

# De herstructurering van de Rotterdamse stukgoedsektor

Hugo van Driel\*

Met het in mei 1988 bekend gemaakte voornemen tot fusie tussen ECT, Quick Dispatch en Müller-Thomsen lijkt de herstructurering van de Rotterdamse stukgoedoverslagsektor nu eindelijk haar beslag te krijgen. Een klein jaar eerder, in juli 1987, was met de 'Zoen van Delft' al een normalisering van de betrekkingen tussen stukgoedondernemers en de belangrijkste vakbond, de Vervoersbond FNV, bereikt. Het huidige fusieplan vormt een fase in het herstructureringsproces dat in het stukgoed al jaren aan de gang is, maar waarin een onderling afgestemde prijs- en capaciteitsbeheersing vooralsnog is uitgebleven. In dit artikel zal door de analyse van de ontwikkelingen in het Rotterdamse stukgoed worden aangegeven hoe de diversiteit in strategieën en strategische bindingen van de overslagbedrijven en de grote weerstanden tegen een adequate vermindering van de personeelscapaciteit een succesvolle herstructurering tot nu toe in de weg hebben gestaan. In een afsluitende konklusie worden de bevindingen afgezet tegen de bestaande algemene inzichten in de literatuur.

## De Rotterdamse stukgoedsektor in transitie

Het begrip stuwadoorsbedrijven wordt in dit artikel gereserveerd voor ondernemingen die zich bezighouden met de overslag (en eventueel andere bewerkingen) van stukgoederen. Deze veelsoortige categorie van lading is het best te omschrijven als die produkten die in afzonderlijke ladingpakketten worden overgeslagen. Oorspronkelijk geschiedde dit voornamelijk los of in kratten, balen, zakken, kisten en vaten en dergelijke, maar eind jaren zestig zorgde de introductie van de container voor een ware revolutie in de stukgoedsektor (zie tabel 1). Door de gevarieerde goederen(pakketten) niet

---

\* Hugo van Driel is werkzaam aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Dit artikel is gebaseerd op de niet-gepubliceerde case-study 'Strategie en sociaal beleid in het stukgoed' (Erasmus Universiteit, Rotterdam), waarvoor onder meer een groot aantal gesprekken met vertegenwoordigers van de verschillende bij de herstructurering betrokken partijen is gevoerd. De auteur dankt de referenten voor hun commentaar op een eerdere versie van het artikel. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het artikel berust geheel bij de schrijver.

één voor één over te slaan, maar ze vooraf in metalen laadkisten te bundelen en ze pas na de overslagfase uit te laden kon de stuwadoorsarbeid gemechaniseerd worden, wat een grote tijd- en kostenbesparing opleverde. Behalve containers nam ook het gebruik van andere grote ladingeenheden (pallets en 'units' zoals bundels hout en rollen papier) sterk toe, terwijl met het vervoer van lading in rollende vorm (ro/to-verkeer) de overslag eveneens sterk vereenvoudigd werd.

**Tabel 1** Verschijningsvorm van het stukgoed in de Rotterdamse haven 1968-1987 (milj. tonnen en procenten).

jaar	totaal	containers		ro/to		lash*		overig stukgoed	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1968	15,2	1,2	8	0,3	2	-	-	13,7	90
1974	25,9	9,5	37	2,7	10	1,7	7	12,0	46
1974	25,7	9,5	37	1,9	8	1,7	7	12,7	49
1975	22,0	8,4	38	1,9	8	1,3	6	10,4	47
1978	29,8	13,4	44	2,6	9	1,5	5	12,3	41
1979	34,6	17,6	51	3,9	11	1,4	4	11,7	34
1980	36,5	19,2	53	3,8	10	1,6	4	11,8	33
1981	37,7	21,1	56	3,9	10	1,4	4	11,1	30
1982	38,5	22,1	57	4,6	12	1,1	3	10,7	28
1983	39,8	23,3	59	4,4	11	1,2	3	10,9	27
1984	42,1	26,0	62	4,4	11	1,6	4	10,0	24
1984	43,5	26,8	62	4,8	11	1,5	4	10,4	24
1985	44,3	28,0	63	5,4	12	1,1	3	9,9	22
1986	46,3	30,5	66	5,5	12	1,1	2	9,3	20
1987	47,2	30,6	65	6,4	14	1,2	3	9,0	19

\*. overheveling van stukgoedlading via lichters van zogenaamde lighter-aboard-schepen

Bron: voor 1968-1974: SVZ (Havenwerkgeversvereniging), *Havennieuws* 7-7-1978; voor 1974-1978: Gemeentelijk Havenbedrijf van Rotterdam (GHB), *Rotterdam Europoort Delta* 1981, nr. 3, 20; voor 1979: GHB, *Jaarverslag 1980*, 40; voor 1980-1984: GHB, *Jaarverslag 1984*, 21-22; voor 1984-1987: GHB, *Jaarverslag 1987*, 24-26 (de cijferreeksen zijn onderling niet geheel vergelijkbaar).

