemoderniseerd en aangepast. Diverse schippers klagen dat zij tegen een muur van onwil aanlopen als zij aanspraak willen maken op deze regeling. Deze weigering komen zij bij veel bevrachters tegen. Een schipper die consequent wijst op de "nieuwe Nederlandse wet" moet steeds weer de oude regeling aanvaarden. Onder het mom dat hij anders geen werk krijgt. De Regeling is "regelend recht", d.w.z. dat hij automatisch van toepassing is als er niets anders overeen gekomen wordt.

Rol van banken

Een fors aantal schippers is erg hoog gefinancierd. De banken zitten hier heel zwaar in en hebben daarmee veel invloed op het kostenpatroon van de schippers. Daarmee ook op transacties die ze als schippers aangaan. Dat beïnvloedt de marktwerking.

- *“In overleg met bank kwam er de volgende opdracht: pak alles maar, we zien wel waar het schip strandt.” > “Rente-varen: banken eisen dat.”*

Eubo

In september 2009, middenin de crisis, begon de Coöperatie Eubo met Rent A Ship. De beweging om met name vrije schippers te verenigen riep veel kwaad bloed op, met name onder bevrachters en verladers. De beweging werd door menigeen als te zeer polariserend gezien: schippers verenigden zich tegen bevrachters. De gedachte dat bevrachters schepen zouden 'huren' van de coöperatie ging er moeilijk in. Bevrachters

zagen het stilleggen van schepen als vijandig en ook de verladersorganisatie wijst op mededingingsrechtelijke bezwaren. Diverse bevrachters boycotten Rent A Ship bewust en de spanning in de sector liep hoog op. Ook de NMA raakte betrokken en er werden dreigingen geuit. Schippers geven signalen af dat men schippers buiten de Eubo liever een hogere prijs betaalde. Het bleek niet mogelijk de groep bij elkaar te houden en na twee weken viel Rent A Ship uit elkaar. De bezettingsgraad op dat moment bedroeg toen 25% en er leefde de verwachting dat dit spoedig 50% zou zijn. Te weinig echter om het stilleggen van aangesloten schepen nog te kunnen financieren. Daarvoor ontbrak voldoende startkapitaal. De rol van de bank in het geheel is onduidelijk. Banken hebben immers klanten niet alleen onder schippers, maar net zo onder bevrachters en verladers. Het initiatief houdt bij menigeen inclusief direct betrokkenen een nare nasmaak.

- *T.a.v. (ex-)EUBO-schippers: “.. iedereen is in genade terug aangenomen bij zijn oude bevrachters.”*

Havenbedrijf Amsterdam capaciteit lange tijd bewust onbenut.

Vernieuwende initiatieven

- Fresh Corridor op: www.freshcorridor.nl
- Duurzame Akzo-pendeldienst van de NPRC
- Heineken: vervoer flessen per container
- “Greenline” van Gebr. De Korte

Er is bij een deel van de markt van verladers belangstelling voor duurzame vervoersconcepten. Daar heeft de binnenvaart sowieso al een streepje voor. Toch blijkt het niet eenvoudig om als schipper innovaties tot aan de verlader doorgevoerd te krijgen.

“Verladers hebben wel vraag naar innovaties, maar de bevrachter biedt het niet aan bij zijn klanten.”

DEEL 2: SAMENWERKING ALS OPLOSSING?

Is men zo non-coöperatief?

Het wordt vaak gezegd dat de schippers ‘zeer sterk individualistisch’ zijn. De reden hiervoor is haast al genetisch bepaald: als je in de wieg ligt van een schippersgezin is helder dat je anders opgroeit dan alle andere kinderen. Je gaat naar een internaat op school of wordt bij familie op het vaste land onder gebracht. Eenmaal van het internaat af, en je besluit te gaan varen, dan breng je de meeste uren van de week door op het water. Je begroet je collega (wel of niet) in de verte. In weer en wind, overleven. Dat kleurt iemands sociale gedrag, netwerken en geneigdheid tot gezamenlijk optreden.

Bevrachters en verladers houden het voor onmogelijk dat schippers een hogere commerciële organisatiegraad bereiken. De lage organisatiegraad in de brancheverenigingen weerspiegelt dit. Ook onder schippers zelf is men in eerste instantie afhoudend als het om samenwerking gaat. Tegelijkertijd spreken alle geïnterviewden, vanuit welke schakel dan ook, met veel passie over de binnenvaart. “Naar binnen toe erg verdeeld, naar buiten toe één front” is ook wat we hoorden. Het lijkt dat de sterke identiteit

van de binnenvaart terug te vertalen moet zijn naar gemeenschappelijke belangen die sterker wegen.

Angst voor de prijs die je niet ontvangt

Men zou sterk hechten aan individualiteit en zelfbeschikking. Angst om een deel van het ondernemerschap over te hevelen. Dat is ook wel herkenbaar uit de agri-sectoren. De angst lijkt niet zozeer te gaan over of je een prijs krijgt waardoor je te weinig verdient, maar dat je minder verdient dan je collega. Voor schippers geldt dit heel sterk. Veel van de status en eigenwaarde van een schipper hangt samen met de grootte van het schip, alsook van de hoogte van de prijzen die men (meent te) onderhandelen. Bevrachters geven aan hier ook gevoelig voor te zijn, teneinde de trouw van de schippers te bewaren. Men probeert daarom liever een hoger tarief uit te betalen. Zeker voor zover men op commissiebasis werkt, is een hoger tarief zelfs aantrekkelijker dan een lager tarief. Op hun eigen manier geldt deze 'angst' voor de verladers net zo: de hoogte van de prijs bepaalt de concurrentiekracht ten opzichte van concullega's. Betaalt iedereen meer, dan is er in principe geen probleem. "Wij betalen wat er gevraagd wordt." Zolang er tenminste niet uitgeweken hoeft te worden naar andere vervoersmodaliteiten.

