

# Strategische waarde: zes miljard ... of onschatbaar?

We weten precies wat er in de Rotterdamse haven omgaat. Aantallen containers, petrochemische productiecijfers, aantal scheepsbewegingen, noem maar op. Ook weten we dat de strategische waarde van de haven, de indirecte waarde die zij vertegenwoordigt voor andere sectoren in de Nederlandse economie zeer groot is. Maar hoe groot? Het Havenbedrijf liet het uitzoeken door een onderzoeksteam van de Erasmusuniversiteit onder leiding van prof. dr. Frans van den Bosch. Zes miljard, bedraagt de strategische waarde. Dat is niet mis, maar toch is een waarschuwing op zijn plaats: als Rotterdam deze waarde wil behouden en vergroten zal ze minder eenzijdig op de exploitatie gefocust moeten zijn, en (nog) meer toekomstgericht moeten denken. In een vorig nummer was de onderzoeker aan het woord. Nu is het tijd om meer in detail te kijken naar de parameters, die de strategische waarde bepalen.

Het Havenbedrijf Rotterdam benaderde in augustus 2010 met een tweetal vragen de vakgroep Strategie en Omgeving van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. De eerste vraag luidde als volgt: Wat is de strategische waarde van het haven- en industriecomplex Rotterdam voor Nederland? De tweede vraag betrof het ontwikkelen van een strategische weegschaal voor het Havenbedrijf ten behoeve van de lange termijnbeslissingen. "Als strategie-wetenschappers zijn wij met dit type 'brede' vragen niet dagelijks bezig", schrijft Van den Bosch in zijn inleiding. "Het leek dus een uitdaging om onze kennis op de praktijk -en zeker op onze buurman, de Rotterdamse haven- toe te passen."

De waarde van de Rotterdamse haven voor Nederland wordt doorgaans kwantitatief benaderd door de economische betekenis ervan in beeld te brengen. Zo bedraagt de directe en indirecte toegevoegde waarde zo'n 22 miljard euro oftewel ongeveer vier procent van het bruto binnenlands product. De haven biedt direct werk aan negentigduizend en indirect werk aan vijftigduizend mensen. De werkgelegenheid bedraagt daarmee 145.000. De komende jaren zal circa tien miljard euro worden geïnvesteerd.

Het zijn indrukwekkende cijfers, maar de waarde voor Nederland is nog aanzienlijk groter als óók gekeken wordt naar de strategische bijdrage van het Rotterdamse haven- en industriecomplex. De internationale concurrentiepositie van een kennisland als Nederland staat of valt immers met de strategische bijdrage in de vorm van innovatie en geavanceerde business networks.

Het Erasmus-onderzoek hanteert het Diamond Framework van Michael Porter als manier om grip te krijgen op de materie en komt onder andere tot de conclusie dat de strategische bijdrage vooral samenhangt met het internationale concurrentievermogen van bedrijven in Nederland, vanzelfsprekend vooral voor bedrijven die op in- en uitvoer zijn aangewezen. Die strategische bijdrage wordt op drie manieren geleverd.

Ten eerste, omdat de haven zélf een unieke fysieke en kennisinfrastructuur biedt, als grootste haven van Europa en de nummer vier van de wereld. Hier vindt voortdurende vernieuwing plaats door bestaande activiteiten te verbeteren en het doorvoeren van innovaties. Dit levert een unieke, niet te vervangen basis voor de internationale concurrentiepositie van Nederland. Grote multinationale ondernemingen in de Rotterdamse haven zijn aanjagers van innovaties in infrastructuur, clusters en van kennisontwikkeling in Nederland. Clusters van gerelateerde en ondersteunende industrieën in de haven worden door 'leader

firms' aangezet tot het leveren van innovatieve prestaties, waar ook andere bedrijven in Nederland van profiteren. Het haven- en industrie-complex biedt in zijn geheel dus een context die 'business sophistication', innovatie, productiviteitsverhoging, strategische samenwerking én concurrentie tussen bedrijven stimuleert.

Ten tweede, door samenwerking met andere havens en overige logistieke knooppunten in Nederland gericht op specialisatie, innovatie en productiviteitsverbetering.