Het kreëren van gespecialiseerde faciliteiten voor de overslag van containers bracht grote investeringen met zich mee. Verder diende de capaciteit per bedrijf voor de op- en overslag van de laadkisten aanzienlijk groter te zijn dan in het traditionele stukgoed het geval was, omdat er per containerschip veel meer stukgoedlading tegelijk werd aangevoerd dan voorheen. De ondernemingen die in 1967 en 1968 speciaal voor de behandeling voor containers ontstonden, Europe Container Terminus (ECT) en Unitcentre, werden dan ook gezamenlijk opgericht door de grote Rotterdamse stuwadoors (zie schema 1), die daarmee elk hun afzonderlijke risico beperkten. De twee nieuwe ondernemingen konden vanwege de betrokkenheid van de gevestigde stuwadoors van het begin af aan rekenen op het grootste deel van de kontainermarkt (vergelijk tabel 1 en 2), waarbij ECT — dat tot 's werelds grootste containeroverslagbedrijf uitgroeide — en Unitcentre in het algemeen niet in elkaars vaarwater zaten.

**Tabel 2** *Overslag van de algemene Rotterdamse stuwadoors naar verschijningsvorm 1968-1987 (milj. tonnen en procenten).*

jaar	totaal	containers		ro/ro		overig	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
1968	13,2						
1971	11,8						
1972	12,7						
1972	14,9	0,5	3	0,7	5	13,6	92
1973	16,4	0,7	4	1,2	8	14,5	88
1974	16,4	0,7	4	1,1	7	14,6	89
1975	13,8	0,8	6	0,4	3	12,6	91
1976	14,9	1,0	7	0,4	3	13,4	90
1977	13,7	1,2	8	0,1	1	12,4	91
1978	14,7	1,3	8	0,2	2	13,3	90
1979	13,1	1,6	12	0,3	2	11,3	86
1980	14,6	2,4	16	0,5	4	11,7	80
1981	14,7	2,5	17	1,7	12	10,5	71
1982	14,6	2,9	20	1,6	11	10,1	69
1983	15,1	4,2	28	1,9	11	9,0	60
1984	15,2	4,2	28	1,9	12	9,1	60
1985	15,6	4,8	31	2,0	13	8,8	56
1986	15,6	5,2	33	2,3	15	8,1	52
1987	15,8	6,5	41	2,3	15	7,0	45

Bron: 1968-1972: Vereniging van Rotterdamse Stuwadoorsbedrijven (VRS), 1987; 1972-1980: GHB, 1982; 1981-1987: VRS/GHB, diverse jaren.

In tegenstelling tot de situatie bij de volkontainerbedrijven is onder de overige stuwadoors, die samen de multi-purpose of algemene stukgoedsector vormen, geen grote mate van concentratie of afstemming opgetreden. Dit ondanks impulsen tot economische aanpassing zoals de wilde havenstaking van 1979, die het Rotterdamse stukgoed vier weken plat legde, en die volgens de havenwerkgevers een blijvend verlies van een belangrijke hoeveelheid stukgoedlading en een ernstige verzwakking van de internationale concurrentiepositie tot gevolg had. Na 1979 steeg de overslag van de algemene stuwadoors jaarlijks, maar de groei trad op in de container- en ro/ro-overslag, terwijl zich binnen het inkrimpende overige stukgoed een sterke verschuiving naar geünitiseerde lading voordeed. Door de geringere bewerkelijkheid van de overslag van deze moderne verschijningsvormen liep de opbrengst van de stuwadoors per ton lading terug. In die zin kunnen we spreken van een marktstagnatie. Een concentratie van betekenis heeft zich desondanks vooralsnog niet voorgedaan. De marktverhoudingen die aan het einde van de jaren zestig zijn gekreëerd na een aantal fusies tussen bij het stukgoed betrokken ondernemingen (schema 1) zijn tot op de dag van vandaag in grote lijnen gehandhaafd. De volledige stukgoeddochteren van de vier grote Rotterdamse havenconcerns (Nedlloyd, Internatio-Müller, Pakhoed en Furness) hebben cirka tweederde van de bijna 16 miljoen ton grote overslag in de algemene stukgoedsector in handen (tabel 3), maar dit was begin jaren tachtig ook al het geval. Daarnaast opereren er nog enkele grotere en een

tiential kleine stuwadoors in de Rotterdamse haven. In totaal bood de algemene stukgoedsektor begin 1988 nog werk aan zo'n 4.000 werknemers (tabel 4).

**Tabel 3** *Overslag bij de 4 koncernstuwadoors naar verschijningsvorm in 1986 (duizenden tonnen en*

verschijningsvorm	QD (Nedlloyd)		Seaport (Furness)		MTR (IM)		MTW (Pakhoed)	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
konventioneel	191	4	201	7	187	14	373	36
pallets	96	2	369	13	184	14	135	13
units	998	21	887	31	436	33	359	35
ro/ro	1703	36	495	17	65	5	4	0
containers <sup>a</sup>	1699	36	897	32	444	34	168	16
<b>totaal</b>	<b>4685</b>	<b>100</b>	<b>2849</b>	<b>100</b>	<b>1316</b>	<b>100</b>	<b>1038</b>	<b>100</b>

a). exclusief ro/ro-containers

Bron: opgaven van de bedrijven. Voor de afkortingen, zie schema 1.

