

Bachelor scriptie

Van concurrent naar partner ?



Haven van Vlissingen



Haven van Terneuzen

Urban Port en Transport Economics
Faculteit Economie & Bedrijfs Economie
Erasmus Universiteit Rotterdam

Mei 2009

Auteur: Alexander Voorhorst
Student nummer: 308330

Coach: Dr. W.A.A. Jacobs
Afdeling Urban Port and Transport Economics

Samenvatting

Zeeland Seaports is een havensamenwerking tussen de havens van Vlissingen en Terneuzen. Wegens ruimtegebrek in de haven van Rotterdam, verwelkomde Zeeland Seaports veel bedrijven die wilden uitbreiden. Nu ook de Zeeuwse haven steeds voller wordt en door trends als economies of scales en containerisatie, zoeken de havenautoriteiten van Zeeland naar uitbreidingsmogelijkheden. Met in het achterhoofd als doel het verschaffen en behouden van werkgelegenheid in de regio, is Zeeland Seaports op zoek naar een haven in de regio om mee samen te werken en een nieuwe container terminal te ontwikkelen. De vraag die hieruit volgt is: In hoeverre is dit mogelijk en op welke manier kan worden samengewerkt? Er zijn namelijk bestuurlijke, culturele en juridische verschillen tussen potentiële partners. Daarnaast liggen in de directe nabijheid twee grote spelers, namelijk de havens van Rotterdam en Antwerpen. De vraag is in hoeverre deze havens belang hebben bij een uitbreiding van de Zeeuwse haven en een samenwerking met Zeeland Seaports en waar mogelijke knelpunten voor een samenwerking liggen.

Na analyse van sterke en zwakke overslag typen, kunnen de havens van Rotterdam en Gent als directe concurrenten gezien worden. Het gaat hier om het type dry- en wet bulk overslag. Door een betere aanvaarroute en binnenlandverbinding, heeft de Zeeuwse haven een voordeel ten opzichte van de Gentse haven. De Rotterdamse haven daarentegen is een sterkere concurrent, deze geniet nagenoeg dezelfde aanvaarroutes en achterland verbindingen als Zeeland Seaports, maar is fysiek veel groter. Kijkend naar de herkomst van de cargo, concurreren Rotterdam en Zeeland ook hevig. Beide havens verwerken ongeveer 70% van de totale overslag komend uit (Zuid-)Amerika en Europa.

De Zeeuwse haven werkte tot voor kort samen met de Rotterdamse haven door middel van de Exploitatiemaatschappij Schelde-Maas. Deze samenwerking verliep in het verleden zeer moeizaam wat resulteerde in een beëindigingproces van *deze* samenwerking. Knelpunten voor deze samenwerking zijn *gebrek aan vertrouwen, wisselende belangen en vertragende beslissingsprocessen*.

De havenautoriteit van Zeeland Seaports is bang slachtoffer te worden van beslissingen die nadelig zijn voor haar havens. Een mogelijke verbetering om het vertrouwen te herstellen en een eenduidig beleid en belang te krijgen, is de haven waarmee Zeeland Seaports wil samenwerken te *betrekken bij de belangen* van de Zeeuwse havens. Hierdoor zullen beslissingen of projecten met nadelige uitwerkingen niet doorgedrukt worden en worden alle belangen van betrokken partijen meegewogen in beslissingsprocessen.

De Zeeuwse havenautoriteit heeft aangegeven geen andere partner te willen dan de Rotterdamse haven. Een alternatief hiervoor zou *co-opetition* zijn, omdat de nadelen van samenwerking wegvallen (denk aan de lange besluitprocessen en het doordrukken van nadelige projecten vervallen), maar de voordelen wel gebruikt kunnen worden (zoals het profiteren van verhoogde en onbenutte capaciteiten van elkaar).

Inhoudsopgave

<u>SAMENVATTING</u>	<u>2</u>
<u>1 INLEIDING</u>	<u>1</u>
1.1 ONDERZOEKDOEL.....	2
1.2 ONDERZOEKMETHODE.....	2
1.3 STRUCTUUR.....	2
<u>2 CONCURRENTIE EN SAMENWERKING TUSSEN ZEEHAVENS.....</u>	<u>3</u>
2.1 INTRODUCTIE	3
2.2 DE STRATEGISCHE CONTEXT VAN HAVENCONCURRENTIE EN SAMENWERKING	3
2.3 CONCURRENTIE TUSSEN EN BINNEN ZEEHAVENS	5
2.4 HET BELANG VAN ONDERSCHIED TUSSEN INTRA-HAVEN EN INTER-HAVEN CONCURRENTIE .	6
2.4.1 SPECIFIEKE CONCURRENTIE	6
2.5 CO-OPETITION	9
2.5.1 REDEN TOT HET SAMENWERKEN MET CONCURRENTEN	9
2.5.2 OPZET VAN CO-OPETITION	10
2.5.3 CO-OPETITION VOOR HAVENS	11
2.5.4 KEERZIJDEN VAN CO-OPETITION	12
2.6 REGIONALISERING	12
2.6.1 TRANSFORMATIE NAAR REGIONALISATIE	13
2.6.2 ACHTERLANDONTWIKKELINGEN	14
2.6.3 REGIONALISATIE	15
<u>3 CASUS ZEELAND SEAPORTS</u>	<u>17</u>
3.1 ECONOMISCHE BETEKENIS	17
3.2 STRATEGISCHE ACTOREN	18
3.3 DE REGIONALE CONCURRENTIEPOSITIE VAN ZEELAND SEAPORTS	20
3.4 EXPLOITATIEMAATSCHAPPIJ SCHELDE MAAS.....	22
3.4.1 CONCURRENTIE- EN MARKTPOSITIE VERANDERING DOOR WCT & VCT	23
3.4.2 EINDE EXPLOITATIEMAATSCHAPPIJ SCHELDE-MAAS	24
3.5 CONCLUSIE CASUS ZEELAND SEAPORTS.....	25

4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	26
5	REFERENTIES	29
	INTERVIEW	29
	INTERNET.....	29
	PAPERS.....	31

1 Inleiding

In 1998 zijn de havens van Vlissingen-Oost en Terneuzen gefuseerd tot Zeeland Seaports. Net als de Rotterdamse haven, heeft Zeeland Seaports een ideale geografische ligging met betrekking tot de open zee en het achterland. Daarnaast wordt Zeeland Seaports gezien als de trekpaarden van de Zeeuwse economie. Deze combinatie is op dit moment de derde haven van Nederland gezien de totale doorvoer (33.046 ton in 2007). Veel van de bedrijven die in de haven van Vlissingen gevestigd zijn, komen uit de Rotterdamse haven wegens gebrek aan ruimte daar. Bekend is de haven om de grootste aanvoer van zeevis doorvoer van nieuwe auto's en overslag van houtproducten. Zeeland Seaports heeft een diepe vaargeul waardoor het mogelijk is dat binnen deze havens grote container- en vrachtschepen aanmeren. Om deze positie te kunnen behouden achten de betrokken partijen het nodig dat de huidige haven en het achterliggende gebied verbeterd en uitgebreid moet worden. Als hoofddoel hebben zij het uitbreiden van de haven door middel van een nieuwe container terminal aan de Westerschelde. Dit is een geplande terminal waar ook diepzee schepen kunnen aanmeren. Met een overslag capaciteit van twee miljoen containers per jaar en aanlegmogelijkheden voor vijf diepzee schepen. Daarnaast wordt er gesproken over een eventuele samenwerking tussen de Zeeland Seaports en de Vlaamse haven van Zeebrugge en Gent. Individueel zijn de havens van Zeeland Seaports, Gent en Zeebrugge geen noemenswaardige spelers ten opzichte van de Rotterdamse en Antwerpse haven, maar als ze samen een groot project als een Westerschelde Container Terminal zouden aangaan en realiseren, zou dit de verhoudingen significant wijzigen.

Havens aan weerszijde van de grens hebben de ambitie om meer samen te werken. De vraag is dan in hoeverre dit mogelijk is en op welke manier kan worden samengewerkt. Er zijn namelijk ook bestuurlijke, culturele en juridische verschillen tussen de beide landen waarin de havens liggen die de samenwerking kan bemoeilijken. Bovendien liggen beide havens in de directe nabijheid van twee veel grotere spelers, namelijk de havens van Rotterdam en Antwerpen. De vraag is in hoeverre deze havens er belang bij hebben dat de kleinere havens de krachten eventueel gaan bundelen.

1.1 Onderzoekdoel

Het doel van het onderzoek is het analyseren en in kaart brengen van de concurrentiepositie van Zeeland Seaports en het proces van samenwerken in de regio. Dit zal gedaan worden door middel van het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat is de concurrentiepositie van Zeeland Seaports ten opzichte van haar directe concurrenten?
- Wat zijn de knelpunten voor een samenwerking tussen Zeeland Seaports en andere havens in de regio?
- Wat zijn de mogelijkheden voor een betere samenwerking tussen Zeeland Seaports en andere havens in de regio?

1.2 Onderzoekmethode

De onderzoeksmethode voor dit onderzoek zal door verschillende fases, verschillende typen doorlopen. Door middel van literatuuronderzoek zullen er theoretische inzichten worden verkregen over samenwerkingsvormen en concurrentievormen tussen zeehavens. Nadat dit gebeurd is, heeft het onderzoek specifiekere, meer empirische informatie nodig voor het hoofdonderzoek en het maken van onderbouwde conclusies en aanbevelingen. Dit zal verkregen worden door middel van een casus voorbeeld en door middel van het afnemen van interviews met verschillende actoren en de analyse van strategische beleidsdocumenten die middels triangulatie zullen worden vergeleken.

1.3 Structuur

Het verslag zal bestaan uit verschillende delen: een introductie tot het onderzoek, aanleiding van het onderzoek, theoretische analyse, actoren beschrijvingen, praktische analyse, conclusie en tot slot aanbevelingen. In het theoretische deel zal de literatuur behandeld worden. Denk hierbij aan samenwerking, onderlinge sterkte en zwakte punten. Bij het onderdeel over actoren zal beschreven worden welke partijen, zowel direct als indirect, betrokken zijn bij het al dan niet samengaan van de verschillende havens en de bouw van de Westerschelde Container Terminal (WCT) en wat hun aandeel hierbij is. In de praktische analyse zal naast de interviews beschreven worden wat de verschillende partijen van de samenwerking denken en welke gevolgen en invloeden de actoren verwachten.