De angst is dat, als men zich committeert binnen een samenwerkingsverband, een ander die dat niet doet, meer verdient. Niet eens zozeer op de lange termijn, maar op de korte termijn. Binnen een samenwerkingsverband geef je een deel vrijheid op. Het vermeende verlies van dit deel vrijheid wakkert de angst aan. Helemaal wanneer sprake is van 'meeliftgedrag': dat de hoge(re) prijs van de ander het resultaat is van jouw investering, waar die ander van profiteert zonder zelf zijn deel bij te dragen. Dat maakt het dubbel onaantrekkelijk. Diverse personen benoemen het risico dat het altijd moeilijk zal zijn een twijfelende groep (minderheid of meer) mee te krijgen in een samenwerkingsverband. En dat dit de stabiliteit van de samenwerking op de proef kan stellen. Zeker ten tijde van een opgaande markt.

Ook hier kun je slechts uitbreken door een mentaliteitsverandering. Men geeft aan dat hier snel een generatie overheen kan gaan. Tegelijkertijd geloven sommigen wel dat een dergelijke verandering versnelt als schippers in elkaars aanwezigheid zich uitspreken hoe ze ervoor staan. Dat ze zien dat ze allemaal dezelfde uitdagingen, problemen, angsten hebben. Dat men individueel niet de enige is met kennis over de markt en wijsheid hoe te acteren in die markt. Dat er veel rijkdom is bij anderen en dat het niet verkeerd is daarop te kunnen vertrouwen en dat je aan een gezamenlijke organisatie dit te kunnen toevertrouwen.

Beeldvorming bij 'coöperatie'

De bereidwilligheid tot samenwerking wordt sterk gekleurd door de beleving die men heeft en de voorbeelden die men 'kent' van coöperaties. Er zijn in de binnenvaart enkele coöperaties. Die hebben een bepaald imago. Eén bevrachter merkt op: "dan zou ik me een soort ambtenaar voelen". Tegelijkertijd geeft men aan dat dit soort beelden vooral uit het verleden dateren. De binnenvaartcoöperaties meten de voordelen van het coöperatieve model niet breed uit. De websites, bijvoorbeeld, geven zeer summiere informatie. Men herkent dat dit ook anders kan. Er valt veel te leren van de grote diversiteit aan coöperatieve vormen in andere sectoren, binnen en buiten de land- en tuinbouw, in Nederland en wereldwijd. De coöperatieve mogelijkheden zijn groter dan de paar specifieke voorbeelden die men uit de eigen sector kent.

- *“Coöperaties als NPRC en PTC zijn meer bevrachtingskantoor aan het spelen dan dat ze het belang van de schepen vertegenwoordigen.”*
- *“Schippers blijven los varen omdat de coöperaties die er zijn, niet werken”*

Andere voorbeelden van coöperaties die men kent, zijn overigens de Rabobank(en), die men als coöperatie herkent en waar zo'n 60% van de schippers een relatie mee heeft. En er zijn de onderlinge scheepvaartverzekeringen, zoals EFM Onderlinge Scheepsverzekering en Oranje Scheepsverzekeringen (die voornemens zijn te fuseren), Schepen Onderlinge Nederland, de NNPC, en zorgverzekeraar AZVZ. Deze onderlingen, in feite coöperaties, zijn algemeen geaccepteerd en hebben een grote dekking in de binnenvaart. Sommigen wijzen erop dat je elementen van dit coöperatieve denken naar het commerciële deel kunt overbrengen.

- *“Samenwerkingsverband heeft het zwaar in opgaande markt, want dan wil iedereen weglopen.”*
- *“In je eentje lukt het niet. Samen kom je niet tot overeenstemming.”*

De domper van het mislukken van de Eubo droeg mogelijk ook niet bij aan de imagoverbetering van coöperatie in de binnenvaart.

De logica van gezamenlijk handelen

Individueel maak je andere keuzes dan collectief. De optelsom van korte termijn keuzes door de jaren heen kan tot een totaal andere uitkomst leiden dan een lange termijn keuze. Het is daarin dat de sector gevangen zit: schippers, bevrachters en verladers. De goede tijden van de één zijn nu de slechte tijden van de ander. Dat draagt niet bij aan een gezonde ontwikkeling van de sector. Prijzen fluctueren voor iedereen te sterk. Daardoor is de binnenvaart onbetrouwbaar, los nog van natuurlijke factoren (o.a. vorst, waterstand) waar je minder invloed op hebt. Ook door deze collectieve 'gevangenschap' blijven marktkansen onbenut en innovaties uit. Het capaciteitsvraagstuk wordt niet gemanaged. Inefficiënties in de keten blijven bestaan. Veel te veel administratieve handelingen worden dubbel gedaan. Er wordt niet geïnvesteerd in goede cijfers. enz. Collectief kun je hier echter wel iets doen. Collectief kun je besluiten nemen die je allemaal individueel niet zou overwegen.

Dit betekent niet dat je tegen een grote groep ondernemers kunt zeggen: “Jullie moeten samenwerken” met of zonder toevoeging “en anders niet met hangende pootjes terugkomen”. Zo makkelijk werkt het niet. Je kunt alleen individuen aanspreken. Als individu kun je niet kiezen voor het collectief. Het collectief bestaat niet totdat het bestaat. Dus moet je werken aan organisatie-ontwikkeling. Dat is een heel proces. Het heeft te maken met visie, met leiderschap, met organisatorische kwaliteiten, met strategie-ontwikkeling, met marktkennis en commerciële vaardigheden, met netwerken, het opzetten van administratieve functies en het organiseren van de back office. Om maar een paar aspecten te noemen.