*procenten).*

tijdstip	totaal	index
1-1-1971	10045	100
1-1-1980	7474	74
1-1-1980	7144	100
1-1-1981	6917	97
1-1-1982	6269	88
1-1-1983	5376	75
1-1-1984	5029	70
1-1-1985	4761	67
1-1-1986	4466	63
1-1-1987	4164	58
1-1-1988	3733	52

Bron: 1971-1980: Centraal Personeelsbureau SVZ, 1987; 1980-1987: Centraal Personeelsbureau SVZ, 1988. In de cijferreeks 1980-1988 is voor 1980 t/m 1986 het aantal werknemers bij de bedrijven en in de SHB vermeerderd met de multi-sektorpool A.

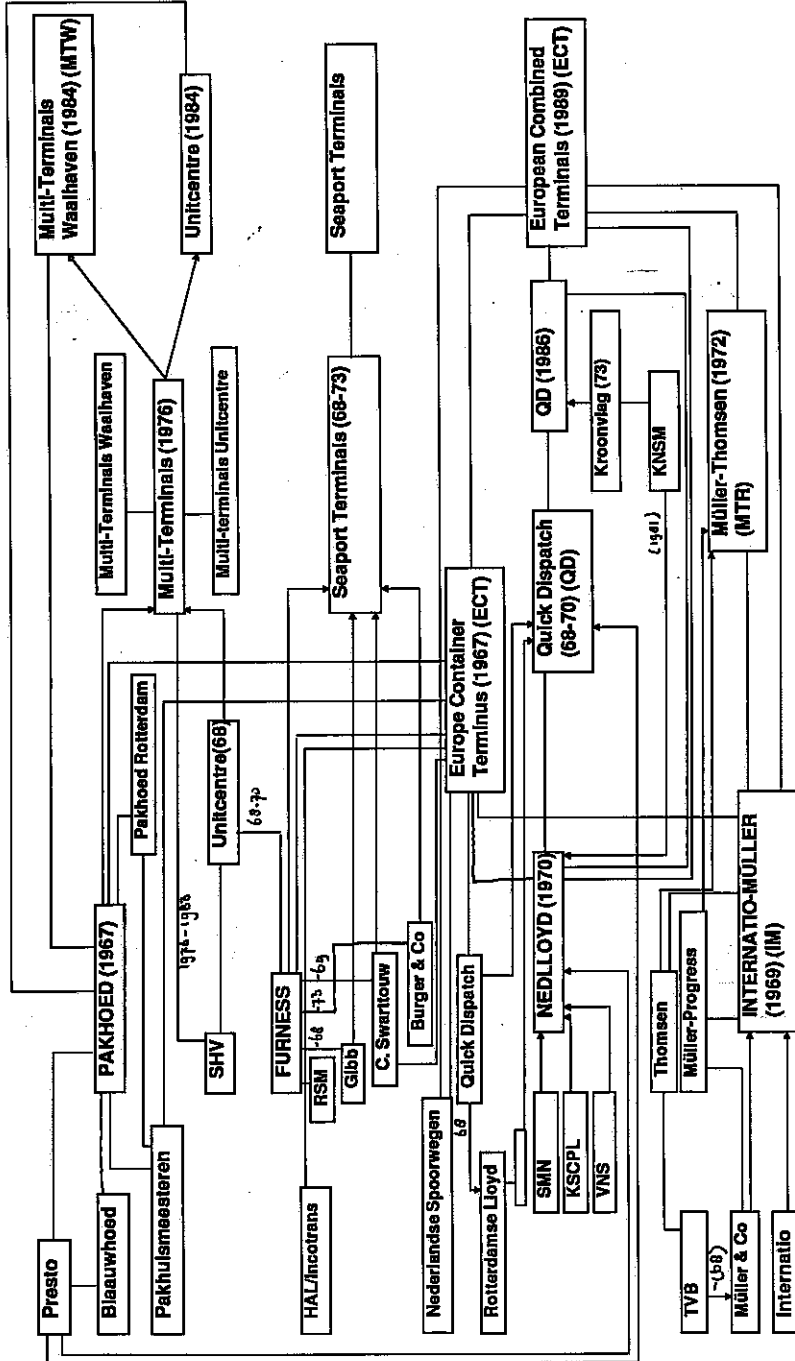
De werkgelegenheidscijfers zijn exclusief kantoorpersoneel (beambten) en geven dus een te lage raming van de totale werkgelegenheid in de sektor.