Hierdoor ontstaan innovatieve producten en diensten zoals container-transferia, inland terminals e.d., waardoor naast een versterking van de logistieke keten en het ontstaan van meer innovatieve logistieke concepten ook lokale spin-offs in de vorm van toegevoegde waarde en werkgelegenheid ontstaan. De uitrol van een ICT-systeem zoals Portbase tot een nationale standaard versterkt het Nederlandse logistieke systeem als geheel en daarmee het internationale concurrentievermogen.

Ten derde, door samenwerking met haven- en industriële complexen en andere logistieke knooppunten in het buitenland, vooral als het Havenbedrijf Rotterdam betrokken is bij het beheer daarvan. De internationale strategische connectiviteit van Rotterdam met bijvoorbeeld de haven van Sohar versterkt de ketenregie van de Rotterdamse haven en de uitbouw van de internationale concurrentiepositie. Naast kennisvergaring en het versterken van de typisch 'Nederlandse' competenties op het gebied van havenmanagement, havenontwerp en havenaanleg levert de Sohar-connectie ook concrete opdrachten op voor het Nederlandse bedrijfsleven, waardoor de internationale concurrentiepositie wordt versterkt. Dergelijke buitenlandse activiteiten verruimen de grotendeels verzadigde Europese thuismarkt voor hoogwaardige haven-gerelateerde R&D, waardoor Nederlandse expertise internationaal con-

25-11



currend blijft. Ook dichterbij huis valt veel te winnen, bijvoorbeeld door strategische samenwerking met de haven van Duisburg en van Antwerpen.

Een eerste schatting van deze drie strategische bijdragen tezamen komt uit op minimaal zes miljard euro. Oftewel de strategische betekenis van de Rotterdamse haven is momenteel al zo'n dertig procent groter dan de tot nu toe bekende economische betekenis van 22 miljard. Deze strategische waarde kan verder toenemen. Enerzijds door te zorgen voor meer dynamiek, concurrentie en innovatie in de haven, anderzijds door het vergroten van de strategische connectiviteit tussen de Rotterdamse haven en andere Nederlandse havens, buitenlandse havens en overige logistieke knooppunten. De onderzoekers concluderen namelijk het volgende:

Concurrentie binnen de haven stimuleert innovatie en productiviteit, wat belangrijk is om ook op termijn succesvol te zijn. Innovaties vereisen netwerkrelaties: contacten en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Technologische innovaties bepalen overigens voor circa 25 procent het totale innovatiesucces en sociale innovaties voor 75 procent. Vernieuwing van management, organisatie en arbeidsprocessen, alsmede flexibiliteit en samenwerking zijn dus van wezenlijk belang.

De internationale concurrentiepositie van de Rotterdamse haven en van bedrijven wordt sterker door het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden met logistieke knooppunten in het achterland, met andere Noordzeehavens en met havens elders in de wereld.

### **Strategische weegschaal**

Voor de bepaling van de strategische waarde van het Haven- en Industrieel Complex Rotterdam (HIC) voor Nederland is een methodologie ontwikkeld. Deze is, zoals gezegd, gebaseerd op het Diamond Framework aangevuld met de strategische connectiviteit van het HIC Rotterdam met (de determinanten van het concurrentievermogen van) locaties elders in Nederland en in het buitenland. Een en ander resulteert in een 'Overall Fact Sheet' van de strategische waarde. De methodologie van de 'strategische weegschaal' is eveneens daarop gebaseerd maar gaat verder. De strategische weegschaal maakt het namelijk mogelijk om alternatieve opties voor het Havenbedrijf Rotterdam te onderzoeken qua strategische bijdrage. Voorbeelden van dergelijke opties zijn alternatieve manieren om de bestaande fysieke infrastructuur van het HIC te verbeteren. Daarmee komt de mogelijke invloed van investeringen in de aanpassing van het wegennetwerk versus de binnenvaart infrastructuur op de strategische waarde voor Nederland in beeld.

Het toegepaste onderzoek bestaat uit een eerste verkenning van de strategische waarde van het HIC Rotterdam voor Nederland in 2010. De onderzoekers onderscheiden verschillende determinanten die een rol spelen bij de strategische weegschaal.