Voordelen van samenwerking

Samenwerking is niet bij voorbaat gemakkelijk, maar heeft ook voordelen. Te denken valt bijvoorbeeld aan:

- **Stabiliteit in de prijsvorming.** Verladers spreken enthousiast over de coöperaties die in staat zijn tarieven af te vlakken om zo hoge pieken en diepe dalen te voorkomen. Het is in die zin ook dat verladers open staan voor samenwerkingsverbanden. Wat voor hun niets afdoet aan het belang van een aantrekkelijke en dus lage prijs voor de vracht. Als

collectieven van schippers afspraken kunnen maken over een zekere mate van bescheidenheid waarmee tarieven kunnen stijgen, in geval van bijv. laag water, dan kan men hier op belangstelling van verladers. Voor varende ondernemers is meer stabiliteit in de prijsvorming prettig voor de bedrijfsvoering.

- **Betere tarieven.** Hogere tarieven in de sector zouden alle schippers in staat stellen om aan hun renteverplichtingen en aflossingen te kunnen voldoen, waardoor ze langzaamaan uit hun schuldenpositie kunnen ontsnappen. Het is niet ondenkbaar dat bij een meer evenwichtige onderhandelingspositie tussen schippers, bevrachters en verladers er meer garantie is voor een kostendekkend tarief.
- **Beter capaciteitsmanagement.** Bevrachters zijn selectief met het toelaten van nieuwe schippers en groei van 'eigen' schippers. Coöperaties werken met ballotage-commissies die uitbreiding van de vloot al dan niet goedkeuren. Als kleine partij heeft het geen zin om capaciteit te reduceren. Door gezamenlijk optreden kun je hier wel invloed op uitoefenen. Ook dan moet je goed uitkijken dat anderen niet 'meeliften' of zelfs een gat gaan opvullen ('opportunistisch gedrag').
- **Het spreiden van risico's.** Verzekeren is een vorm van risicodeling. Op dezelfde manier kun je in een samenwerkingsverband afspraken maken over het gezamenlijk dragen van marktrisico's. Het lukt niet altijd om op de top van de markt precies op de juiste plaats te staan. Markten gaan op en neer. Door het poolen en spreiden van contracten kun je prijsrisico spreiden. Zowel aan de verkoop- als aan de inkoopzijde van het bedrijf.
- **Het verwaarden van innovaties.** Het is niet eenvoudig om als enkeling innovaties tot waarde te brengen. De 'Anda' -het mooiste schip van de Rijn- is daar een goed voorbeeld van. Om marktsegmenten aan te boren die gevoelig zijn voor specifieke innovaties is volume nodig. Niet alleen in termen van tonnage, maar ook in marketingkracht. Dat red je niet alleen. Zeker niet als je geen directe gesprekspartner van de verladers bent.
- **Behoud van zelfstandigheid.** De autonome beweging is er één van toenemende concentratie bij de bevrachters. Het lijkt er op dat multinationals het vacuüm opvullen dat ontstaan is door polarisatie tussen Nederlandse schippers en bevrachters. Door horizontale en verticale samenwerking kun je als schipper grip houden op je eigen markt. Zo kun je als sector je zelfstandigheid op termijn waarborgen.

Bent u bereid tot samenwerken?

Met individuele schippers zijn interviews gehouden. Daar kwam ook het vraagstuk van samenwerking ter sprake. Een aantal van de meest typerende en markante uitspraken zijn hierboven al geciteerd.

Naast de interviews is ook een telefonische enquêtevraag uitgezet om de geneigdheid tot samenwerken te polsen. De vraag luidde: "Als u er meer mee zou gaan verdienen - bent u dan in principe bereid tot samenwerken?" Van de ongeveer 40 personen aan wie de vraag werd gesteld antwoordde de helft positief. Iets minder dan de helft antwoordde "nee". Sommige nee-zeggers gaven aan dat ze eenvoudigweg niet geloven dat samenwerking mogelijk is. Dit onderstreept dat er diepgewortelde, negatieve overtuigingen zijn bij 'samenwerking'. Toch valt een 50% positieve score op een spontane vraag, zonder verdere toelichting, nog niet eens tegen.

Hoe denkt men over samenwerking op basis van een intensievere dialoog? Om daar achter te komen werd een sessie belegd met een achttal eigenaren van grote schepen, allen actief met relatief nieuwe schepen in de containervaart. Dit is misschien niet de groep waar je traditioneel-coöperatief gedrag vermoedt. Tijdens een twee uur durend

gesprek werd intensief gediscussieerd over de structuur in de keten, prijsvorming, marktkansen, de logica van gezamenlijk handelen, de voordelen van coöperatie, de cultuur van de binnenvaart, de gemeenschappelijkheid van uitdagingen en belangen. Nadat aanvankelijke twijfels waren overwonnen, spraken alle deelnemers zich positief uit over samenwerking als concept. In die zin een positieve ervaring: ook ondernemende schippers kunnen samenwerking 'begrijpen'. Het bevestigt de hoop dat er wellicht meer mogelijk is dan "te zeer individualistisch" doet vermoeden.

Samenwerking gefaseerd

Tijdens de interviews met schippers en bevrachters is er gesproken over kansen voor samenwerking binnen de ruimte die men daartoe zag. Er lijkt daarbij een aantal kernissues die getackeld kunnen of moeten worden.