2 Concurrentie en samenwerking tussen zeehavens

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische inzichten gebruikt over concurrentie en samenwerkingsvormen tussen zeehavens. Belangrijk element in het concurrentiespeelveld waarin zeehavens zich bevinden zijn de ontwikkelingen in de (maritieme) transport sector. De sector is het afgelopen decennium drastisch veranderd als gevolg van processen zoals containerisatie, horizontale en verticale integratie tussen rederijen en terminal operators, schaalvergroting en toenemende milieubelangen. In deze veranderende context werden havens aanvankelijk beschouwd als 'pawns in the game' (Slack, 1993), waarbij ze makkelijk tegen elkaar kunnen worden uitgespeeld. Alvorens inzichtelijk te maken hoe havens met elkaar concurreren en met elkaar kunnen samenwerken zal er daarom kort worden stilgestaan bij belangrijkste ontwikkelingen die het speelveld, waarin havens zich bevinden, hebben veranderd. Dit gebeurt in paragraaf 2.2 en vormt de context van deze studie. In de daarop volgende paragraaf gaan we op basis van de contextuele inzichten dieper in op de concurrentie en samenwerkingsvormen tussen zeehavens. Een belangrijk onderscheid dient daarbij te worden gemaakt tussen intra-port (tussen operators binnen een haven) en inter-port competitie (tussen havens in een regio). Op basis van deze inzichten zullen er een aantal factoren worden benoemd die concurrentie tussen en binnen havens bepalen. In paragraaf 2.5 zal tot slot ingegaan worden op (mogelijke) samenwerkingsverbanden tussen havens, waarbij de daarbij een rol spelende factoren worden onderscheiden.

2.2 De strategische context van havenconcurrentie en samenwerking

Havens opereren in een internationale transport sector die zich de afgelopen jaren drastisch heeft ontwikkeld. Als gevolg van deze ontwikkelingen is de strategische context waarin havens zich bevinden drastisch veranderd. We zullen deze ontwikkelingen in de sector kort toelichten.

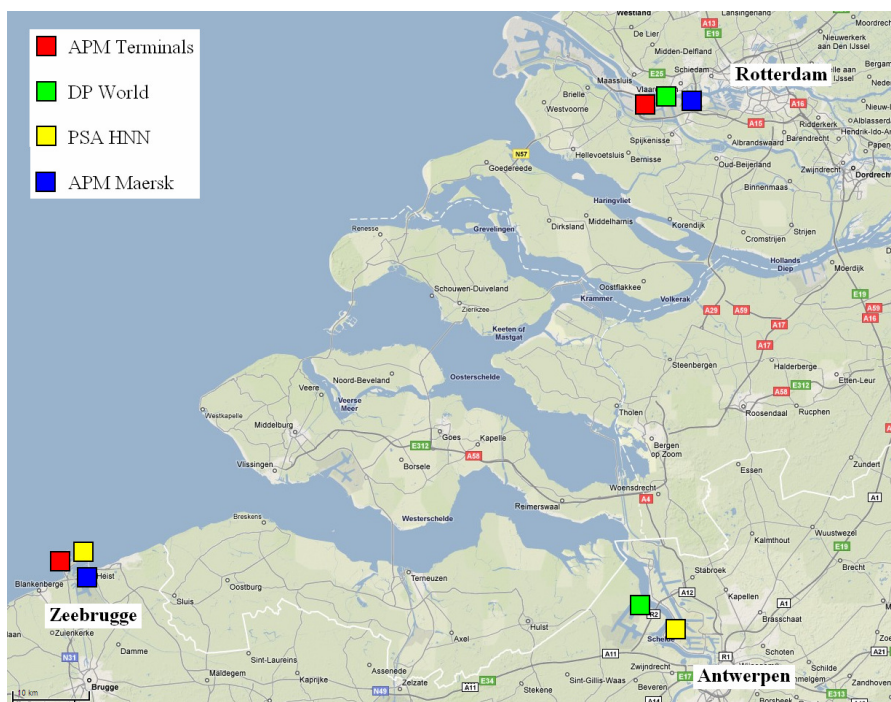
Sinds de jaren zestig worden meer en meer goederen verscheept in containers. Rond de jaren zestig bedroeg de containergroei gemiddeld 6% per jaar waar deze de afgelopen jaren varieerde tussen de 17% en 39,4%¹. Deze enorme groei, ook wel containerisatie genaamd, is grotendeels te verklaren door de schaalvergroting in de transportwereld. De transportgrootte groeit door de successen van de economies of scale welke uitwerkingen zijn van strategische ontwikkelingsprocessen van bedrijven. Hierdoor worden oudere en vaak ook kleinere general-cargo schepen die stukgoederen of bulkcargos vervoeren vervangen door de grote containerschepen.

¹ Bron: <http://www.nieuwsbladtransport.nl>

Deze ontwikkeling heeft ook als gevolg dat havens genoodzaakt zijn fysiek te wijzigen. Door de excessieve groei in grootte van de (container)schepen, moeten havens zich aanpassen om niet slachtoffer te worden van de vermindering van het aantal aanloophavens. De havens moeten de vaargeul aanpassen naar de juiste diepgang en breedte zodat schepen daar kunnen draaien, tevens moeten de havens ook de aanlegplaatsen verlengen.. Door aanpassingen heeft de natuur vaak zware klappen te verwerken. In de hedendaagse politiek, is milieu een steeds belangrijker onderdeel waardoor dergelijke aanpassingen door overheden, provincies en gemeenten bemoeilijkt worden.

Niet alleen de grootte van het transport is de afgelopen jaren gewijzigd, ook de samenstelling en (machts) verhoudingen binnen een haven zijn gewijzigd. Voorheen concurreerden havens door het verzorgen en aanbieden van grondprijzen en verschillende diensten met omliggende havens. Hier was de macht in handen van de havenautoriteiten. Tegenwoordig zijn rederijen maar vooral terminal operators door fusies en overnames zo groot geworden, dat zij meer macht hebben en havenautoriteiten zich hierop meer en meer aanpassen om niet deze grote operators te verliezen. Dit komt door de eerdergenoemde strategische ontwikkelingsprocessen, namelijk *horizontale- en verticale integratie*. Horizontale integratie is het uitvoeren van economische activiteiten op het zelfde niveau van de waardeketen. Dit betekent onder andere het opkopen van concurrenten. Hierdoor zijn bijvoorbeeld operators als PSA en Maersk zo groot geworden. Voordelen van horizontale integratie zijn schaalvoordelen, verdediging tegen substituten en het verhogen van onderhandelingsmacht; kortom precies de strategische context die voor havens zijn veranderd.

Naast het feit dat operators groter en machtiger zijn geworden, zijn er ook meerdere operators gekomen binnen een haven, waar er traditioneel slechts één was (zie als voorbeeld figuur 1).



Figuur 1: Zelfde operators bij verschillende havens (Bron: Auteur, 2009)

Hierdoor zijn er in verschillende havens dezelfde operators waardoor concurreren tussen havens door havenautoriteiten veranderd. Immers heeft het geen nut dat, bijvoorbeeld een PSA welke zowel in Zeebrugge als in Antwerpen opereert, met zichzelf concurreert. Hierdoor concurreren havens tegenwoordig door middel van het verlenen van betere diensten en service om (grote) operators te trekken of te houden. Doordat operators tegenwoordig ook binnen een haven concurreren, proberen deze operators hun concurrentie- en marktpositie te versterken. Ook verticale integratie is een trend van de (late) 20^{ste} eeuw welke havens ondervinden². Hierin worden activiteiten uitgevoerd, welke traditioneel door leveranciers of distributeurs werden verricht. Ook hierdoor versterkt een operator haar onderhandelingspositie door die van haar concurrenten te verminderen. Gevolg van deze horizontale- en verticale integratie is dat operators en rederijen *dedicated terminals* trachten te verwerven bij verschillende havens.

Naast bedrijfskundige concurrentie, strijden havens ook op het gebied van achterland verbindingen. Dit kan opgedeeld worden in twee delen, namelijk '*captive hinterland*' en '*contestable hinterland*'. Captive hinterland kan gezien worden als een uniek stuk achterland waar alleen één haven zijn doorvoer doorheen laat stromen zonder dat andere havens van dit gebied gebruik maken. Contestable hinterland is het gebied waar havens concurreren omdat deze gedeeld wordt met meerdere havens.

Als gevolg hiervan is het concurrentieveld waarin havens zich bevinden drastisch veranderd. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op zeehaven concurrentie.

2.3 Concurrentie tussen en binnen zeehavens

In paragraaf 2.2 zijn verschillende onderdelen vermeld waarop een haven tegenwoordig concurreert. Om een duidelijker beeld te kunnen geven over de manier van rivalisatie zal in deze paragraaf concurrentie in twee delen gesplitst worden. Namelijk het concurreren van havens onderling en het concurreren binnen een haven.

Van oudsher concurreren bedrijven met vergelijkbare andere bedrijven in dezelfde regio. Tegenwoordig zijn havens zoals Hamburg en Le Havre dichtbij en zijn dit concurrenten voor elkaar. Met andere woorden, van de Nederlandse en het noorden van de Belgische kustlijn is dit vergroot naar de gehele West-Europese kustlijn. Er wordt dus gestreden om marktaandeel in bepaalde ladingstroom binnen eenzelfde achterlandverbinding. Deze vorm van concurrentie kan omschreven worden als interhaven concurrentie (zie paragraaf 2.4). Hier is weer sprake van het shared hinterland zoals besproken in 2.2. Om in deze strijd beter te zijn dan de concurrentie, worden bedrijven aangetrokken die de diensten binnen een haven, maar ook binnen de havencluster, verbeteren.

² Bron: http://www.12manage.com/methods_vertical_integration_nl.html

Dit brengt ons naar het tweede deel van concurreren, namelijk concurrentie binnen een haven. Doordat havens bedrijven aantrekken om de eigen concurrentiepositie te versterken, zijn er verschillende operators actief binnen één haven. Voor een operator is dit uiteraard minder wenselijk dan wanneer deze alleen zou opereren. Hierdoor trachten havenautoriteiten de bestaande operators te houden en andere (nieuwe) aan te trekken. Men probeert dus om kapitaalinvesteringen van private partijen van andere havens naar de eigen haven te trekken. Voor een haven is dit zeer aantrekkelijk omdat bestaande diensten en handelingen verbeterd worden en prijzen scherp blijven. Ook trekt dit meer bedrijven aan die in de secundaire supply chain actief zijn en ook meer diensten leveren. Deze vorm van concurrentie wordt ook wel intra haven concurrentie genoemd. Dit onderwerp wordt later in het verslag uitgebreider behandeld. Doordat verschillende operators in verschillende havens werken, moet er door de havenautoriteiten een nieuwe concurrentiestrategie ontwikkeld worden. Immers concurreert een PSA uit Antwerpen niet met zichzelf in Zeebrugge. Ook dit vergroot het cluster dat overlapt met clusters van andere havens, havenautoriteiten en de daarbij behorende achterlandverbindingen.

Kort samengevat is de manier van concurreren sterk gewijzigd. Men concurreerde door middel van prijzen om de doorvoer te verhogen ten opzichte van nabij gelegen havens. Tegenwoordig is deze vorm gewijzigd door de concurrentie in het aanbod van betere diensten en faciliteiten binnen en achter een haven. De bereikbaarheid om de doorvoer te verbeteren is een belangrijk onderdeel geworden. Ook het aantrekken van kapitaalinvesteringen door private partijen om bovenstaande punten te realiseren is een belangrijke factor. Door strategische context wijzigingen en ontwikkelingen zoals beschreven in paragraaf 2.2, en is concurrentie tussen havens niet meer zo eenduidig te beschrijven.