**Tabel 4** *Aantal werknemers in de algemene stukgoedsektor 1971-1988*

### **Diversiteit van strategieën en bindingen: het voorbeeld van de fruitterminal**

Na de havenstaking ging de gemeente Rotterdam zich intensiever met het stukgoed bemoeien. De oproep die zij in haar stukgoednota van 1980 deed voor het scheppen van gespecialiseerde faciliteiten voor bepaalde goederenstromen binnen het algemene stukgoed op moderne, diepe terreinen en door onderlinge samenwerking van de stuwadoors, kreeg slechts zeer moeizaam

**Schema 1** Fusies en joint-ventures in de Rotterdamse stukgoedsector, 1967-1989.



enige respons. De traagheid van de herstructurering werd heel duidelijk zichtbaar in de gang van zaken rond de stichting van een gezamenlijke fruit-terminal. Rond 1980 was iedereen in de Rotterdamse haven het er over eens dat het absoluut noodzakelijk was de opslagcapaciteit uit te breiden voor de behandeling van de groeiende aanvoer van fruit, dat steeds meer in moderne vorm (pallets) verscheept werd. Toch duurde het jaren voordat de betrokken stuwadoors het eens werden over een gezamenlijke uitbreiding van de fruit-opslag. Een groot deel van de fruitoverslag was in handen van Seaport Terminals, dochter van Furness. Deze vervoersonderneming had in de periode 1968-1973 door een drietal overnames (schema 1) sterk geëxpandeerd in de algemene stukgoedsector. Voor het relatief kleine havenconcern was stukgoedbedrijf Seaport de kernactiviteit, die — terwille van het voortbestaan van het geheel — een bepaalde omvang moest houden en wel mee moest groeien met de moderne stukgoedontwikkelingen. Daartoe had Seaport zich gespecialiseerd op bosprodukten en fruit, groeiende marktsegmenten binnen het overige stukgoed, en de ro/ro-overslag. Seaport was door de verschillende overnames van Furness gespreid geraakt over vijf terreinen. De wijziging in de ladingverschijningsvorm van de genoemde specialisaties vroeg al enige jaren om concentratie op enkele moderne terreinen, waarmee een concurrentievoordeel ten opzichte van andere stuwadoors geschapen kon worden. Voor het realiseren van een grote en moderne opslagterminal voor fruit tegenover haar terrein aan de Merwehaven was Seaport echter afhankelijk van de opstelling van Müller-Thomsen (MTR), dat een langlopend huurkontraakt met de gemeente voor het begeerde terrein bezat.

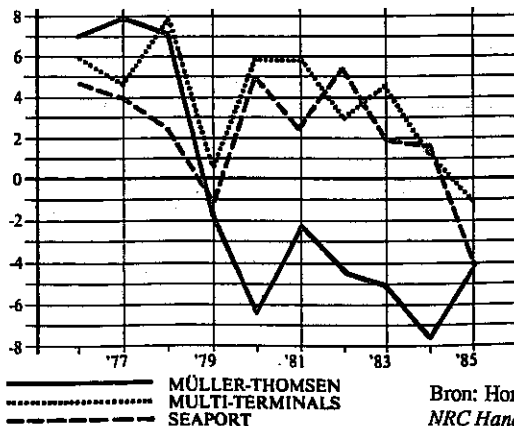
MTR bezat een geheel andere relatie tot haar moeder: Internatio-Müller (IM). Internatio-Müller is in 1969 gevormd uit een fusie tussen de handelsonderneming Internatio en het voornamelijk in het vervoer actieve Müller & Co, waarmee een 'komplementair samengaan' werd beoogd. Al snel na de fusie kregen de voormalige bestuurders van handelsbedrijf Internatio de overhand in het concernbeleid. De (lijn)scheepvaartbelangen, afkomstig van Müller, werden afgestoten; een uiting van het gebrek aan affiniteit met het (stukgoed)vervoer bij de concernleiding. Het Rotterdamse stuwadoorsbedrijf had zo geen enkel belang meer voor de rest van het concern. De Vervoersbond FNV bracht de IM-leiding in oktober 1980 in verlegenheid door op basis van via een kort geding afdwongen cijfers in het openbaar te konkluderen dat het concern in de jaren zeventig zo'n 40 miljoen gulden aan afschrijvingen en winsten aan MTR had onttrokken ten behoeve van andere concernonderdelen. Volgens de door de ondernemingsraad ingeschakelde deskundige Tim Lakeman had IM in de jaren zeventig een 'oogststrategie' gevolgd, waarbij men zich geheel gekoncentreerd had op enkele lukratieve grote klanten en geen investeringen had gedaan om nieuwe (soorten) ladingpakketten aan te trekken. De hoeveelheid overgeslagen lading bij MTR, in 1972 nog veruit het grootste algemene stuwadoorsbedrijf in Rotterdam, was hierdoor alsmaar gedaald. Hoewel het Merwehaven-terrein sterk verouderd was en nog weinig door MTR werd gebruikt wilde IM het slechts tegen een zo hoog mogelijk prijs aan de gemeente afstaan (deze zou als tussenschakel de opstellen van het MTR-terrein eerst moeten kopen), terwijl ze — mede om de impopulaire

sociale gevolgen voor het eigen personeel te beperken — eveneens een bepaald aandeel in de fruitbehandeling klaimde. Hierover kon met Furness echter lange tijd geen overeenstemming worden bereikt. Ondertussen gingen er door het gebrek aan moderne faciliteiten in Rotterdam ladingpakketten fruit verloren aan de concurrerende haven van Antwerpen. Pas in maart 1983 werd onder druk van de FNV en de betrokken ondernemingsraden, die het gekrakeel tussen de managers om de 'peanuts' in de volle publiciteit wilden brengen, een principe-akkoord bereikt tussen IM en Furness over een gezamenlijke fruitterminal.