- **De commercie organiseren.** Individueel kan een schipper voor (grote) verladers niets betekenen. Als je kiest voor een gezamenlijke organisatie komt dus meteen de vraag naar de commercie: hoe organiseer je dat? Kennis van markten: heb je die in huis als schippers? Hoe kom je als collectief in contact met verladers? Die contacten en die kennis is er: bij en via de bevrachters. Je kunt het wiel zelf uitvinden en leergeld betalen. Of je kunt commitments aangaan met de volgende schakel in de keten. Met één of enkele bevrachters die dat vertrouwen waardig zijn. Of zelfs daarmee integreren. Waar je in mengvormen tot eigendom van nieuwe organisaties komt. Waar leden een deel van hun ondernemerschap overdragen in ruil voor zeggenschap in een collectief. Kan het niet voor iedereen beter zijn zo tot bundeling/koppeling te komen? Niet tegen de gevestigde orde in, al dan niet polariserend, maar mét elkaar? Eén van de bevrachters overwoog zijn vaste schippers een aandeel in zijn bevrachtingskantoor aan te bieden. Dit soort arrangementen zullen niet van ene dag op andere gebeuren. Men geeft aan dat hiervoor een mentaliteitsverandering nodig is. Zo heel gek hoeft dat niet te zijn, als je bereid bent over de ingesleten 'tegenstelling' heen te stappen. Het zijn veel voormalige schipperszonen die nu werken als bevrachters. Bevrachters en schippers zijn sociaal-cultureel sterk verweven. Men kent elkaar, ontmoet elkaar bij familie-aangelegenheden, enz. Deze relatie polariseren zien diverse partijen niet als vruchtbaar. Als je kunt profiteren van kennis en kunde van de schippersgeneratie die nu in de bevrachting zit, dan is er voldoende potentieel binnen de sector om stappen vooruit te zetten.
- **Governance: rust over tarieven.** Toezien op het commercieel apparaat dat namen het collectief optreedt, is niet gemakkelijk. Gewezen wordt op de relatief lage scholingsgraad van veel schippers. Je zult dus moeten investeren in de volgende generatie. Tegelijkertijd zoeken naar de beste mensen die nu wel beschikbaar zijn. Je moet het ook niet complexer voorstellen dan het werkelijk is: reduceer de discussie tot de kern en bewaar daar als belanghebbenden je duidelijke perspectief. Voor moeilijkere vraagstukken valt altijd te denken aan het uitnodigen van externe deskundigen in een raad van commissarissen. En op gebied van opleiding en training is veel te doen. Branche-organisaties kun je er op aanspreken om meer markt en sectorinformatie te verzamelen, zodat je ook als bestuurder gemakkelijker de discussie met je commerciële team kunt voeren. Niet allemaal als schipper communiceren met bevrachter, maar via je bestuurder. Heel belangrijk is het vinden van de juiste balans tussen afstaan van ondernemersvrijheid en de mate waarin je als ondernemer zeggenschap krijgt over de onderneming. De persoon die namens schippers zaken doet met verladers kan optreden mits hij/zij daarvoor voldoende ruimte daarvoor krijgt. Je zult dus bijvoorbeeld een matrix van tarieven voor reizen in verschillende marktsegmenten met bijbehorende toeslagen, transactiecondities enz. eerst collectief overeen moeten komen. Zodat je het contact tussen en met schippers onderling kunt gebruiken als periodieke bijpraatsessies.

- **Managen van capaciteit.** Een andere vraag die dan ook aan bod moet komen: hoe ga je om met periodieke of structurele reserve/overcapaciteit als schippers, als sector. En hoe kun je banken bij deze afweging betrekken? Zodat de korte termijn overcapaciteit niet te lang op de ontwikkeling van de sector blijft drukken. Er is innovatie nodig, er moet worden afgeschreven, onderhoud gepleegd, rendement op ingebracht vermogen zijn, en gezinsinkomen verdiend.
- **Pooling.** Een volgende vraag die je op termijn als collectief kunt beantwoorden, betreft het 'poolen' van scheeps capaciteit: het optimaliseren van je scheepsaanbod aan de actuele vraag. Dat je een schip elders even stil legt als optimalisering van de logistieke planning vraagt dat een ander schip nu even ingezet moet worden. Via een gezamenlijk afdrachtsysteem kun je dan een potje creëren om de getroffen schipper te kunnen compenseren. Naar mate een organisatie ervaring opdoet, sterker komt te staan en vertrouwen van schippers in de samenwerking groeit, komt dit wellicht binnen bereik.

3. AANBEVELINGEN

Vooruit kijkend komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Capaciteitsmanagement. De verwachting is dat schippers door een langdurig diep dal zullen gaan als de huidige overcapaciteit overeind blijft. 2011 is een positief jaar geweest dank zij laag water. De 'markt' loopt bij het oplossen van dit capaciteitsvraagstuk erg lang achter de feiten aan. Verschillende branche-organisaties verenigd in het Crisisberaad hebben in 2009 een opleg-regeling uitgewerkt. Daarmee beoogde men het capaciteitsprobleem te adresseren. De regeling strandde echter op bezwaren van de NMA. Bij afwezigheid van grote spelers in de schakel van de schippers, zal het initiatief elders vandaan moeten komen. Denk aan sectororganisatie (een bedrijfschap voor de binnenvaart?), toch overheidsregulering, of regie door banken. Het is twijfelachtig of langs deze lijnen initiatief verwacht mag worden. Wat resteert is samenwerking tussen schippers, waarbij bevrachters, maar ook haven- of terminaloperators een rol kunnen spelen. Of er vindt toenemende concentratie plaats op het niveau van de bevrachters, waarna schippers een groot deel van hun ondernemersvrijheid kwijtraken. Het is de vraag of je dat wilt als sector.

Zodra je begint te kijken naar het organiseren van de binnenscheepvaart dusdanig dat zaken als capaciteitsmanagement bereikbaar worden, gaat het vraagstuk van schaalgrootte spelen. Europese wetgeving beperkt het **tonnage per samenwerkingsverband** nu tot 500.000 ton. Zelfs als alle schippers zich zouden verenigen in coöperaties van deze maximale omvang, dan nog vraagt dit om meer dan vijf partijen. Met een totaal versplinterde binnenvaart lijkt dit nu nog heel ver weg. Toch signaleren wij dit als een mogelijk knelpunt.