2.4 Het belang van onderscheid tussen intra-haven en inter-haven concurrentie

Dit concept kan op twee manieren worden benaderd, namelijk (1) de haven in de letterlijke vorm als een *ligplaats* voor schepen of (2) als *onderneming* welke onderdeel is van een cluster in de economische zin van ondernemerschap.

2.4.1 Specifieke concurrentie

Als een haven beschouwd wordt als onderneming, kan deze gebruik maken van dezelfde onderdelen zoals besproken in paragraaf 2.1., maar in dit geval preciezer gedefinieerd zoals landprijzen, overslagkosten, specialisatie in goederen type en afspraken tussen autoriteiten en bedrijven. Echter, zijn er verschillende papers en theorieën beschreven die op deze kwestie ingaan.

Bijvoorbeeld over toetredingsdrempels in havens door de Lange en Pallis³. Hierin wordt beschreven dat nieuwe bedrijven problemen kunnen ondervinden bij het toetreden van een haven. Deze toetredingsdrempels hebben direct of indirect invloed op verschillende onderdelen, wat een concurrentiepositie beïnvloedt. Voorbeelden van deze onderdelen zijn technische ontwikkelingen, innovaties, participatie in het economische verkeer, implementatie en kennisontwikkeling binnen een haven.

Een economisch oogpunt van toetredingsdrempels voor nieuwe bedrijven is het al dan niet hebben van een kostenvoordeel van reeds gevestigde bedrijven. Deze gevestigde bedrijven hebben zich in de loop van tijd optimaal kunnen positioneren waardoor deze een hoge connectiviteit hebben met het achterland en haar cluster. Daarnaast genieten zij van een grote afzetmarkt die in de loop der jaren is opgebouwd. Door deze grote afzetmarkt maken de reeds gevestigde bedrijven nu gebruik van schaalvoordelen. Nieuwe bedrijven moeten deze slag nog maken en lopen hierdoor extra kosten op of lopen omzet mis. Een ander belangrijk onderdeel is investeringsvoordelen. Zo zijn in Nederland na de Tweede Wereldoorlog veel investeringen door havenautoriteiten of overheden gedaan om (grote) bedrijven aan te trekken. Nieuwe bedrijven moeten deze investeringen nu hoofdzakelijk zelf financieren.

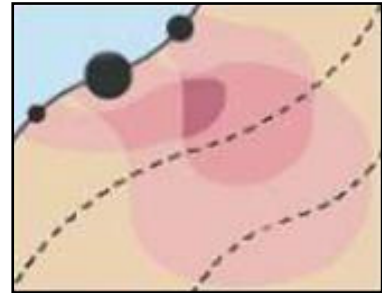
Naast deze economische voor- en nadelen zijn er ook geografische kansen en/of beperkingen. Veel havens hebben geen tot weinig uitbreidingsmogelijkheden op de korte termijn. Dit kan voor bedrijven ook nadelig zijn, deze kunnen dan immers ook niet (fysiek) uitbreiden binnen hun eigen terrein. Verder zijn er beperkingen welke (ook mede) afhankelijk zijn van autoriteiten. Denk aan vergunningen of regelgevingen die investeringen remmen of tegen houden. Zo zijn bepaalde bedrijven afhankelijk van de aanvaarroute van een haven en kunnen niet alle schepen in elke haven aanleggen door gebrek aan diepgang van de aanvaarroute. Daarnaast is de infrastructuur van het achterland een kritisch onderdeel voor doorvoer.

Op het eerste gezicht lijken deze bovengenoemde onderdelen belangrijk voor een haven als ligplaats voor schepen. Echter, doordat een haven aantrekkelijker is voor grote rederijen en schepen, wordt deze ook aantrekkelijker voor haar cluster. Hierdoor ontstaan er meer mogelijkheden voor het toevoegen van waarde aan goederen of diensten binnen de cluster.

³ Lange, P. en Pallis, A. (2007), Entry barriers in seaports, 34(5), 427-440

Naast deze toetredingsdrempels, kunnen havens ook concurreren door middel van (fysieke) eigenschappen van haar cluster. Uit onderzoek (Hall en Jacobs, 2008), blijkt dat *clusters van economische activiteiten niet alleen succesvol door interne organisationele karakters zijn, maar ook door haar externe relaties waarin zij zich verweekeld heeft*. De mate van deze natuurlijke externe relaties kan omschreven worden door proximities, welke invloed hebben op de concurrentiepositie van een haven en/of actoren binnen een cluster.

Geografische kansen en/of beperkingen kunnen ook vertaald worden in geografische nabijheid. Binnen de geografische proximitie onderscheidt men twee soorten concurrentie, namelijk *intra- en inter haven concurrentie*. Intra haven concurrentie kan omschreven worden als concurrentie tussen actoren onderling binnen een zelfde haven of haar cluster. Inter haven concurrentie vindt plaats tussen actoren die een zelfde kustlijn en achterland netwerk delen.



Figuur 2: Inter haven proximity
(Bron: www.portsinproximity.com)

Als deze nabijheid laag is, wat een hoge mate van concurrentie aangeeft, bestaat een grote kans dat cargo, klanten en private investeerders een hoog switch gehalte zal hebben. Hierdoor ontstaat er onzekerheid voor bedrijven waardoor kosten (ergo prijzen) hoger zijn dan bij bedrijven die meer zekerheid kennen. Een te lage nabijheid kan te weinig concurrentie geven. Hierdoor ontstaan monopolie posities waardoor bedrijven hoge prijzen vragen. Naast deze hogere prijzen, wordt de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technieken of innovatie geremd. Hierdoor zullen deze bedrijven of deze clusters op technisch- en/of kennis niveau achterlopen ten opzichte van concurrerende bedrijven of clusters waardoor deze zichzelf uit de markt hebben geprijsd, ook wel het lock-out effect. Dit wordt ook wel het lock-in effect genoemd (Hall en Jacobs, 2008).

Een ander onderdeel van nabijheid en concurrentie is institutionele proximitie. Havens en bedrijven kunnen een concurrentie voor- of nadeel hebben welke afhankelijk is van het land of gemeente waarin zij zich bevinden. Als een haven zich bevindt in een regio waarin de institutionele nabijheid een hoog niveau kent, bijvoorbeeld door veel bemoeiingen van overheden, strenge regelgevingen of significante belasting verschillen, leidt dit ook tot een lock-in effect. Te veel bemoeiingen of regelgevingen zorgen voor een (onnodige) administratieve rompslomp wat innovaties en ontwikkelingen kan remmen. Hierdoor ontstaat er een achterstand ten opzichte van de concurrentie. Een voorbeeld hiervan is een import proces waarbij de controle bij de douane onnodig veel tijd inneemt waardoor kosten voor importeurs of handelaren verhoogd worden. Hierdoor kunnen bedrijven beslissen een andere haven te kiezen waar dit proces sneller verloopt en dus haar kosten lager zijn. Echter, in een haven of cluster waar de institutionele nabijheid een laag niveau kent, kan opportunisme voorkomen waardoor kosten van een bedrijf stijgen. Daarnaast kunnen er onduidelijke regels en verantwoordelijkheden ontstaan.

Doordat een haven geografische voordelen biedt, wordt zij (en haar cluster) aantrekkelijk voor bedrijven waardoor extra concurrentie ontstaat. Dit is voor klanten van een haven kostenbesparend omdat prijzen dichterbij het sociale optimale punt ligt. Omdat de mogelijkheid dat een concurrent zou kunnen toetreden in haar cluster, weerhoudt gevestigde bedrijven haar macht te misbruiken, denk aan monopolieposities waardoor kosten onnodig verhoogd worden of service onnodig achterblijft. Deze gezonde dreiging van concurrentie stimuleert bedrijven te investeren in innovaties, technologieën en kennis wat positieve (spill-over) effecten met zich meebrengt. Dit zou ook nadelig kunnen uitwerken wanneer de cognitieve nabijheid te hoog is. Concurrenten maken dan gebruik van deze spill-over effecten zonder hiervoor enige vorm van (financiële) vergoeding tegenover te stellen.

Kort samengevat kan gezegd worden dat de belangrijkste concurrentieonderdelen tegenwoordig bestaan uit geografische onderdelen zoals de aanvaarroute en achterlandverbindingen van een haven. Daarnaast zijn ook faciliteiten binnen een haven belangrijk, welke ten goede komen aan overslaghoeveelheid, tijd en turn-around time van een schip. Ook zijn enkele toetredingsdrempels van belang voor de ontwikkelingen binnen een haven waardoor bedrijven of de haven zelf kostenvoordelen kunnen behalen en institutionele en cognitieve nabijheid waardoor innovatie, technieken en kennis gestimuleerd of juist geremd wordt.

Havenautoriteiten kunnen deze concurrentiepositie verbeteren door co-locatie te stimuleren door bedrijven in de zelfde sector bij elkaar te plaatsen. Hierdoor zullen schaalvoordelen, innovatieve en technische ontwikkelingen gestimuleerd worden en ontstaat minder bureaucratische rompslomp. Tegelijkertijd hebben autoriteiten meer overzicht en controle over prestaties van gevestigde bedrijven.

2.5 Co-opetition

Het gebeurt tegenwoordig steeds meer dat bepaalde managementfuncties van havenautoriteiten overgenomen worden door operators welke doorgaans grote multinationals zijn (P&O, PSA en Hutchison Port Holdings). Daarnaast heeft een haven in de huidige globaliserende economie niet meer de lokale monopoliepositie van vroeger. Een strategisch ontwikkelingsproces voor havenautoriteiten en bedrijven binnen een haven is co-opetition, dit wordt hieronder uitvoeriger omschreven.

2.5.1 Reden tot het samenwerken met concurrenten

Door globalisering worden operators in een haven meer gediversifieerd. Gevolg hiervan is dat de distributiekanaalen wijzigen waardoor de rol van een haven ook kan wijzigen. Zo kan een haven van een 'node' transformeren naar een 'link' in de logistieke keten. Een node-haven is een haven die als een verbinding of knooppunt *binnen een netwerk* fungeert. Een link-haven wordt gezien als een haven die gebruikt wordt als doorvoer, deze *verbindt verschillende netwerken*. Deze transformatie van 'node' naar 'link' heeft als grootste impact dat er minder toegevoegde waarde aan goederen of diensten

gegeven kan worden waardoor omzet en winst zal dalen voor bedrijven gevestigd in een dergelijke haven.

Door deze trend wordt de concurrentiestrijd voor verschillende bedrijven en terminals groter. Globalisering zorgt niet alleen voor toenemende concurrentie bij de havens onderling, maar ook de concurrentie wordt opgevoerd op een niveau dat landen op de wereldmarkt steeds sterker met elkaar concurreren⁴. Om deze toenemende concurrentie te boven te staan, wordt er gezocht naar kostenbesparende of winstverhogende mogelijkheden. Één daarvan is samenwerken met bedrijven waar voorheen mee geconcentreerd werd, ook wel co-opetition genoemd. Deze term is een combinatie van twee woorden: coöperation en competition en betekent letterlijk samenwerken met je concurrenten.