### Het mislukken van de Triton-fusie

Door de grote sociale problemen rond het wegwerken van het personeelsoverschot in de sector en de gekompliceerde verwevenheid van de door de stuwadoors bezette en gewenste terreinen in het havengebied stakte de modernisering in het stukgoed langdurig. Nadat het Gemeentelijk Havenbedrijf (GHB) en de Nederlandse Herstructurerings Maatschappij (NEHEM) sektorale plannen hadden opgesteld werd er begin 1985 eindelijk een doorbraak in het concernoverleg over de fysieke herstructurering bereikt. De grote stuwadoors leken zich nu met behulp van een grootscheepse herverkaveling elk op één overslagterrein te kunnen concentreren. Juist in dit jaar raakten de grote stuwadoors voor het eerst allemaal (fors) in de rode cijfers (zie schema 2). De kosten van het in juni 1985 afgesloten werkgelegenheidsakkoord (het Van der Louw-akkoord) vielen onverwacht hoog uit. Verder was er per 1 april 1984 een herziening van het tarievenstelsel doorgevoerd die kortweg gezegd de haven voor de opdrachtgevers van de reders — de verladers — aantrekkelijker moest maken. De tariefsverlaging die via het vaste havengoederentarium aan de verlader werd aangeboden konden de stuwadoors echter niet gekompenseerd krijgen bij de reders, zodat er per saldo een (permanent) verlies aan inkomsten van miljoenen gulden resulteerde.

**Schema 2** Financiële resultaten van drie concernstuwadoors 1976-1985 (winst voor rente en belasting).



Bron: Horinga en De Koning, afgedrukt in: *NRC Handelsblad*, 27-5-1986

Deze negatieve uitwerking van de tariefherziening was mede een uitvloeisel van de zeer scherpe concurrentie die door het uitblijven van een capaciteitsbeheersing in het stukgoed was ontstaan. Het teveel aan personeel en aan kadelenge leidde in toenemende mate tot 'tonnen jagen' van de stuwadoors, die — om de aanwezige, vaste capaciteit maar zoveel mogelijk te vullen — veelvuldige offertes onder de kostprijs deden. De concurrentiestrijd werd in 1984 en 1985 verder geïntensiveerd door de uitbreidings- en moderniseringsoperaties van de middelgrote bedrijven Deka en Kühne & Nagel.

Toen de havenconcerns IM, Pakhoed en Furness in september 1985 naar aanleiding van de verliessituatie besprekingen begonnen over een fusie tussen hun Rotterdamse stuwadoors onder de naam Triton stond het verwezenlijken van een sektordoelelstelling dan ook voorop. Zij hoopten dat met deze samenwerking eindelijk rust zou ontstaan op het prijzenfront. Tevens streefden de Triton-partners een capaciteitsbeheersing na: ze wilden dat het GHB geen medewerking meer gaf aan uitbreidingsoperaties en verlangden de toezegging dat de terminal die volgens het Triton-plan te zijner tijd overbodig zou raken uit de markt zou worden genomen. Triton vormde ook een reactie op de samenvoeging van de twee Nedlloyd-stuwadoors Quick Dispatch en Kroonvlag tot één geheel met een marktaandeel van circa 30% (zie tabel 2 en 3).

De discussie rond Triton hield meer dan een jaar aan en eindigde eind december 1986 uiteindelijk met het afblazen van de fusie. Een van de oorzaken voor het mislukken van dit initiatief was dat de drie betrokken concerns verschillende strategische belangen bij de stukgoedsektor hadden en met de fusie daarom verschillende economische doelstellingen wilden verwezenlijken, die uiteindelijk niet verenigbaar bleken. De aanleiding voor het Triton-plan waren de operationele en financiële problemen bij Furness, dat enerzijds ten behoeve van de herverkaveling het Seaport-terrein aan de Frisohaven wel wilde ontruimen, maar anderzijds financieel gezien de daartoe benodigde versnelde realisering van de tweede fase van de nieuwe, zeer moderne terminal aan de Britanniëhaven moeilijk op kon brengen (het rendement van Furness daalde in 1985 van 6% naar 1,7%, terwijl het aandeel van het vreemd vermogen in het totaal vermogen steeg van 27,8% naar 33,4%). Samenwerking van Seaport met MTR en Multi-Terminals Waalhaven (MTW) kon dit probleem ondervangen, omdat beide andere stuwadoors juist met onderbezetting kampen, zodat Seaport haar groeiende ladingpakket kon behandelen zonder de kostbare uitbreiding van het eigen areaal.

Het chronisch verliesgevend MTR was door IM in 1985 eindelijk in de gelegenheid gesteld fors te investeren in de uitgebreide en gemoderniseerde terminal aan de Beatrixhaven. IM, dat al jaren opriep tot samenwerking in het stukgoed, zag Triton als een goede gelegenheid om met minder risico te specialiseren binnen een groter geheel.