Samenwerking stimuleren. Samenwerking komt niet vanzelf, zoals eerder al werd betoogd. Samenwerking moet je faciliteren. Als er bewegingen zijn richting samenwerking die horizontaal en verticaal gezonden verbindingen bevorderen, kun je die wat extra armslag geven. Waar initiatieven vooralsnog ontbreken, kun je beginnen met een uitnodiging aan schippers die qua ondernemerschap opvallen. Een gezelschap van dergelijke personen met visie en capaciteiten kan een bal aan het rollen krijgen. Het spitst zich toe op een heel eenvoudige vraag: "Onder welke voorwaarden ben jij bereid "ja" te zeggen tegen samenwerking?"

Samenwerking binnen segmenten

Er zijn verschillende segmenten schippers op basis van lengte, type schip, lading, geografie van de vaart. Als je kijkt naar samenwerkingsverbanden is het raadzaam een goede segmentatie van segmentatie te maken.

- Duurzaam
- De grote goederenstromen
- Kleine goederenstromen
- Zand & grind
- Agri-bulk
- Grote containerschepen vanaf 110 meter.
- Frankrijk. In feite is dit met de ELV al een apart segment.
- Tankvaart
- Schepen onder de 86m
- Sociaal segment: Schippers met schoolgaande kinderen. Die willen allemaal 'in de buurt' zijn als het weekend nadert en zijn dus beter inzetbaar op de kortere afstand.

Beschikbaarheid van informatie. Er lijkt een groot gat aan actuele, onafhankelijke, betrouwbare en beschikbare data. Er zijn diverse organisaties die op hun eigen manier wel iets doen aan gestructureerde dataverzameling. Denk aan CCR, NEA, Stichting Abri en andere boekhoudbureaus, Logos, Schuttevaer/Vruchtindicator, Bargelink, de banken, de brancheverenigingen. Er lijkt onderling weinig coördinatie. Zelfs basale actuele marktinformatie als prijzen, volumes e.d. is nauwelijks verkrijgbaar. Het helpt wat dit betreft niet als een branche-vereniging zich statutair niet zou kunnen bezighouden met de markt. Ook lijkt het legitiem met een schuine blik naar de overheid te kijken als het gaat om bijdragen aan de ontwikkeling van een betere datavoorziening. Zonder informatie geen efficiënte en evenwichtige marktwerking.

Vervolgonderzoek marktwerking

De hoge tijdsdruk en het grote aantal mensen dat we te consulteren hadden waren beperkend bij de uitvoering van dit onderzoek. Bovendien is onze achtergrond en belangstelling meer economisch dan juridisch. We signaleren dat een groot deel van de problematiek in de binnenvaart samenhangt met de versnippering in de schakel van de schippers. We hebben daarom naast marktwerking ook aandacht besteed aan de voor de hand liggende, maar uitdagende oplossingsrichting van samenwerking.

Als je op het gebied van marktwerking verder de diepte in wilt, dienen zich een aantal dossiers aan:

- **De kwaliteit en beschikbaarheid van prijsdata:** De paar bronnen van primaire dataverzameling over prijzen laten qua representativiteit en/of betrouwbaarheid te wensen over. Daar zou de sector aandacht aan moeten besteden, waarbij men tenminste het NEA, Logos en Vruchtindicator dient te betrekken. Aanvullend zouden boekhoudbureaus en de fiscus ook moeten kunnen beschikken over data tarieven herleidbaar zijn. Daar kun je nog eens verder op studeren.
- **De margeverdeling binnen de keten:** relatie tussen prijsontwikkeling en resultaten bij schippers en bevrachters ;
- **De financiële gezondheid van de Nederlandse schippers:** recent is de database van de Stichting Abri beschikbaar gekomen, waarin een schat aan gegevens over zo'n 500 schippers ;
- **De deugdelijkheid van 'contracten'** die men gebruikt, waar we voorbeelden van onder ogen hebben gekregen die wij hoogst opmerkelijk vonden. Een aspect hiervan is de

toepassing van de actuele Regeling Laad- en Lostijden Binnenvaart, waar blijkbaar onderdelen in staan waar niet iedereen baat bij heeft ;

- **De affaire Eubo / Rent A Ship**, waar allerlei bijzondere ontwikkelingen in samen kwamen die illustratief zijn voor hoe het in de sector soms niet 'werkt' ;
- **De rol van banken** bij het (over)financieren van nieuwbouw schepen, hetgeen in belangrijke mate heeft bijgedragen aan de overcapaciteit en die het wegvallen van de vraag door de financiële crisis nog eens extra versterkte ;

In de breedte lijkt inventarisatie wenselijk van een verschillende schakels en segmenten die nu onbelicht zijn gebleven. Dit betreft onder andere de rol en positie van de op- & overslag en de keten van de tankvaart.

Voorstel: Een (elektronische) markt voor verhandeling van contracten

Prijsvorming is de uitkomst van informatie-uitwisseling en tegelijkertijd de weergave van de contractuele verplichtingen die vragers en aanbieders van diensten en producten met elkaar aangaan.

Een veiling is een 'agora', de plaats waar kopers en verkopers elkaar ontmoeten en waar de meeste marktinformatie van dat moment belichaamd is. In een veiling worden in beginsel zoveel mogelijk kopers en verkopers bijeengebracht. De marktmeester is de pro forma derde partij die als tegenpartij en clearing house optreedt. Als koper en verkoper elkaar niet vertrouwen kan er daarom toch een transactie worden gedaan. De marktmeester ziet er op toe dat er zonder aanzien des persoons zaken worden gedaan. Aan een formele 'agora' kunnen allerlei contractuele standaarden worden verbonden.

In de binnenvaart is behoefte aan een 'agora', een plaats waar alle informatie, vraag en aanbod van vervoersdiensten worden afgestemd en de actuele prijsvorming op basis van zoveel mogelijk transparantie wordt bevorderd.

In een markt waarin de situatie van overcapaciteit kan voorkomen kan de vraag worden geveild: de vrager stelt dat x ton van een product van A naar B dient te worden vervoerd en hij vraagt de aanbieders van het gewenste vervoer te bieden op zijn vraag. In zo'n situatie wordt de 'reversed auction' toegepast. De eerste bidder is de laagste bidder en deze kan zeker zijn dat hij de opdracht verwerft om x/n ton te vervoeren. De volgende bidder krijgt een deel van de resterende opdracht, enz.