Ook containerschepen worden steeds groter door 'economies of scale'. Echter, doordat schepen groter worden, komen deze ook dieper te liggen in het water. Dit is zelfs zo aan het doorzetten, dat steeds minder havens gebruikt kunnen worden. Gevolg hiervan is dat grotere havens minder maar heviger concurrentie onder vinden. Hierdoor worden havens meer en meer gebruikt als 'hub' voor het inland verkeer.

2.5.2 Opzet van co-opetition

Om op deze toenemende concurrentie in te kunnen spelen, moeten havens zich aanpassen aan de nieuwe strategie co-opetition (dong-Wock, 2003). Dit resulteert namelijk in een win-win situatie in plaats van een win-lose situatie voor betrokken partijen.

Een actor wordt gezien als concurrent indien klanten van producten van haar bedrijf minder waardeert dan de producten van andere actoren. Een tweede omschrijving van een concurrent is als een bedrijf minder aantrekkelijk is om goederen of diensten aan te bieden als deze ook aan derden goederen of diensten aan biedt⁵. Tegenover een concurrent staat een collega (complementor). Een actor wordt gezien als collega, als de waarde van een product meer gewaardeerd wordt door haar klanten als deze samenwerkt met andere producenten dan als deze het product alleen zou produceren of aanbieden. Ook wordt een actor gezien als collega als haar product aantrekkelijker gevonden wordt, als deze haar diensten of goederen samen aanbiedt dan dat ze dat alleen zou doen.

⁴ Dong-Wook, S. (2003), Port co-opetition in concept and practice, 30(1), 29-44

⁵ Auteur onbekend. (1997), Knowing the players, *Strategy & Leadership*, 25(6), 30-35

Veel bedrijven doen nog zaken op de traditionele manier, door alleen aan zichzelf te denken en haar eigen omzet of winst te maximaliseren wat vaak resulteert in een win-lose situatie. Dit principe houdt alleen op de korte termijn stand en zal uiteindelijk resulteren in een lose-lose situatie omdat de verliezende partij ook wil 'winnen'. Daarom zal een lange termijn basis uiteindelijk winstgevender zijn doordat beide partijen elkaar nodig hebben om hun eigen omzet of winsten te maximaliseren, een win-win situatie. Dit komt dus neer op samenwerken om te kunnen concurreren. Deze opzet voorkomt ook destructieve competitie waarbij bedrijven elkaar kapot concurreren. Deze strategische samenwerking maakt beide partijen sterker tegen buitenstaanders, ook als dit betekent dat één partij zwakker wordt ten opzichte van de andere.

Concluderend, om in de toekomst te kunnen overleven kunnen bedrijven dus beter samenwerken (op internationaal niveau) en leren van elkaars management en relaties om hierdoor winsten of omzetten te verhogen, dan elkaar zelfstandig te beconcurreren.

2.5.3 Co-opetition voor havens

Potentiële concurrenten kunnen samenwerken om zichzelf te versterken tegen buitenstaanders en de concurrentie positie van beiden verhogen. Door de samenwerking tussen havens kunnen deze profiteren van verhoogde en overgebleven capaciteiten en daarnaast kunnen de havens deze verbeteren. Deze samenwerking vertaalt zich ook in een sterkere onderhandelingspositie tegen overheidsbesluiten, investeringsdrempels, mega-carriers en shipping groepen. Ook wordt de klantenservice verhoogd door verbeterde en meer faciliteiten. Volgens Dong-Wook, is het grote voordeel van samenwerken het vergroten van de machten zonder de flexibiliteit en snelheid te verliezen die nodig is om een wereldwijde concurrent te worden. Voor privé havens is het uiteindelijke doel van deze samenwerking om de winst te verhogen. Voor havenautoriteiten of publiekelijke havens is het doel het vergroten van de 'economies of scale' welke een bijdrage leveren aan een verhoogde welvaart van de regio en het land.

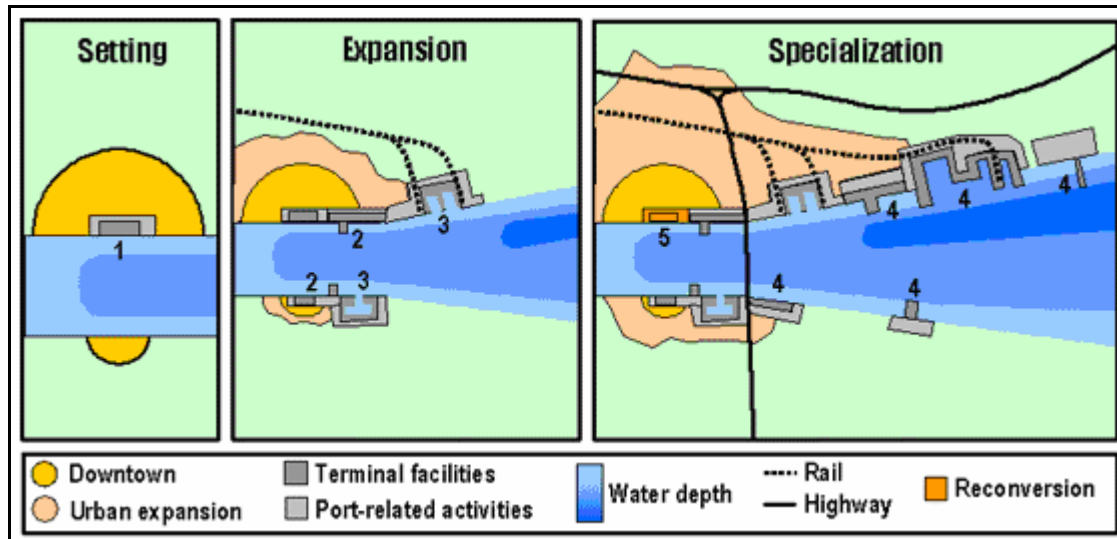
In de praktijk zijn er al enkele havens die op deze strategie zijn overgestapt. Bijvoorbeeld de haven van Shenzhen in zuid China en de haven van Hong Kong. Regionaal concurreren deze twee havens met elkaar, terwijl ze op hetzelfde moment samenwerken voor een gezamenlijke winst(verhoging). Reden hiervan is niet dat de havenautoriteiten samenwerken, maar dat enkele grote terminals die in beiden havens gevestigd zijn, gebruik maken van elkaars (over)capaciteiten. Door deze samenwerking is de haven van Shenzhen veranderd in een regionale hub waardoor haar concurrentiepositie sterk is verbeterd. Dit door een verhoogde macht (power) zonder haar flexibiliteit om nieuwe markten te betreden te verlagen.

2.5.4 Keerzijde van co-opetition

Ook al lijkt co-opetition alleen voordelen te hebben, er zijn altijd mogelijkheden waardoor deze vernieuwde strategie negatief zou kunnen uitpakken. Het is mogelijk dat co-opetition kan uitwerken tot een soort anticompetitie. Dit kan op twee manieren opgevat worden, namelijk economisch en institutioneel. De eerste vorm moet gezien worden, dat door het succes van samenwerken en de verhoogde winsten bedrijven minder gemotiveerd zijn te innoveren en te investeren in scholing wat de cluster of uiteindelijk de samenwerkende groep zelf achterstelt in vernieuwde techniek en kennis. De tweede vorm wordt gestuurd vanuit de overheid en zelfs op Europees niveau. Namelijk dat instanties wetten of regels kunnen opstellen dergelijke strategieën te verbieden of weer te scheiden doordat de machten in de loop van tijd tot een monopoliepositie gevormd zijn. Denk bijvoorbeeld aan prijsafspraken die gemaakt kunnen zijn tussen de samenwerkende bedrijven.

2.6 Regionalisering

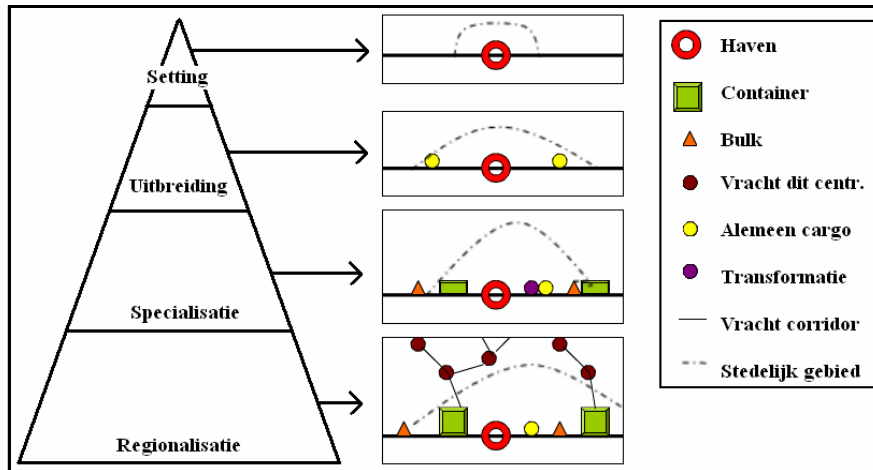
In de loop van tijd verandert een omgeving van een bedrijf waardoor deze zich hieraan moet aanpassen. Zo is dit ook met havens en haar cluster. Traditioneel kende deze evolutie drie niveaus, ook wel bekend als de 'The Anyport Model' (Bird, 2008). Deze niveaus zijn 'setting', 'uitbreiding' en 'specialisatie', zie figuur 3.



Figuur 3: The Anyport Model van Bird

(Bron: http://www.archiport.it/Ho_Karunakaran.htm, 2008)

Volgens Noteboom en Rodrigue (2005) is dit model verder geëvolueerd waarbij een vierde niveau te onderscheiden is, namelijk 'regionalisatie'. Bij regionalisatie spelen distributiecentra in het achterland een grotere rol. Deze vergroten als het ware de cluster, zie figuur 4. Dit vierde niveau is ook een uitwerking van economies of scale en globalisatie zoals besproken in het vorige hoofdstuk.



Figuur 4: De evolutie van een moderne haven (Notteboom en Rodrigue, 2005)

2.6.1 Transformatie naar regionalisatie

Vaarroutes van en naar het Oosten en het Westen zijn op dit moment de meest toonaangevende handelsroutes. Deze handelsroutes komen meer en meer onder druk te staan door dichtslippende achterland connecties waar de handelsroutes afhankelijk van zijn. Geografisch gezien evolueert het achterland van een haven mee met haar cluster. Bij een 'setting' kan het achterland als 'ongeorganiseerd' omschreven worden. Hierbij kan men denken aan slechte verbindingen tussen de kustlijn naar het netwerk in het achterland welke als hoofdingang beschouwd kunnen worden. Naarmate een haven zich uitbreidt of specialiseert, innoveert het achterland en haar logistieke netwerk mee. Onderzoek heeft aangetoond⁶ dat sommige netwerken zich specialiseren in een evenwichtig verspreid distributiesysteem en anderen in een geconcentreerd logistiek systeem.