Pakhoed had in tegenstelling tot IM wel in een vroeg stadium een uitgesproken visie ten aanzien van de ontwikkelingen in het transport geformuleerd. Pakhoed is in 1967 ontstaan uit een fusie tussen Pakhuismeesteren en Blaauwhoed, die hun oorsprong hadden in het veembedrijf (opslag) en met



hun samengaan beoogden om tegelijkertijd zowel een rationalisatie door te kunnen voeren in de op- en overslag van stukgoed als te expanderen in de tankopslag en de relatief nieuwe activiteit onroerend goed-exploitatie. In 1969 was de vorming van lijnrederijkombinatie Nedlloyd voor Pakhoed aanleiding te poneren dat het bezit van op- en overslagbedrijven in het stukgoed alleen gerechtvaardigd was als ze over 'bijzondere klantenbindingen' beschikten (Pakhoed, Jaarverslag 1969, 8). Pakhoed verkocht daarop een van haar (verliesgevende) stuwadoors aan Nedlloyd en concentreerde haar overige stukgoedactiviteiten op Pier 2 in de Waalhaven. Daar creëerde ze ook de benodigde bijzondere binding met haar bestaande klantengroep, de staatrederijen uit het Oostblok en China (een type scheepvaartmaatschappij dat niet zo gauw uit tariefsoverwegingen van stuwadoor verwisselt) door het bouwen van een groot opslagterrein aan de pier. Toen de containerisatie ook onder haar klanten sterk doorzette, voegde Pakhoed haar stuwadoorsonderneming in 1976 via een joint-venture met de Steenkolen-Handels-Vereniging (SHV) samen met volkontainerbedrijf Unitcentre. De algemene stukgoedpoot op Pier 2 kreeg onder de naam Multi-Terminals Waalhaven (MTW) een 'kraamkamerfunctie' voor Multi-Terminals Unitcentre. De konventionele en multi-purpose pakketten waarover MTW beschikte of die ze verwierf konden langzaam rijpen en bij volkontainerisatie worden doorgeschoven naar Unitcentre. De vestiging op één, modern terrein en de binding aan Unitcentre stelden MTW lang in de gelegenheid goede resultaten te halen en zich buiten de herstructurering in het stukgoed te houden. In september 1983 nam Pakhoed het 50%-belang in Multi-Terminals over van de SHV, die als handelsonderneming die zeer scherpe rendementseisen stelt geen vertrouwen meer had in een goed rendement voor de geplande mammoetinvestering in een uitbreiding van Unitcentre. Het verwerven van een 100%-participatie in Multi-Terminals werd voor Pakhoed volledig ingegeven door het vertrouwen in de groei van de volkontainersector. In 1984 ging Pakhoed er toe over de containerpoot en de multi-purpose organisatie formeel te scheiden. De konventionele en multi-purpose-pakketten van de staatsrederijen begonnen zo langzamerhand op te drogen, waarmee MTW haar strategische 'kraamkamer'-waarde voor de containerpoot van Pakhoed verloor. Het concern ontwierp voor MTW wel bepaalde nieuwe strategieën, maar tot daadwerkelijke investeringen kwam het niet. Voor Pakhoed was Triton een manier om de veel management-aandacht opslorpende algemene stukgoeddochter wat meer op een afstand te zetten en het belang in de sector te verminderen.

De verschillen in positie en aard van de drie stuwadoorsbedrijven leidden op bedrijfsniveau tot grote weerstanden tegen het Triton-initatief. De Seaport-directie ging ondanks de grote verliezen liever op eigen kracht door (De Volkskrant, 17-9-1986). Allereerst werd het motief van het een halt toeroepen aan de prijzenslag minder relevant geacht, omdat de concurrentie op de gespecialiseerde markten van Seaport (bosprodukten en vooral fruit) voornamelijk van buiten Rotterdam kwam. Fuseren met MTR en MTW zou voor Seaport betekenen dat ze weer terugmoest naar terminals en ladingpakketten die ze juist net achter zich had gelaten (zie tabel 3). De mensen van MTR en

MTW zagen van hun kant een fusie met Seaport geheel niet zitten. De leiding van Furness benadrukte namelijk dat de strategie en de managementfilosofie van Seaport de overhand zou hebben in Triton. De dreigende overheersing van de moderne benadering van Seaport met haar flexibel ingesteld, relatief jong personeel was een schrikvoorbeeld voor het sterk vergrijsde, zeer aan het 'oude' stukgoedwerk gehechte MTR- en MTW-personeel. Op divisie- en concernniveau bleek men bij Furness, IM en Pakhoed uiteindelijk gevoelig voor de bedenkingen in de stukgoedbedrijven tegen Triton, waarbij IM en Pakhoed — hoewel zij hun handen eigenlijk wel van het stukgoed leken af te willen trekken — een overheersende positie voor de Furness-benadering kennelijk toch als ongewenst gezichtsverlies zagen. Na het stuklopen van het Triton-overleg probeerden IM en Pakhoed dan maar alleen hun veel beter bij elkaar passende stukgoeddochters samen te voegen. Dit liep in september 1987 eveneens op niets uit als gevolg van een sterke terugval in de ladingoverslag bij MTW. IM eiste hiervoor een financiële compensatie, maar voor Pakhoed bleek een minderheidsaandeel van 40% (in plaats van 50%) in de gezamenlijke joint-venture niet bespreekbaar (NRC Handelsblad 15-9-1987).