In een situatie waar het aanbod relatief schaars is worden vragers uitgenodigd te bieden via het Dutch auction system. De eerste bidder is zeker van vervoer voor zijn deel van de beschikbare vervoerscapaciteit. De volgende bidder kan daar zowel boven bieden als daaronder, enz.

De 'double auction'(dubbele veiling) *kan* voor één markttermijn beide methoden hanteren.

In een specifieke markt als de binnenvaart kan er geen sprake zijn van één type veiling, maar uitgangspunt is de 'double auction'. Evenmin kan de markt uitsluitend volgens een geautomatiseerd elektronisch veilen functioneren. Maar veilvervormen kunnen elkaar afwisselen. Een voorbeeld is de simultaneous ascending-bid auction: deelnemers kunnen meerdere malen aanbiedingen doen, net zolang tot er geen beter bod, lagere vervoerprijs bijvoorbeeld, wordt gedaan. Dit systeem maakt het voor aanbieders van vervoercapaciteit mogelijk om gedurende het veilverformingsproces betrouwbare informatie in te winnen over de mogelijke vervoercapaciteit en het biedgedrag van anderen. Hiermee wordt de

zogenaamde 'winners curse' vermeden. De 'winners curse' geeft aan dat de winnaar ook de verliezer is, omdat deze te optimistisch was en (in ons voorbeeld) voor een te lage prijs vervoercapaciteit heeft aangeboden). Elke ander aanbieder 'zegt' in feite dat de prijs waarvoor de winnaar van de opdracht bereid is te vervoeren niet de werkelijke prijs is.

Het prijsvormingsstelsel dat voor de binnenvaart wordt aanbevolen zal worden geformaliseerd op basis van de volgende uitgangspunten:

1. De markt is anoniem en toewijzing van orders of diensten is zonder aanzien des persoons: de marktmeester is dus volstrekt onafhankelijk;
2. De marktmeester combineert de veiltechniek en de marktsituatie van dat moment. Hij kan afhankelijk van de situatie veilen dan wel de toeslagmethode of de afslagmethode toepassen. Bij toeslag of afslag kan hij individuele marktpartijen direct benaderen.
3. De marktmeester verwerft inzicht in de vraagfuncties en de aanbodfuncties (dwz geneigdheid cq bereidheid tot transactie bij verschillende prijsniveaus) van de deelnemers op twee wijzen: de ene is verkregen op basis van hun marktgedrag en de tweede is op basis van hun eigen weergave van onderhandelingsbereidheid bij diverse prijsniveaus. De marktmeester geeft elke individuele aanbieder en vrager inzicht in eventuele verschillen tussen hun voornemens (via anonieme en vertrouwelijke vragenlijsten verworven) en daadwerkelijk gedrag. Daarnaast wordt het marktverloop geaggregeerd gepubliceerd. Aan de deelnemers.
4. Deelneming aan de markt is geen vanzelfsprekendheid. De regels dienen te worden geëerbiedigd.
5. De marktmeester brengt zoveel mogelijk transacties tot stand.
6. De agora is een rechtspersoon. Bij voorkeur een coöperatie van partijen die belang hebben bij de bovenstaande uitgangspunten en zich verbinden om die te onderhouden en toetsbaar te maken.

Een agora als hier boven bedoeld is geen panacee. Het is ook geen panklaar product. De beoogde werking van het prijsvormingsmechanisme is summier gehouden. Dit is gedaan omdat de werking en de gedragsregels aan de hand van simulaties op situaties die zich in het verleden hebben voorgedaan zullen moeten worden ontdekt en geïllustreerd.

Slotbeschouwing: Marktanalyse

Markten vervullen een coördinerende rol. Zij coördineren het economisch gedrag van mensen en bedrijven. Optimale marktwerking zorgt ervoor de schaarse bedrijfsmiddelen en hulpbronnen waar wij over mogen beschikken zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Marktefficiëntie zorgt ervoor dat deze belangrijke productieprocessen op de lange termijn beschikbaar blijven, dat er technische vooruitgang plaats vindt en dat de efficiëntie van de productie leidt tot lagere kosten en verminderde negatieve externe effecten. Het gaat om duurzaamheid: ecologisch (planet), economisch (profit) en sociaal (people). Marktwerking kan dus vanuit deze drie gezichtspunten worden beoordeeld. Binnen de sociale en economische duurzaamheid is bovendien verder verfijning mogelijk. Is er sprake van markttoegang? Is er exit mogelijk? Kan de capaciteit van een productieproces of dienst zich aanpassen aan de behoefte? Deze en nog tal van vragen kunnen worden gesteld.

Een bijzonder aspect van marktwerking is de verticale prijsvorming. Verticale prijsvorming gaat over de vraag hoe de coördinatie van de keten verloopt. In beginsel zijn drie modellen te onderscheiden waarmee verticale prijsvorming kan worden georganiseerd. De

eerste is dat er tussen alle schakels van de productiekolom een markt bestaat. De tweede vorm is dat de productiekolom wordt bestuurd van uit een plaats. Dan is de samenwerking tussen de diverse schakels hiërarchisch geregeld. De derde vorm is de verzamelnaam van allerlei tussenvormen of hybriden. Voor de analyse van de markt voor de binnenvaart kiezen we als uitgangspunt de de hiërarchische variant.

De meest eenvoudige keten is die van verlader aan de ene kant en de ontvanger aan de andere kant. De verlader heeft een transactie tot stand gebracht met de ontvanger. Het product moet worden vervoerd. Nu eens moet de ontvanger het transport regelen, in een ander geval regelt de verlader het transport. Stel nu dat het transport verloopt via een een boxcartrain. Stel verder dat de kwaliteit eenvoudig is vast te stellen en ook de reisduur. Het laden en lossen is idem een eenvoudige handeling. In dit simpele model is slechts een ding belangrijk dat er altijd een boxcar voorradig is die aan de trein kan worden gehangen. De kosten van de deze vervoersvorm worden bepaald door de lange termijn kosten, dan wel door de kosten van elk aanvaardbare alternatieve vervoersmodaliteit.