Een nieuwe trend in havenontwikkeling is de expliciete integratie van 'offshore' hubs op hoofdzakelijk eilandlocaties zonder enige (locale) achterlandconnecties. Er zijn belangrijke factoren aan te wijzen voor deze ontwikkeling. Door de snelgroeiende containerschepen welke in diepte blijven toenemen, is de bereikbaarheid van traditionele havens steeds moeilijker doordat deze niet met het zelfde tempo de havendiepte bijwerken. Hierdoor zijn nieuwe havens geschikter doordat deze meer uitbreidingsmogelijkheden hebben. Daarnaast hebben deze eilanden-havens een voordeel doordat deze ook uitgerust worden met de nieuwste technieken en accommodaties. Loonkosten zijn vaak ook lager, dit mede door het ontbreken van vakbonden. Daarnaast zijn er minder investeringen in het achterland nodig. Veel terminals in eiland-havens zijn deels of geheel eigendom van rederijen die de terminals op de meest efficiënte manier gebruiken.

⁶ Volgens T. Notteboom en J.-P. Rodrigue, pag. 298, Port regionalisation: towards a new phase in port development (2005)

Met deze ontwikkeling in eiland-havens, kan voorspeld worden dat deze op den duur meer toegevoegde waarde willen leveren dan alleen het overslaan van containers. Deze ambitie kan een start worden voor de creatie van logistieke zones om deze eilanden welke in de meeste gevallen een speciale status zullen innemen. Denk hierbij aan een 'Free Trade Zone'. Een voordeel hiervan is een lagere belasting op de overgeslagen goederen, maar hoofdzakelijk het ontbreken aan bureaucratische rompslomp van de douane⁷.

2.6.2 Achterlandontwikkelingen

Huidige grote havens hebben een gemeenschappelijk probleem, er is een te kort aan ruimte voor uitbreiding. Hierdoor hebben havens veelal moeilijkheden met het verdiepen van de toegang voor grote schepen met een lagere diepgang. Daarnaast is een toenemende drukte in de huidige infrastructuur problematisch. Wegen of spoorwegen kunnen niet verbreed of uitgebreid worden doordat er geen ruimte is in het directe achterland van een haven. Ook luchtverontreiniging voor de locale omgeving is een toenemende probleemfactor.

Deze achterlandontwikkelingen hebben ook invloed binnen een haven. Veel distributiefuncties waren in het verleden onafhankelijk, tegenwoordig worden deze gecontroleerd door één of enkele partijen. Daarnaast worden veel handelingen overbodig door het verhogen van de functionaliteit. Globaal kan gezegd worden dat 18% van de totale logistieke kosten van container cargo afgeschreven kan worden aan toegang naar het inland⁸. Van de totale kosten kan 40% tot 80% afgeschreven worden aan inlandkosten. In dit onderdeel zijn flinke kostenbesparing te behalen. Deze besparingen zijn mede een reden van de ontwikkeling van veranderende achterland constructies zoals regionalisatie.

Een eerste stap in regionalisatie is het starten van een terminal die verschillende functies kan vervullen in de groeiende regionale netwerken. Er zijn een aantal redenen te noemen om dergelijke terminals te starten:

- Inland terminals fungeren als bundeling punten in uitgebreide transport netwerken. Grote hoeveelheden cargo genereren een direct, intermodaal shuttle netwerk naar beperkte bestemmingen in het achterland. Deze bestemmingen kunnen vervolgens uitgroeien tot hubs.
- Veel inland terminals zijn in de loop van tijd uitgegroeid tot verstekende centra. Rederijen gebruiken deze terminals om hun import cargo te synchroniseren met productielijnen. Daarnaast hebben inland terminals bewezen dat ze uitstekende opslaglocatie zijn voor lege containers.

⁷ Bron: www.unescap.org/ttdw/Publications/TFS_pubs/pub_2377/ftz_fulltext.pdf

⁸ Bron: <http://www.scheldenet.nl/nl/economie/scheldevaart/>

- Enkele inland havens hebben zich in de loop der tijd ontwikkeld tot brede logistieke zones. Dit omdat zij meer dan alleen traditionele havenfuncties vervullen om toch met grote kustlijn-havens te kunnen concurreren. Denk hierbij aan het toevoegen van waarde bij low-end en high-end services, distributie centra, rederij kantoren, container onderhoud centra en verpakkingsbedrijven.

Deze inland terminals presteren alleen goed, wanneer regionale logistieke netwerken de overslag van de cargo kunnen garanderen tussen de verschillende logistieke zones. Uiteindelijk vormt vraag en aanbod van goederen van en naar een haven de drijfveer van een inland terminal.

2.6.3 Regionalisatie

De laatste fase van de havenevolucie, regionalisatie, vereist een geschikte maar vooral een gepaste institutionele structuur om aan de dynamische achterland connecties te voldoen. Omdat het achterland te maken krijgt met nieuwe concurrentie tussen nieuwe bedrijven, zouden havenautoriteiten logistieke faciliteiten goed moeten structureren zodat deze diensten onder de hoge (toekomstige) concurrentiedruk efficiënt blijven werken. Dit is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat het logistieke netwerk van het achterland niet in volume zal toenemen, binnenkomende bulk cargo adequaat verwerkt kan worden via rails of vrachttransport en flexibele opslag mogelijk is waardoor een buffer gecreëerd wordt.

Door de herverdeling van kapitaal binnen het netwerk is er een aandachtspunt voor de overheid ontstaan. Door het uitbreiden van het cluster van een haven, ontstaan er externe spill-over effecten bij de lokale omgeving wat verwickeld is in een groter internationaal economisch systeem. Een (nadelig) effect wat hierbij komt kijken, is dat (financiële-, kennis- en technologische) voordelen de haven “uit lekken”. Een voorbeeld hiervan is dat door het opzetten van een overslag centrum de omgeving hiervan profiteert door extra arbeidsplaatsen of werkgelegenheid, zonder zelf investeringen gedaan te hebben, zogenaamde free-riders.

Regionalisatie is in principe een marktgedreven ontwikkeling. Echter, de meeste havens zijn afhankelijk van overheidsbeslissingen. Deze moeten namelijk in de infrastructuur investeren welke noodzakelijk is voor de bereikbaarheid van de haven, het achterland en haar cluster. Door deze afhankelijkheid blijkt dat ontwikkelingen of investeringen die wel gedaan worden, politieke invloeden met zich meebrengen in plaats van de “onzichtbare hand” van Adam Smith (1776).

Kort samengevat, inland distributie speelt aanvankelijk een belangrijke rol binnen de haven competitie. Hierdoor zullen havenautoriteiten anders moeten denken dan voorheen. Zij kunnen en moeten namelijk een actievere rol innemen in deze ontwikkeling, met name in het netwerk gedeelte om regionalisatie optimaal te laten fungeren.

3 Casus Zeeland Seaports

In dit hoofdstuk zal een praktijk gerichte casus behandeld worden omtrent de Zeeland Seaports waarin de behandelde theorie uit hoofdstuk 2 wordt toepassen. Hierin zal onder andere beschreven worden hoe het concurrentiespeelveld van de Zeeland Seaports is gewijzigd en welke gevolgen deze veranderingen hebben op nieuwe projecten en samenwerking met andere havens binnen de regio. Dit zal gedaan worden door allereerst een algemene indruk te geven van de haven, en daarna haar regionale invloeden en enkele kerncijfers toe te lichten, welke gebruikt zullen worden voor het toepassen van de theorie.

3.1 Economische betekenis

Terneuzen is een economische sterke haven met veel eigen krachten ten opzichte van de haven van Vlissingen. Echter blijven beide havens op de achtergrond door de enorme groei en invloeden van de Rotterdamse haven. Die laatste is dankzij overheidssubsidies na de Tweede Wereldoorlog enorm gegroeid tot de huidige grootte.

Na het ontstaan van de Zeeland Seaports, bleek al snel dat dit een succesvolle samenwerking was. De overslag in het Zeeuws-Vlaamse havengebied groeide van 3 naar 11,5 miljoen ton per jaar, en het Sloeggebied steeg uit van 1 miljoen tot bijna 13 miljoen ton per jaar. Ook de arbeidsplaatsen namen toe door deze samenwerking tot ongeveer 13.500 plaatsen. De Zeeuwse havens leveren momenteel een belangrijke bijdrage aan de Zeeuwse economie. Ruim tien procent van de Zeeuwse bevolking werkt bij bedrijven die te maken hebben met de havens van Terneuzen en/of Vlissingen.

Ondanks het grote succes van de samenwerking en de gebundelde krachten van de Zeeland Seaports, heeft het even geduurd voordat deze een noemenswaardige positie betrad in economische verslagen. Zo werd in 2005 pas de Zeeland Seaports voor het eerst genoemd binnen de Hamburg – Le Havre range, terwijl de bundeling al zeven jaar eerder, in 1998 plaats vond.

Omdat de Rotterdamse haven zich kenmerkt door haar specialisatie in de petrochemische-, olie- en containeroverslag, zou men verwachten dat de Zeeland Seaports zich zou richten op overige cargotypen om zich te kunnen onderscheiden. Onderstaand figuur laat echter het tegenovergestelde zien.

ZEELAND SEAPORTS								
Vlissingen + Terneuzen								
Aan- en afvoer over zee van goederen in de havens van Vlissingen + Terneuzen over de periode 1 januari 2008 t/m 30 juni 2008, ingedeeld naar goederensoort x 1.000 ton								
Goederensoort <i>Commodity</i>	Aanvoer <i>Import</i>		Afvoer <i>Export</i>		Totaal <i>Total</i>		Verschil <i>Deviation</i> %	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008		
Landbouwprodukten	1,887	2,384	304	724	2,191	3,108	42%	<i>Agricultural products</i>
Andere voedingsprodukten	119	139	44	42	163	181	11%	<i>Other food products</i>
Vaste brandstoffen	1,445	1,438	185	511	1,630	1,948	20%	<i>Solid fuels</i>
Aardolie en aardolieprodukten	3,840	3,183	352	513	4,192	3,696	-12%	<i>Oil (Products)</i>
Ertsen, metaalafval e.d.	498	438	5	16	502	454	-10%	<i>Ores, metalresidue</i>
Metalen en halfabrikaten	764	679	67	81	831	760	-9%	<i>Metal (Products)</i>
Ruwe mineralen e.d., bouwmaterialen	942	1,053	224	110	1,166	1,164	0%	<i>Minerals</i>
Meststoffen	784	754	1,095	1,019	1,878	1,773	-6%	<i>Fertilizers</i>
Chemische produkten	1,057	1,140	633	757	1,690	1,897	12%	<i>Chemical Products</i>
Overige goederen	1,032	859	1,052	849	2,084	1,708	-18%	<i>Other Goods</i>
Totaal / Total	12,367	12,067	3,961	4,622	16,328	16,689	2%	

Tabel 5: Overslag van Zeeland Seaports in 1.000 tonnen (Bron: www.portofzeeland.com)

Opvallend is de verhouding petrochemische overslag ten opzichte van de totale overslag, ruim de helft (58% in 2007). De containeroverslag in de Zeeland Seaports speelt een kleine rol namelijk 0,8% in 2007 van de totale overslag in tonnen, ten opzichte van 25,7% in de Rotterdamse haven⁹.