### **Tekortschietende sektoroplossingen voor de werkgelegenheidsproblematiek**

De andere oorzaak voor het mislukken van Triton was gelegen in de onmogelijkheid om met de Vervoersbond FNV tot overeenstemming te komen over de benodigde personeelsafslanking. Het Triton-plan had uitdrukkelijk ook een sociale doelstelling: de havenwerkgevers probeerden op deze wijze het door hen zo vervuilde Van der Louw-akkoord op de helling te zetten. Dit akkoord was in juni 1985 tussen werkgevers, vakbonden en het Ministerie van Sociale Zaken afgesloten en beoogde het geschatte personeelsoverschot in het stukgoed tot en met 1990 zonder gedwongen ontslagen weg te werken. Aan dit akkoord waren een aantal andere sektorale afspraken voorafgegaan, die de mogelijkheid van de individuele werkgevers om bij een gekonstateerd overschot aan werknemers tot ontslag over te gaan steeds meer had gebonden aan de ontwikkeling van de overslag en de werkgelegenheid op het niveau van de sektor. Hierdoor konden de noodzakelijk geachte personeelsafslankingen slechts met grote vertraging en tegen hoge kosten worden doorgevoerd, wat ook zijn weerslag had op het tempo waarin de investerings- en moderniseringsplannen van de stuwadoors werden uitgevoerd.

Door de unitisering en daarmee bewerkstelligde vereenvoudiging van de ladingbehandeling is de personeelsbehoefte in het stukgoed na 1970 voortdurend afgenomen (zie tabel 4 en 5). Na de havenstaking van 1979 bleek het niet langer mogelijk de vermindering van de personeelsbehoefte geheel met natuurlijk verloop op te vangen. De Vervoersbond FNV verzette zich echter hardnekkig tegen plannen voor gedwongen ontslagen die als eerste medio 1980 door MTR werden aangekondigd. De wilde havenstaking van 1979 was behalve een uiting van de onvrede van de havenarbeiders over hun werksituatie (Buitelaar e.a., 1980) namelijk vooral een protest geweest tegen het beleid van de Vervoersbond FNV, die verweten werd in zijn optreden te weinig rekening te houden met de specifieke positie en verlangens van de ha-

venarbeiders. In zijn pogingen het in de staking verloren prestige bij de leden terug te winnen formuleerde het vernieuwde bestuurderskorps een herkenbaar, aansprekend en militant beleid, dat al snel gericht werd op het gebied dat in het brandpunt van de sociale belangstelling kwam te liggen: de werkgelegenheid. In enkele nota's onderbouwde de bond zijn standpunt van 'geen man gedwongen de havenpoort uit' door het aandragen van sociaal acceptabel en realistisch geachte oplossingen voor de onvermijdelijke werkgelegenheidsdaling, zoals vervroegde uittreding, omscholing en herplaatsing.

De havenondernemers voelden weinig voor een dergelijke sektorale aanpak, maar werden daar door de zogenaamde Woermann-affaire eind 1981 toe gedwongen. In oktober 1981 werd bekend dat het ladingpakket van de Woermann-dienst als gevolg van het lidmaatschap van Nedlloyd Lijnen van dit rederijensamenwerkingsverband zou verschuiven van MTR naar Nedlloyd-dochter Quick Dispatch (QD). Toen bleek dat QD geen behoefte had aan de 200 werknemers die volgens de MTR-direktie aan het pakket verbonden waren namen boze MTR-werknemers een schip van Nedlloyd in gijzeling. Het schip was nu gedwongen tot stilliggen, een voor een reder zeer kostbare aan gelegenheid, terwijl de opzienbare aktie de verguisde handelwijze van Nedlloyd in het volle publicitaire daglicht stelde. In navolging van Nedlloyd gingen de andere havenkoncerns vervolgens in op de vakbondswens om door sektoroverleg een oplossing van de werkgelegenheidsproblematiek zonder gedwongen ontslagen te bewerkstelligen. Van groot belang voor de latere gebeurtenissen was dat in de zogenaamde Kommissie I een techniek werd ontwikkeld waarbij de te verwachten ontwikkeling van de personeelsbehoefte, die het richtsnoer diende te zijn voor te nemen sociale maatregelen, werd gerelateerd aan prognoses voor de overslag in de stukgoedsek-

**Tabel 5** Behoeftte aan direkt stukgoedpersoneel per verschijningsvorm in 1982 en 1985.

verschijningsvorm	1982					1985				
	overslag		personeelsbehoefte			overslag		personeelsbehoefte		
	abs. <sup>a</sup>	%	abs.	%	per eenh. <sup>b</sup>	abs. <sup>1</sup>	%	abs.	%	per eenh. <sup>2</sup>
los stukgoed	1620	11	1623	37	100	900	7	772	26	86
zakken/vaten	1600	12	958	22	60	800	6	472	16	59
pallets	1550	12	489	11	32	1200	9	373	12	31
units	5300	38	996	23	19	5600	43	1037	34	19
containers	2390	18	205	5	9	2890	23	244	8	8
ro/ro	1440	10	120	3	8	1510	12	124	4	8
subtotaal	13900	100	4391	100	32	12900	100	3022	100	23
toename lash				8					33	
totaal			4399					3055		
aanwezig personeel			5033 <sup>c</sup>					4418d		

a. in duizenden tonnen

b. per honderdduizend ton lading

c. per 1-1-1982

d. gemiddeld in 1985 (bestand 1-1-1982 minus natuurlijk verloop)