Zo eenvoudig is de wereld echter niet. Er is naast het spoor en de weg het binnenvaart vervoer. Die scheepscapaciteit is in totaliteit zo groot dat deze de grootste modaliteit is. In termen van het voorbeeld van de boxcartrain kunnen we zeggen er is overcapaciteit. Zou die er niet zijn dan zouden verladers en ontvangers uit de markt zijn – ze kunnen hun maatschappelijke rol niet vervullen zonder vervoer. Een belangrijke vaststelling: overcapaciteit heeft een maatschappelijke functie. Daar komt bij dat de rol van vervoerder te water wordt uitgevoerd door een grote variatie van ondernemingen en schepen. Onder invloed van het gewone marktmechanisme is in deze sector het aantal ondernemers relatief groot ten opzichte van verladers en ontvangers. Een verhouding die we ook in de food en agriketenen kennen: veel boeren en tuinders, weinig zaad bedrijven, producenten van gewasbeschermingsmiddelen en kunstmestfabrieken en weinig retailers en food processors.

Daarmee ontstaat een coördinatieprobleem: hoe de gevraagde vervoerscapaciteit verdelen over de beschikbare vervoerscapaciteit? Hierdoor ontstaat de vraag naar de makelaarsfunctie. Deze rol wordt vervuld door de bevrachter. Makelaars brengen vraag en aanbod bij elkaar. Makelaars werken of voor de koper of voor de verkoper. Makelaars kunnen ook voor beiden werken. Dan dikwijls met als afspraak die prijs te zoeken waarvoor de meeste transacties gerealiseerd worden. Makelaars nemen gewoonlijk niet zelf een marktpositie in: zij vragen courtage. Zo niet dan vervullen zij een handelsfunctie. In deze laatste positie bevinden zich veel bevrachters. In ons vereenvoudigde model is sprake van twee markten: a. de markt tussen schippers en bevrachters en b. de markt tussen verladers en bevrachters. De eerste is de primaire markt; de marktverhoudingen die de bevrachter hier verwacht vertaalt hij naar zijn onderhandelingen op de tweede. Ketenlogistiek gezien is het net omgekeerd: het contract tussen verlader en bevrachter wordt vervolgens verhandeld tussen bevrachter en schipper. Kennis van de marktverhoudingen op beide markten zijn essentieel. Dat betreft niet alleen de vervoerscapaciteit die op enig moment beschikbaar is en het type vervoer, maar ook de kwaliteit van de vervoerder, de betrouwbaarheid en de timing. De bevrachter heeft een verrijkte makelaarsfunctie in een markt met herhalingstransacties. Anders gezegd: de bevrachter combineert veel functies: niet alleen makelaar maar doet ook transportovername. Dat is geen probleem bij evenwichtige markten. Maar bij het verbinden met meerdere markten is dit evenwicht een heel onwaarschijnlijke situatie. Kortom, een partij combineert teveel functies. Dat komt de markttransparantie niet ten goede. In de binnenvaart komen daarbij de eigen cultuur en de vele persoonlijke relaties. De bevrachter

heeft verder de mogelijkheid om de volgtijdelijkheid van transactievoorstellen met individuele schippers te wisselen.

In een markt waarin intrinsieke overcapaciteit bestaat kan de prijsvorming worden vervuld door makelaars die zich aan de ene dan wel de andere partij committeren. In het geval van een makelaars-annex-commerciële onderneming kan een eigen prijsvormingsstrategie ontstaan. Deze is dat een ondergrens ten aanzien van de makelaarsfunctie usance wordt. Daarnaast ligt een verrekenings- strategie in de rede. Deze houdt in dat na een periode van lage marges deze worden goedge maakt zodra de markt dit toelaat; een andere bekende strategie is die van middelen: de marge is een gemiddelde van betere contracten en van minder profijtelijke. De marktpartners die meer dan wel minder profijtelijk zijn kunnen verder wisselen. Een derde strategie is die van vertraagd dan wel versneld doorberekenen van kosten en prijsontwikkelingen.

De vraag of de markt het meest efficiënte coordinatiemechanisme is kan niet eenvoudig worden beantwoord. Wel is uit het voorgaande duidelijk dat de bevrachters een essentiële rol vervullen. De standaard mededingingsbenadering is de vraag van marktefficiency te beantwoorden aan de hand van de concurrentie tussen bevrachters. Volledige mededinging is uiteraard een fictie; wel kan worden gesteld dat de markt het ideale model benadert als de diensten door de marktpartners kunnen worden beoordeeld en er vrije keuze is zonder het gevaar van 'recouping' van een van de partners.