Er kan een korte vooruitblik gedaan worden voor dit onderzoek naar aanleiding van deze gegevens. De aanleg van de Westerschelde Container Terminal zal óf de Zeeland Seaports een enorme economische en strategische boost geven óf financieel ten onder gaan door de grote investeringen waarbij de baten achterwegen blijven. Met dit in het achterhoofd, zal een samenwerking tussen de Zeeland Seaports en een andere haven in de regio een optimale uitkomst vormen. De Rotterdamse haven zou zich hierbij ook graag willen aansluiten.

3.2 Strategische actoren

Bij dit onderzoek is het belangrijk te weten welke partijen en organisaties betrokken zijn bij de aanleg van de WCT. Dit omdat bestudeerd zal worden bij welke onderdelen knelpunten aanwezig zijn of kunnen ontstaan door een nauwere samenwerking tussen de verschillende havens. De meest belangrijke en directe betrokken actoren zijn De Europese Commissie, de Nederlandse overheid, de provincie Zeeland en de gemeente Vlissingen, Zeeland Seaport, Hesse Noord Natie/ PSA, de port of Zeebrugge en havenbedrijf Rotterdam. De rollen die de verschillende actoren spelen worden hieronder behandeld.

⁹ Bron: www.portofzeeland.com en www.portofrotterdam.com

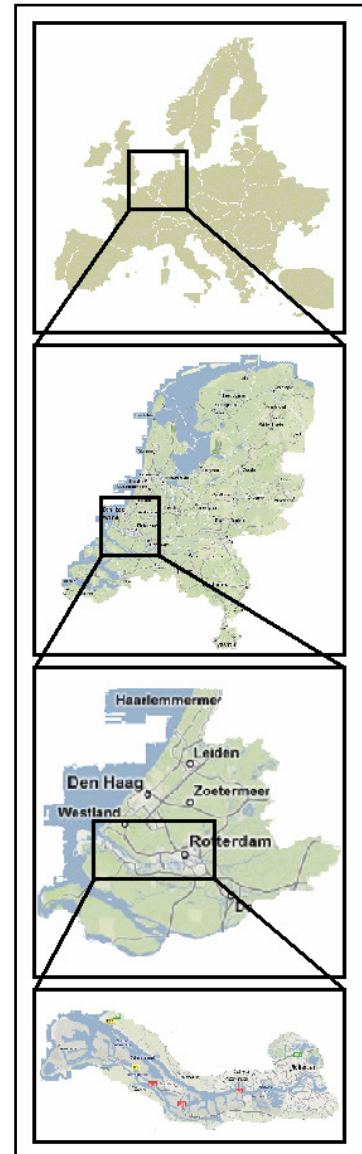
De **Europese Commissie** moet goedkeuring verlenen aan bedrijven voordat ze mogen fuseren of in nauw verband samen mogen werken. Voordat deze goedkeuring verleend wordt, wordt eerst onderzocht of na de samenwerking de nieuwe partij in haar markt(en) het marktaandeel niet boven een bepaald percentage zal komen om zo een eventuele monopoliepositie te voorkomen. Echter, met de Rotterdamse- en Antwerpse haven binnen bereik, zal dit waarschijnlijk geen probleem opleveren voor Zeeland Seaports en de Zeebrugge haven.

De **overheid** kan bepaalde wetten of plannen wijzigen of maken om een samenwerking te vereenvoudigen of juist te bemoeilijken.

De **Provincie Zeeland en gemeente Vlissingen, Terneuzen en Borsele** moeten respectievelijk hun omgevingsplannen en bestemmingsplannen wijzigen zodat het project van start kan gaan. Reden hiervoor is dat in de huidige plannen geen ruimte is voor de uitbreiding en bouw van dit project. Daarom zijn deze twee actoren zeer belangrijk in het voorbereidend proces. In 2004 vroeg de Provinciale Staten naar een verbeterd onderzoek wat inmiddels is afgerond. De havenbeheerder en ESM wachten nog op een definitief besluit van de Provinciale Staten.

Zeeland Seaports is de havenbeheerder van de Zeeuwse haven en ESM zijn de initiatiefnemers van de Westerschelde Container Terminal project. ESM is een samenwerkingsverband tussen Zeeland Seaports en het havenbedrijf Rotterdam NV. De Rotterdamse haven is ondanks de tweede Maasvlakte geïnteresseerd naar verdere mogelijkheden tot uitbreiding.

Hesse Noord Natie/PSA is een Belgische onderneming die de terminal wil exploiteren van de Westerschelde terminal. PSA is een van de grootste containeroperators in de wereld. HNN en PSA zijn al actief in de Antwerpse-, Rotterdamse- en Zeebrugse haven. De reden voor de betrokkenheid bij de Westerschelde Container Terminal is om de groeiende containervervoer op te kunnen vangen. PSA heeft een contract met Zeeland Seaports om als enige operator op de WCT te mogen vestigen.



Figuur 6: Bestuurlijke invloeden.
Europa, Nederland, Provincie Zuid-Holland, Gemeente Rotterdam
(Bron: Auteur, 2008)

Haven bedrijf Rotterdam is ook een grote actor en niet alleen bij dit project. Het havenbedrijf wil een belang van 25 procent van het verzelfstandigd havenschap Zeeland Seaports. Hierdoor zou de overige grote belanghebbende, de provincie Zeeland, de gemeente Vlissingen, Borssele en Terneuzen flink in zeggenschap terug gevallen. Het havenbedrijf van Rotterdam is al eerder betrokken geweest middels de Exploitatiemaatschappij Schelde-Maas, waarin een gezamenlijke grondexploitatie werd nagestreefd. Deze samenwerking verliep op zijn zachts gezegd stroef en is stop gezet. Inmiddels zijn de twee havenautoriteiten samen rond de tafel gekomen en is er weer sprake van een “vriendschappelijke” zakenrelatie.

Port of Zeebrugge is de tweede grootste haven van België. Deze haven werd aanvankelijk voorgesteld om samen de WCT mee te ontwikkelen om zodoende een sterkere concurrentiepositie te verkrijgen ten opzichte van de Rotterdamse- en Antwerpse haven. Echter wil de Zeeuwse havenautoriteit niet met de haven van Zeebrugge samenwerken¹⁰.

3.3 De regionale concurrentiepositie van Zeeland Seaports

In deze paragraaf zal de concurrentie- en de (geografische) marktpositie van Zeeland Seaports beschreven worden. Aan de hand van enkele kerncijfers zal een beeld van de sterke en zwakke onderdelen van Zeeland Seaports geschetst worden. Daarnaast zal duidelijk worden wat directe en indirecte concurrenten zijn.

Omliggende havens die potentiële concurrenten vormen zijn havens die gebruik maken van zowel dezelfde achterland verbindingen als regionale kustlijn van Zeeland Seaports. Dit zijn Zeebrugse haven, Antwerpse haven, Rotterdamse haven en de haven van Gent.

Eerst zal onderscheid gemaakt worden aan de hand van de standaard type ladingen, namelijk *dry bulk*, *wet bulk*, *containers*, *roll-on/roll-off* en (*overig*) *stukgoed* cargo. Vervolgens zal specifiek op de ladingstromen ingegaan worden. In tabel 7 is een overzicht weergegeven van de totale cargodoorvoer per haven en het aandeel van deze doorvoer per type cargo voor elke potentiële concurrent.

	Zeeland Seaports		Port of Zeebrugge		Port of Gent		Port of Antwerp		Port of Rotterdam	
Dry bulk	11353	34.4%	1953	4.6%	17058	68.0%	16440	4.6%	90642	22.2%
Wet bulk	11744	35.5%	6202	14.7%	2893	11.5%	45909	12.8%	186841	45.7%
Containers	250	0.8%	20323	48.0%	416	1.7%	168013	47.0%	104629	25.6%
Roll on/roll off	2945	8.9%	13000	30.7%	1916	7.6%	4427	1.2%	17525	4.3%
(Overig) stukgoed	6755	20.4%	852	2.0%	2819	11.2%	122727	34.3%	9449	2.3%
Totaal	33047		42330		25102		357516		409086	

Tabel 7: Totale overslag in 2007 per cargo type x 1.000 ton (Bron: www.protofrotterdam.com, 2009)

¹⁰ Bron: Interview Dhr. A. Dirkzwager

Opvallend is dat in vrijwel elke haven een eigen cargo type dominant is. In tabel 8 is een overzicht gegeven van de verdeling van dominante en zwakke cargo typen per haven.

	Zeeland Seaports	Port of Zeebrugge	Port of Gent	Port of Antwerp	Port of Rotterdam
Dominant	Dry bulk	Containers	Dry bulk	Containers	Wet bulk
	Wet bulk	Roll on/roll off		Stukgoed	Containers
Zwak	Containers	Dry bulk	Containers	Dry bulk	Roll on/roll off
	Roll on/roll off	Stukgoed	Roll on/roll off	Roll on/roll off	Stukgoed

Tabel 8: Dominante en zwakke cargo typen per haven (Bron: Auteur, 2009)

In dit overzicht is te zien welke havens welke dominante cargo typen hebben. Een reden voor deze verdeling zou het volgende kunnen zijn. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2, concurreren havens niet meer alleen op prijs en land, maar ook op service, doorvoer mogelijkheden en achterland verbindingen. Nu meerdere grote operators binnen één haven werken, concurreren deze operators *binnen* een haven met elkaar. Dit heeft als gevolg dat elke operator zijn/ haar diensten, kennis en ontwikkelingen verbeterd. Gevolg hiervan is dat een operator zich specialiseert in haar sterke punten om zodoende een relatief betere concurrentiepositie te bemachtigen. Hierdoor wordt de specialisatie per haven (lees operators binnen een haven) verdeeld over de regionale cluster.

Aan de hand van dominante en zwakke overslag handelingen binnen de havens, kunnen nu de directe en indirecte concurrenten beschreven worden. Directe concurrenten op basis van jaarlijkse overslag voor Zeeland Seaports zijn de havens van Gent en Rotterdam. Deze drie havens verwerken bijna 70% (69,9%, 79,5 en 67,9% respectievelijk) van hun totale overslag aan wet- en dry bulk. In absolute cijfers, verschillen deze havens meer van elkaar. Zo heeft de Rotterdamse haven bijna acht maal zoveel Wet bulk dan de haven van Zeeland en voor dry bulk is dit verschil zelfs nog groter, namelijk bijna 16 maal zoveel. Ondanks deze David en Goliath verhoudingen concurreert Zeeland Seaports toch met de Rotterdamse haven. De Gentse- en Zeelandse haven verschillen voor het cargo type Dry bulk in absolute cijfers nauwelijks van elkaar.

Indirecte concurrent van de Zeeuwse haven is de Antwerpse haven met het cargotype stukgoed. Deze maakt voor Zeeland Seaports meer dan 20% van de totale overslag uit. Absoluut gezien is ook Antwerpen een stuk groter, namelijk ruim 18 maal.

Om deze vergelijking te verduidelijken, zal de volgende data een beeld geven van de preciezere concurrentie. Tabel 9 laat zien waar de aanvoer vandaan komt en waarheen de overgeslagen goederen getransporteerd worden.