De eerste verwijst enerzijds naar productiefactoren als natuurlijke hulpbronnen (zoals aardgas), naar beschikbaarheid en kwaliteit van de werknemers ('human resources') en naar financieringsmiddelen (capital resources). Anderzijds ook naar infrastructuur in de brede zin: fysieke (zoals water-, weg-, spoor- en pijpleidinginfrastructuur van het HIC Rotterdam), administratieve, informatieve (bijvoorbeeld glasvezelnetten en Portbase, het gemeenschappelijke ICT-platform van een aantal Nederlandse havens) en wetenschappelijke infrastructuur (kennisinstellingen e.d.), waaronder de Erasmus Universiteit Rotterdam en het Scheepvaart en Transport College in het HIC Rotterdam. Naarmate de factorcondities meer gespecialiseerd zijn, neemt de bijdrage aan het concurrentievermogen toe. Voorbeelden daarvan in het HIC Rotterdam zijn: hooggespecialiseerde werknemers, clusters van maritieme activiteiten en geavanceerde mogelijkheden van verschil-

lende transportmogelijkheden over de weg, water, rail, pijpleiding e.d. ('modal split').

### **Vraagcondities**

De tweede determinant betreft de vraagcondities en geeft met name aan hoe de aard van de vraag van klanten in het HIC Rotterdam bijdraagt aan verhoging van het internationale concurrentievermogen. Dit kan op verschillende manieren het geval zijn. Als bijvoorbeeld klanten internationaal gezien tot de meest veeleisende klanten ('lead users') behoren, dan stimuleert dat bedrijven en organisaties -in Rotterdam en de rest van Nederland- die klant zijn van deze leader firms om te innoveren en de productiviteit te verhogen. Als veeleisende, internationaal georiënteerde klanten in het HIC Rotterdam -zoals Shell, BP, Exxon Mobil en Texaco, die tot de wereldtop behoren- geavanceerde producten en diensten nodig hebben die nog niet elders beschikbaar zijn, dan stimuleert dit niet alleen innovatie. Ook biedt het de mogelijkheid voor de toeleveranciers en dienstverleners in het HIC Rotterdam om de opgebouwde innovatieve kennis zelf internationaal te gaan benutten door middel van export. Een derde aspect is dat er vraag kan ontstaan naar producten en diensten in zeer gespecialiseerde marktsegmenten, zoals in het HIC Rotterdam naar sleepbootdiensten en 'heavy lift', het (maritiem) transport van zeer zware en/of grote constructies. Dat zeer gespecialiseerde marktsegment is ontwikkeld in de thuisbasis en kan vervolgens internationaal verder ontwikkeld worden. Een bedrijf als Smit Internationale is daarvan een voorbeeld. Bedrijven in het HIC Rotterdam en elders in Nederland profiteren daarvan.

### **Netwerken**

De derde determinant, gerelateerde en ondersteunende industrieën, belicht de bijdrage van met name toeleveranciers aan de internationale concurrentiepositie. Naarmate die zelf een sterke internationale concurrentiepositie bezitten, en met netwerken verbonden zijn aan afnemers zoals leader firms, neemt de bijdrage van die determinant toe. De bijdrage van deze determinant aan het internationale concurrentievermogen van Nederland is dus groter naarmate de toeleverende bedrijven in het HIC Rotterdam meer internationaal actief zijn. Dat geeft namelijk aan dat die bedrijven internationaal concurrerend zijn en 'bij de les worden gehouden' in termen van productiviteit en innovatie. Voorbeelden van internationaal georiënteerde toeleveranciers van meerdere leader firms zijn ABB, GTI en Wärtsilä. Toeleveranciers worden gestimuleerd en uitgedaagd door leader firms om hun kwaliteit en prestaties te verhogen. Daardoor krijgen die toeleveranciers ook bij andere afnemers een voorsprong op de concurrentie. Een toeleverancier die aan een 'lead user' levert loopt als het ware voorop. Door voor een veeleisende klant het 'beste van het beste' te maken, profiteren andere klanten in Nederland daar ook van.