Interessant in deze benadering is hoe de marktwerking wordt ervaren. Partners met beter marktinzicht zullen meer vertrouwen hebben dan partners met minder marktkennis. Dit is het probleem van asymmetrische informatie. Dit probleem kan worden opgelost langs de weg van concentratie van het prijsvormingsproces. De Dutch Auction is hiervan het schoolvoorbeeld. Deze geldt voor de situaties met marktevenwicht en bijvoorkeur een verkopersmarkt. In het geval van kopersmarkt is de herhaalde tender de oplossing: de klok loopt in tegenstelling tot de Dutch Auction van laag naar hoger, de gevraagde capaciteit is bekend en wordt bij elke transactie verdisconteerd. Het asymmetrische informatieprobleem kan ook worden opgelost langs de weg van countervailing power. In het voorbeeld van de binnenvaart betekent dit dat de bevrachtersfunctie wordt uitgevoerd door ondernemingen waarvan de eigendom bij de marktpartijen ligt die de informatieachterstand hebben. In ons voorbeeld betekent dit dat schippers de eigenaar worden van een concurrerende bevrachter. De derde route is die van collusion: in ons voorbeeld de fusie van schippers of het gezamenlijk onderhandelen. Een vierde route is de eenvoudigste: volstrekte transparantie. In ontwikkelingslanden heeft de toegankelijkheid van lokale boeren tot de mobiele telefoon de marktwerking en de beleving van marktwerking aanzienlijk verbeterd: zij sms-en de geboden en gerealiseerde prijzen naar hun collega's. De laatste, theoretisch, is een ordening met publiekrechtelijke status. In de land en tuinbouw hebben Productschappen bijgedragen aan kwaliteitsverbetering en meer informatiesymmetrie dan via vrijwillige samenwerking mogelijk bleek. Uiteraard is daarbij een hoge mate van vrijwillige samenwerking een conditio sine qua non.?

Dit laatste voorbeeld is niet zomaar over te brengen op de binnenvaart. Lokale boeren hebben in ons voorbeeld dezelfde afstand (in transactietermen) tot de markt. De schippers zijn in dit opzicht niet homogeen: de marktposities en mate van samenwerking met verladers en bevrachters verschilt en de mate van wederkerigheid eveneens. Het model van tendering zal dus niet worden toegejuicht. De een heeft er (veel) meer mee te winnen, de ander kan zijn voordeel zien verdampen. Het model van fusie cq collusion heeft

hetzelfde nadeel. Dit model zou overigens de mededingingsrechtelijke toets maar moeizaam doorstaan. Zo blijven de modellen van volledige transparantie en van 'de bevrachter met andere eigendomsfunctie' over. Naar onze indruk zou de eerste dezelfde negatieve betekenis hebben als de georganiseerde tender. De laatste blijft met de beste kans van slagen over.

Wat is ons oordeel over de marktwerking in de binnenvaart? Vanuit het maatschappelijk gezichtspunt is er reden tot zorg. De markt toont bepaald gebreken. Dit uit zich in langdurige overcapaciteit, tot afnemende belangstelling van nieuw en talentvol ondernemerschap, van innovatie en vraaggericht optreden. Het heeft weinig zin om de beleefde werkelijkheid met de objectieve werkelijkheid te vergelijken. Wat telt is dat innovatie en ondernemerschap zich kunnen uiten in het streven naar hoogwaardiger dienstverlening. Prijsconcurrentie zonder concurrentie op kwaliteit is uiteindelijk dodelijk voor een sector.

NAMENLIJST GECONSULTEERDE PERSONEN

1. Ad le Cessie, Schipper/eigenaar, Flamingo
2. Patrick le Cessie, Hoofdbevrachter Gebr. De Korte
3. Jos Daanen, Directeur Rijnaarde
4. Eric van Dam, Schipper/eigenaar Sympathie
5. Hein Danser, Schipper/eigenaar Itasca
6. Bram Deurwaarder, Addio Maritieme Logistiek
7. Martin van Dijk, Voorzitter VSLB
8. Nico Evens, Schipper/eigenaar Romani
9. Frank Galle, Scheepsmakelaar/reder
10. Arie van Gent, directeur Genco Shipping
11. Ed Hartmann, Schipper, initiatiefnemer Coöperatie Logos
12. Unico van Holthe, Directeur binnenvaart Peterson
13. Louis Kanters, Directeur InterRijn
14. Ronald Keijzer, Jura Shipping
15. Frank van Kerkhof, Directeur Logistiek, ForFarmers
16. Gerard Kester, Beleidsmedewerker Kantoor Binnenvaart
17. Jacques Klomp, Voorzitter Coöperatie ELV
18. Arie Kraaijeveld, Voorzitter Transitiecomité Binnenvaart
19. Arjan van Loon, Scheepvaartbedrijf Dortsman
20. Willem van Maren, Schipper/eigenaar, Tempo Passato
21. Stefan Meeusen, Directeur NPRC (Nederlandse Particuliere Rijnvaart Centrale)
22. Anton van Megen, Voormalig initiatiefnemer Eubo
23. Dirk van der Meulen, Hoofdredacteur Weekblad Schuttevaer
24. Rene Nouwen, Directeur bevrachter Nautica
25. Maarten van Pelt, Voormalig bevrachter/eigenaar Gebr. De Korte
26. Hans Pikaart, Shipping Factory
27. Dirk van der Plas, Directeur DAP Barging, vz ledengroep bevrachters CBRB
28. Martin Quispel*, Manager Business Development, NEA
29. Wim Sakko, Schipper/eigenaar, Ina
30. Martin Seine, Directeur PTC (Particuliere Transport Coöperatie)
31. Joep Slokkers, Voormalig bevrachter/eigenaar InterRijn
32. Rink-Jan Slotema, EVO
33. Olivier De Smedt, DD Global Logistics
34. Robert Tieman, Directeur CBRB
35. Erik van Toor, Directeur Kantoor Binnenvaart
36. Arie Verberk, Voormalig Binnenvaartambassadeur
37. Jacob Verdonk, Schipper/eigenaar Anda
38. Bart Verkade, Schipper/eigenaar Anna
39. Ronald Versloot, Schipper/eigenaar Commander, voorzitter OPTO
40. Ger Veuger, Schipper/eigenaar Cambio
41. Jan Vogelaar, Adjunct directeur / secretaris Juridische Zaken CBRB
42. Addy de Waardt, Sailing Home
43. Willem de Waardt, Fa. W. de Waardt en Zn.
44. Hendrik Jan ter Weeme, Productiecoördinator Staatsbosbeheer
45. Harry Werkman, Logistiek manager, Heineken
46. Sjaak van Wijk, Schipper/eigenaar, Voyage
47. Paul van Zwol, Schipper/eigenaar Maria, lid overleggroep voor zand- en grindvaart