Aanvoer van herkomst 2007				
Continent	Zeeland Seaports		Rotterdam	
	(x ton)		(x ton)	
Europa	12478	49.9%	128745	43.3%
Afrika	4006	16.0%	47425	16.0%
Amerika	5354	21.4%	68805	23.2%
Azië	1761	7.0%	41690	14.0%
Oceanië + overig	1389	5.6%	10455	3.5%
	24987		297115	

Afvoer naar bestemming 2007				
Continent	Zeeland Seaports		Rotterdam	
	(x ton)		(x ton)	
Europa	5992	74.4%	53710	51.6%
Afrika	276	3.4%	4360	4.2%
Amerika	1751	21.7%	15370	14.8%
Azië	35	0.4%	30275	29.1%
Oceanië + overig	5	0.1%	350	0.3%
	8059		104065	

Tabel 9: aan- en afvoer naar bestemming voor Zeeland Seaports en Rotterdam in 2007 (Bron: Auteur, 2009)

Opvallend is dat de aanvoer van beide havens hoofdzakelijk uit Europa en secundair uit Amerika komt. De onderlinge verschillen in herkomst van vracht zijn minimaal. Geconcludeerd kan worden dat Zeeland Seaports met de Rotterdamse haven concurreert op aanvoerende goederen omdat beide een vrijwel gelijke verdeling van herkomst hebben. Voor de afvoer is deze (achterland)concurrentie minder hevig. Ondanks dat voor beide havens Europa de grootste afvoer bestemming is, verschilt al het overige vervoerde cargobestemming van elkaar. Zo vervoert Zeeland Seaports veel naar Amerika en Rotterdam meer naar Azië. Dit verschil heeft ook mede te maken met het verschillende tweede dominante overslag type. Rotterdam

heeft veel container overslag wat veel van en naar Azië getransporteerd wordt, waar Zeeland Seaports wet en dry bulk overslag heeft welke veelal richting Antwerpen en Duitsland vervoerd wordt.

3.4 Exploitatiemaatschappij Schelde Maas

In 1995 wordt een joint venture opgericht genaamd Exploitatiemaatschappij Schelde-Maas. De initiatiefnemers hierin waren de haven van Rotterdam samen met de Nederlandse Scheldehavens. Die laatste werd later samen gevoegd worden tot Zeeland Seaports. Deze joint venture wordt opgericht om de beschikbare grond te verdelen en daarnaast een eerste stap te zetten naar coördinatie van een commercieel en strategisch zeehavenbeleid in Zuidwest Nederland. Vrij snel na de oprichting van de ESM geeft de havenautoriteit van Rotterdam te kennen gegeven een intensievere samenwerking te willen, namelijk met Zeeland Seaports. Samen zijn de twee havenautoriteiten op zoek naar uitbreiding van de containeroverslag welke bijna aan haar maximale capaciteiten loopt. Hieruit komt het project Westerschelde Container Terminal voort.

Door automatisering, mechanisering en het ontstaan van de efficiëntiedrang in de industrie van de jaren tachtig, zijn steeds minder mensen nodig voor hetzelfde werk. Door deze (technologische) ontwikkeling, heeft Zeeland Seaports als uitgangspunt het creëren en onderhouden van de werkgelegenheid. Hieruit ontstond het eerste plan van een containeroverslag terminal. Dit is echter nooit van de grond gekomen, maar met de ESM zou hier meer draagvlak voor komen.

Na enkele jaren blijkt de samenwerking stroef te verlopen. De havenautoriteit van Zeeland Seaports heeft te kampen met telkens wijzigende wensen en belangen van de havenautoriteit van Rotterdam. Dit is volgens de havenautoriteit van Zeeland Seaports een belangrijke reden van de vertraging van de aanleg van de Westerschelde Container Terminal.

3.4.1 Concurrentie- en marktpositie verandering door WCT & VCT

Uit paragraaf 3.3 is gebleken bij welk type cargo Zeeland Seaports relatief sterk en zwak is. Nu kan gekeken worden welke invloed projecten zoals de Westerschelde Container Terminal hebben op de concurrentie- en marktpositie en hoe dit zal wijzigen, aan de hand van verwachte resultaten van deze projecten.

Naast het plan om een nieuwe container terminal aan te leggen in de Westerschelde, is er parallel een tweede initiatiefnemer ontstaan. Havenbedrijf Verbrugge kwam in februari 2007 met het idee een container terminal te ontwikkelen bij Vlissingen-Oost, de VCT. Dit is een goed voorbeeld van de wensen van spelers binnen Zeeland Seaports en een bevestiging van de havenautoriteit dat Zeeland Seaports dringend een container terminal moet ontwikkelen. Deze terminal zou een kade lengte moeten krijgen van 1,8 km en een capaciteit van 2,6 miljoen TEU containers met een kostprijs van € 248 miljoen. De WCT zou € 630 miljoen kosten, en krijgt een lengte van 2,0 km en moet een capaciteit van 2,0 tot 2,5 miljoen TEU krijgen. Vergelijkbaar met de Rotterdamse en Antwerpse haven is dit respectievelijk 10,8 en 8 miljoen TEU per jaar. Na een onderzoeksrapport over de haalbaarheid van de VCT bleek dat dit uit economisch oogpunt samen met de WCT ontwikkeld zou moeten worden. Echter blijkt ook uit dat zelfde onderzoeksrapport dat beide projecten niet duurzaam zijn met de huidige omstandigheden. Dit doordat de capaciteit van de bestaande weg- en spoorweg verbindingen niet toereikend zijn. Ervan uitgaande dat ongeveer een derde van alle containers via kustvaarders of binnenvaart door vervoerd wordt, zal de doorvoercapaciteit 4,6 miljoen containers bedragen. Het wegen- en spoornet kan echter slechts 3 miljoen containers per jaar verwerken.

Uit (vervolg)onderzoek blijkt dit geen probleem, want door de aanleg van een containerterminal zal deze extra overslag niet een evenredig gelijke toename in achterland transport met zich meebrengen. Veel overgeslagen cargo kent nog een traditionele vorm van transport en verpakking. Zo wordt nog veel op pallets en los in stukgoed overgeslagen. Met komst van een nieuwe containerterminal zal hier een transformatie plaats vinden waardoor ook de vracht efficiënter vervoerd kan worden.

Uit een haalbaarheidsonderzoek van het havenbedrijf Verbrugge, blijkt dat de VCT voldoende ruimte biedt voor grote containerschepen. Ook qua manoeuvreerruimte, welke in de Westerschelde een belangrijke opstapel blijkt te zijn, blijkt de VCT aan de wensen te voldoen. In tabel 10 is te zien welk project welke veranderingen met zich mee brengt.

	Westerschelde Container Terminal	Verbrugge Container Terminal	Rotterdamse haven	Rotterdamse haven inc Maasvlakte II
Container capaciteit per jaar (TEU)	2.500.000	2.600.000	10.800.000	27.800.000
Container capaciteit per jaar (x 1.000 ton)	30.000	31.200	129.600	333.600
Oude verhoudingen t.o.v. Rotterdam	0.24%	-		
Nieuwe verhoudingen t.o.v. Rotterdam	28.67%	29.82%		
Verhoudingen t.o.v. Rotterdam inc. 2e Mv	8.99%	9.35%		

Tabel 10: Cijfers extra containeroverslag na aanleg WCT en VCT (Bron: www.wctvlissingen.nl, 2009) (1 TEU staat gelijk aan ongeveer 12 register ton)

Ook is in tabel 10 te zien welke invloed de WCT en VCT hebben op de huidige container overslag en daarmee haar marktpositie. Waar Zeeland Seaports nu geen enkele voet aan de grond heeft voor wat betreft containeroverslag ten opzichte van de Rotterdamse haven, zal de komst van de WCT en VCT een beduidend grotere invloed krijgen. Dit zal voornamelijk merkbaar worden voor de achterlandverbindingen en het regionale cluster. Door de aanleg van de WCT en VCT, zal de marktpositie van Zeeland Seaports niet alleen versterkt worden als overslag haven, ook zal deze voor de toekomst meer mogelijkheden bieden, omdat grotere operators en bedrijven meer kansen zien in de haven waardoor deze wellicht willen investeren in de haven, wat de haven en haar regio ten goede komt.

3.4.2 Einde Exploitatiemaatschappij Schelde-Maas

Zoals beschreven in voorgaande paragrafen, verloopt de samenwerking tussen Zeeland Seaports en de haven van Rotterdam niet optimaal. Dit vertaalt zich ook in uitvoering van de Exploitatiemaatschappij en de voortgang van de Westerschelde Container Terminal. Op dit moment wordt door de Zeeuwse havenautoriteiten onderzocht hoe de samenwerking met de Rotterdamse haven verder moet. Duidelijk is dat de huidige vorm van samenwerking geen toekomst heeft en daarom zal worden beëindigd. De Zeeuwse havenautoriteit heeft aangegeven dat de Exploitatiemaatschappij Schelde-Maas ontmanteld gaat worden en daarnaast wordt onderzocht of en hoe de haven van Zeeland te verzelfstandigen is van provincie Zeeland, gemeente Vlissingen, Borsele en Terneuzen. Hierdoor kan Zeeland Seaports slagvaardiger worden, waardoor ook de WCT sneller gerealiseerd kan worden.

De ontmanteling van de exploitatiemaatschappij betekent niet per definitie ook de beëindiging van de samenwerking tussen Zeeland Seaports en Rotterdam. Men onderzoekt bijvoorbeeld of de autoriteiten van Rotterdam een strategisch belang in Zeeland Seaports kunnen krijgen om toch gebruik te kunnen maken van de voordelen van samenwerken.

3.5 Conclusie casus Zeeland Seaports

Samengevat kan men zeggen dat het verleden heeft laten zien dat samenwerking tussen de verschillende havens in Zeeland een groot succes is geweest. Deze nieuwe haven autoriteit, Zeeland Seaports, heeft zichzelf de afgelopen jaren duidelijk op de kaart weten te zetten. Echter vraagt de huidige groei binnen het gehele havensegment en het speelveld van concurrentie meer van Zeeland Seaports dan zij op dit moment kan bieden. De voorbereidingen voor de WCT zijn niet geheel vlekkeloos verlopen, de haven autoriteit van Rotterdam heeft haar eigen plannen met de nieuwe terminal en enkele overheidsinstanties werken ook niet mee. Verschillende onderzoeken¹¹ en berichten uit het bedrijfsleven vanuit Zeeland Seaports hebben aangetoond dat de aanleg van een nieuwe container terminal in Zeeland noodzakelijk is, economisch en arbeidstechnisch gezien. Het huidige aantal arbeidsplaatsen loopt al enkele jaren terug.

Er blijken ook verschillende actoren zeer geïnteresseerd te zijn in een samenwerking met de WCT, PSA, havenbedrijf Verbrugge, Zeebrugge- Gentse en de Rotterdamse haven.