### **Strategieën**

De vierde determinant, context voor bedrijfsstrategie, structuur en concurrentie, benadrukt twee aspecten. Ten eerste, hoe bedrijven strategie vormen en omgaan met externe stakeholders zoals klantrelaties en werknemersorganisaties. Ten tweede benadrukt deze determinant de intensiteit van de concurrentie binnen het HIC Rotterdam. Het eerste aspect kan in het algemeen beschreven worden als: hoe bedrijven gemanaged en georganiseerd worden. Als bijvoorbeeld het internationale concurrentievoordeel van bedrijven in industrieën of regio's toeneemt door vergroting van flexibiliteit dan heeft dat verregaande implicaties voor strategische vernieuwing van de managementpraktijken en organisatiestructuren in de gevestigde bedrijven. Blijft die strategische vernieuwing achter, dan neemt het internationale concurrentievoordeel af. In dit verband wordt in toenemende mate van bedrijven in het HIC Rotterdam niet alleen operationele flexibiliteit vereist maar meer en meer ook 'hogere vormen' zoals organisationele en strategische flexibiliteit. Als de bedrijven en organisaties in het



HIC Rotterdam die uitdagingen tot vernieuwing sneller oppakken dan elders in de wereld dan neemt de bijdrage aan het internationale concurrentievermogen van Nederland toe. Een ander, actueel, voorbeeld is dat veel bedrijven in Nederland gemanaged en georganiseerd worden vanuit een exploitatiefocus: de bestaande producten en diensten verkopen en deze proberen te verbeteren op basis van bestaande kennis. In een dynamische omgeving kan dan de boot gemist worden omdat de aansluiting met nieuwe kennis en nieuwe producten en diensten dan problematisch wordt. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat, om de kans hierop te verkleinen, bedrijven zo gemanaged en georganiseerd moeten worden dat naast een focus op exploitatie een exploratie-focus wordt gehanteerd. In een exploratie-focus is er oog voor het ontwikkelen van nieuwe kennis over organiseren, produceren en marketing gericht op het succesvol lanceren van nieuwe producten en diensten. Bedrijven die beide focussen hanteren hebben blijkens onderzoek betere prestaties in een dynamische omgeving; die bedrijven worden 'ambidextrous organizations' genoemd. Havens die tot de wereldtop behoren, zoals de Rotterdamse haven, en bedrijven die daarmee verbonden zijn, concurreren in belangrijke mate op efficiency, door middel van voortgaande schaalvergroting, standaardisatie en een strikte kostenfocus. Deze activiteiten en de onderliggende corporate governance en managementprincipes vertalen zich in de wijze waarop die bedrijven gemanaged en georganiseerd worden: de exploitatiefocus en creatie van aandeelhouderswaarde staan centraal. Het is in een dynamische omgeving dan ook een grote strategische uitdaging om het bedrijf zo te managen en te organiseren dat óók vernieuwing optreedt, met andere woorden om een 'ambidextrous' organisatie te worden. Hier ligt dan een taak voor het Havenbedrijf, maar ook voor elk industrieel en logistiek bedrijf afzonderlijk.

Frans A.J. van den Bosch, Rick Hollen, Henk W. Volberda en Marc G. Baaij: De strategische waarde van het Haven- en Industrieel complex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland; een eerste verkenning; onderzoeksrapport in opdracht van het Havenbedrijf Rotterdam.

### Slag in de lucht?

Maar hoe komt men nu aan de strategische waarde van zes miljard euro? De berekening van de onderzoekers heeft veel weg van een slag in de lucht. De omvang van het BBP bedraagt 596 miljard. De directe toegevoegde waarde van de haven bedraagt 22,2 miljard. Stellen we nu de verbetering van de concurrentiepositie van de overige Nederlandse bedrijven dankzij de haven op één procent, dan vertegenwoordigt dit een waarde van één procent x (596 - 22,2) miljard = ongeveer zes miljard.

Een slag in de lucht. Maar: beschouw dit als een nulmeting, zeggen de onderzoekers, als een verkenning. Inderdaad is het de verdienste dat op uitputtende wijze alle waardebepalende parameters en elementen van het havenindustriële complex systematisch in dit rapport op een rijtje worden gezet. Daaruit wordt duidelijk: de Rotterdamse haven is van onschatbare waarde.





fotografie: Danny Cornelissen



fotografie: Danny Cornelissen