Directe concurrenten voor Zeeland Seaports zijn de haven van Rotterdam en Antwerpen. Dit weten ook de haven autoriteiten van de Rotterdamse haven, waardoor direct de motivatie voor het samenwerken met de Zeelandse haven autoriteit duidelijk wordt. De huidige keus voor het cargotype containeroverslag zorgt voor Zeeland Seaports voor een zeer zwakke marktpositie. Echter, met de uitbreiding van WCT en/of de VCT zal dit de Zeelandse haven direct een betere marktpositie geven.

Concluderend kan gezegd worden dat door de aanleg van de WCT en de VCT de Zeelandse haven een belangrijke en grote positie zal innemen in de huidige trend van containerisatie en de verschuiving van de machtsverhoudingen rondom de Zeeuwse haven.

¹¹ www.wctmoeterkomen.nl en <http://www.wctvlissingen.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=1141>

4 Conclusies en aanbevelingen

Het doel van het onderzoek was het analyseren en in kaart brengen van de concurrentiepositie van Zeeland Seaports en het proces van samenwerken in de regio. Door het beantwoorden van de vragen zal hier een duidelijk beeld naar voren komen.

I Hoe sterk is de concurrentiepositie van Zeeland Seaports ten opzichte van haar directe concurrenten?

Door globalisatie en internationalisatie zijn alle havens die zich binnen de Hamburg – Le Havre range bevinden, potentiële concurrenten. Uit interviews blijkt dat deze groepering te breed genomen is voor Zeeland Seaports en kan dit terug gebracht worden naar de havens van Rotterdam, Zeebrugge, Antwerpen, Amsterdam en Gent. Doormiddel van de verschillende overslag typen en verhoudingen hiertussen, is een sterke markt voor Zeeland Seaports de dry- en wet bulk overslag. Voor dit type overslag zijn haar directe concurrenten de haven van Rotterdam en Gent. Deze kennen beiden eveneens een sterke verdeling voor dit type overslag.

Ten opzichte van de Gentse haven, geniet Zeeland Seaports van een sterke concurrentie positie. Zij heeft namelijk het voordeel van een ideale aanvaarroute. Om de haven van Gent te bereiken, moeten schepen door de haven van Terneuzen varen welke onderdeel van Zeeland Seaports is. Hierna moeten enkele sluizen doorvaren worden en is de doorvoer voor binnenvaart gering. De haven van Rotterdam daarentegen, is een grote concurrent. Deze geniet nagenoeg dezelfde ideale aanvaar- én doorvaarroute maar is vele malen groter dan Zeeland Seaports.

Daarnaast is Rotterdam een directe concurrerend op basis van aan- en afvoer als men kijkt naar de herkomst van de cargo. Bijna 70% van de totale cargo wat in Zeeland Seaports en Rotterdam overgeslagen wordt, komt uit Europa en Amerika (voor ZSP respectievelijk. 49.9% en 21.4% en Rotterdam resp. 43.3% en 23.2%).

Zeeland Seaports heeft in de containeroverslag-markt een zwakke positie, en deze markt is vrij klein. Echter, de aanleg van de Westerschelde Containerterminal en eventueel ook de Verbrugge Containerterminal zouden hier grote veranderingen in kunnen brengen. Hierdoor zal de containeroverslag van 250 ton per jaar stijgen naar 30.000 of 61.200 ton per jaar, wat ongeveer een vijfde van de Rotterdamse containeroverslag is. Dit zou ervoor zorgen dat Zeeland Seaports een gedegen concurrent wordt van zowel de haven van Rotterdam, als Antwerpen. Daarnaast zal de haven van Zeebrugge ingehaald worden welke op die manier geen directe concurrentie met betrekking tot de overslag van containers meer biedt.

II Waar liggen de knelpunten voor een samenwerking tussen Zeeland Seaports en andere havens in de regio?

Onderstaande knelpunten zijn hoofdzakelijk gericht op een samenwerking tussen Zeeland Seaports en de haven van Rotterdam. Dit omdat de havenautoriteit van Zeeland aangegeven heeft geen andere havens als potentiële partner te zien, waardoor elke andere samenwerking wordt uitgesloten¹².

De samenwerking tussen Zeeland Seaports en de Rotterdamse haven heeft enkele cruciale knelpunten die tot het beëindigingproces van de huidige samenwerking hebben geleid. De eerste reden voor deze beëindiging is het *gebrek aan vertrouwen* in de andere partij. De autoriteiten van Zeeland Seaports zijn bang dat de Rotterdamse autoriteit haar macht misbruikt, wat kan leiden tot het doordrukken van bepaalde beslissingen en projecten die nadelig uitwerken voor de havens van Zeeland.

Dit gebrek aan vertrouwen is toe te wijzen aan een tweede knelpunt, namelijk *wisselende belangen*. Na het wijzigen van de bestuursleden binnen de Rotterdamse havenautoriteiten na verkiezingen, zijn ook de belangen van de Rotterdamse havenautoriteiten veranderd. Dit ondanks lange termijn strategieën van beide havens, die wel redelijk op elkaar aansluiten.

De combinatie van gebrek aan vertrouwen en wisselende belangen resulteert in *vertragende beslissingsprocessen*. Dit werkt belemmerend voor de ontwikkeling en groei die nodig is om Zeeland Seaports als haven interessante te houden voor bedrijven.

III Waar liggen de mogelijkheden voor een betere samenwerking tussen Zeeland Seaports en andere havens in de regio?

De havenautoriteit van Zeeland Seaports is bang slachtoffer te worden van beslissingen die ten nadele zijn voor haar havens. Een mogelijke verbetering om het vertrouwen van de Zeeuwse autoriteiten te verhogen is de *andere haven te betrekken bij de belangen* van de Zeeuwse havenautoriteiten. Hierdoor zullen beslissingen of projecten die nadelige uitwerkingen hebben niet doorgedrukt worden, maar aangepast worden zodat beide partijen er per saldo voordeliger uitkomen.

¹² Bron: Interview Dhr. A. Dirkzwager

Omdat de havenautoriteit aangegeven heeft *geen andere partner* te willen dan de Rotterdamse haven, zou een mogelijke oplossing kunnen zijn *een co-opetition* met een andere haven in de regio na te streven. Hierdoor zal het nadeel van samenwerken, de langere besluitprocessen en het doordrukken van nadelige projecten vervallen, maar kan men wel baten van de voordelen van co-opetition. Zo kunnen de samenwerkende havens bijvoorbeeld profiteren van verhoogde en onbenutte capaciteiten van elkaar.

5 Referenties

Interview

Dhr. A. Dirkzwager, afdeling communicatie Zeeland Seaports.

Internet

www.wctvlissingen.nl Dit is de website van de Westerschelde containerterminal.

Bekeken op 12-06-2008

www.portofzeeland.com Dit is de website van het havenbestuur van Zeeland.

Bekeken op 12-06-2008

www.provincie.zeeland.nl/wonen/wct Dit is de website van de provincie Zeeland.

Bekeken op 12-06-2008

www.wctmoeterkomen.nl Dit is een website die pleit voor de bouw van de WCT met bijbehorende argumenten.

Bekeken op 12-06-2008

www.vlissingen.nl Dit is een website over de gemeente en havenstreek rondom Vlissingen.

Bekeken op 12-06-2008

<http://www.pzc.nl/algemeen/economie/3232390/Rotterdam-claimt-stevig-belang-in-NV-Zeeland-Seaports.ece> Dit is een site wat een persbericht van het belang van de Rotterdamse haven in de

Zeeland Seaports vermeld.

Bekeken op 13-06-2008

www.portofzeebrugge.com Dit is de internetsite van de haven van Zeebrugge.

Bekeken op 15-06-2008

www.portsinproximity.com Dit is een van een congres waar de proximitie van havens behandeld werd in december 2007.

Bekeken op 18-09-2008

www.papers.econ.mpg.de/evo/discussionpapers/2006-18.pdf Dit is een website waar een paper staat met betrekking tot de grootte van een bedrijf onder invloed van opportunistisch gedrag.

Bekeken op 19-09-2008

<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/portdev.html> Dit is een website waarin de evolutie van een haven in 'The Anyport Model' wordt omschreven.

Bekeken op 29-09-2008

<http://www.klhb.gov.tw/English/E00/E000103.aspx> Dit is een site waar voordelen van een Free Trade Zone omschreven wordt.

Bekeken op 30-09-2008

http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TFS_pubs/pub_2377/ftz_fulltext.pdf Dit is een rapport van de United Nations over de Free Trade Zone

Bekeken op 30-09-2008

<http://www.pzc.nl/algemeen/economie/article1419961.ece> Dit is een site over de haven van Terneuzen

Bekeken op 01-11-2008

<http://www.scheldenet.nl/nl/economie/scheldevaart/> Dit is een site over de scheepvaart binnen de Schelde en de Schelde havens.

Bekeken op 01-11-2008

<http://www.wctvlissingen.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=1141> Dit is een site over de initiatiefnemers van de Westerschelde Container Terminal

Beken op 03-11-2008

http://www.portofzeeland.com/cms/publish/content/downloaddocument.asp?document_id=312 Dit is een site waarop het rapport van Fon ten Thij gepubliceerd staat met de aanbevelingen of de WCT en een eventueel alternatief hierop.

Bekeken op 03-02-2009

<http://www.nieuwsbladtransport.nl> Dit is een site waarin verschillende rapportages en berichten over de transportsector in Nederland en Europa behandeld worden.

Bekeken op 05-03-2009

<http://www.vito-nederland.nl/leden/adressen.htm> Dit is een site waarop verschillende terminal operators zijn vermeld.

Bekeken op 20-03-2009

http://www.vrto.nl/index.php?option=com_jeden&id=80&Itemid=3 Vereniging van Rotterdamse terminal operators.

Bekeken op 20-03-2009

Papers

Auteur onbekend. (1997), Knowing the players, *Strategy & Leadership*, 25(6), 30-35

Bruin, H. en Heuvelhof, E., (2008), Management in Networks on multi-actor decision making, Heuvelhof, Taylor en Francis Ltd

Cordes, C., Richerson, P., McElreath, R., Strimling, P. (2006), How does opportunistic behavior influence firm size? *Papers on Economics and Evolution*, Jena, Germany

Dong-Wook, S. (2003), *Port co-opetition in concept and practice*, 30(1), 29-44

Hall, P.V. en Jacobs, W. (2008), *Ports in proximity, proximity in ports: towards a typology*

Lange, P., Braun, E., Nijdam, M., Otgaar, A., Speller, C., Heene, A., Vreese, F. (2006), *De havengebieden van Gent en Zeeland Seaports: Samen sterker?*, Rotterdam.

Lange, P. en Pallis, A. (2007), *Entry barriers in seaports*, 34(5), 427-440

Noteboom, T. en Rodrigue, J.-P. (2005), *Port regionalization: towards a new phase in port development*, 32(3), 297-313

Noteboom, T. en Winkelmann, W. (2001), Structural changes in logistics: *How will port authorities face the challenge?*, 28(1), 71-89

Meersman, H. en Moglia, F. (2000), *Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?*, 27(4), 363-373

Port news Zeeland, volume 4, editie 2 april 2009.