Bron: Kommissie I, Rapport over de werkgelegenheidsontwikkeling in de Rotterdamse haven tot en met 1985 (3 februari 1982).

tor. Aan het GHB werd als onafhankelijke, deskundige partij de taak opgedragen met behulp van opgaven van de werkgevers de benodigde maninzet per hoeveelheid lading in een bepaalde verschijningsvorm te berekenen. Via allerlei aannames kwam men tenslotte aan de bruto-personeelsbehoefte in 1985 die 1978 arbeidsplaatsen lag onder het personeelsbestand dat begin 1982 in de sektor aanwezig was (zie tabel 5). Rekening houdend met het natuurlijke verloop betekende dit een personeelsprobleem van 1363 man. Utdrukkelijk moet hierbij vermeld worden dat dit cijfer alleen betrekking had op het direkt bij de overslag betrokken personeel (direkten). Voor het indirekte personeel (technische dienst, toezichthoudend personeel) en de beampten (kantoorpersoneel) zouden de bedrijven zelf zorgdragen.

De oplossing voor het personeelsoverschot werd allereerst gevonden in een vrijwillige 57<sup>+</sup>-regeling in het stukgoed, waarbij de sociale uitkeringen door de werkgevers tot 90% van het (netto-)salaris werden aangevuld. Daarnaast werden er voorzieningen geschapen voor stimulering van vrijwillig vertrek en de omscholing en herplaatsing van stukgoedarbeiders, die naar andere havensektoren wilden overstappen.

Toen dit akkoord van kracht werd was het inmiddels juli 1982, respectievelijk een jaar en een negen maanden nadat zich bij Seaport en MTR een serieus teveel aan werknemers had geöpenbaard. Het herstruktureringplan bood daarbij maar kort soelaas, omdat alleen de 57<sup>+</sup>-regeling in het stukgoed voldeed. De aannames van het rekenmodel (zoals de hoogte van het ziekteverzuim en het natuurlijk verloop) kregen in hernieuwde besprekingen in 1983 het karakter van onderhandelingspunten. De werkgevers waren veel somberder geworden over de ontwikkeling van de tonnage aan overig stukgoed en omhelsden een 'doempgnose', terwijl de vakbonden vasthielden aan de oude, iets bijgestelde raming (de 'NEHEM'-prognose). Gekoppeld aan konflikerende aannames binnen het rekenmodel leverde dit een verschil in raming van het personeelsoverschot van ettelijke honderden werknemers op (zie tabel 6).

**Tabel 6** *Verskillende ramingen van de werkgelegenheidsontwikkeling in Kommissie I in maart 1983 (direkte stukgoedwerknemers)*

	1-1-83	gem. 1983	gem. 1984	gem. 1985	1983- 1985
bestand volgens SVZ (2% verloop)	4377	4231	4078	3976	
bestand volgens FNV (4% verloop)	4377	4198	3983	3823	
behoefte SVZ	3519	3264	2671	2120	
behoefte FNV	3751	3609	3135	2891	
overkompleet SVZ	858	967	1407	1856	
overkompleet FNV	626	589	848	932	
totaal verlies arbeidsplaatsen SVZ					2257
totaal verlies arbeidsplaatsen FNV					1486

Bron: Kommissie I, Werkgelegenheidsberekeningen voor de konventionele stukgoedoverslag in Rotterdam; 1983-1985 (maart 1983)

Ondanks deze onenigheid bleek het op 29 juni 1983 na maandenlange besprekingen mogelijk een nieuw sociaal akkoord af te sluiten. Een belangrijk element daarin was een arbeidstijdverkorting (atv) van 10%, waarvan de kosten ongeveer gelijkelijk over werkgevers en werknemers werden verdeeld. Verder zou er een vrijwillige 'doorschuif' van 700 werknemers van bedrijven naar de Stichting Samenwerkende Havenbedrijven (SHB) plaatsvinden. De SHB is een arbeidspool die de werkgevers de mogelijkheid biedt pieken in het werkaanbod op te vangen door het tijdelijk inzetten van extra overslagpersoneel. De pool-arbeiders zijn in vaste dienst bij de SHB. Hun loonkosten worden gedragen door de deelnemende stuwadoors die de SHB een bepaalde dagelijkse afname van personeel garanderen. Optredende leegloop in de SHB-garanties wordt echter voor ongeveer 50 % door het Algemeen Werkloosheids Fonds (AWF) gefinancierd. De doorschuif verminderde het personeeloverschot dus niet, maar verloor de stuwadoors wel van een deel van de leegloopkosten. Een kernpunt van het nieuwe akkoord was dat partijen overeenkwamen door middel van zogenaamde peildatumberekeningen af te wachten of de ontwikkeling van de goederenstroom wel of niet voor grote personeelsoverschotten zou zorgen. De FNV ging er bij voorbaat mee akkoord dat bij ongunstige meetuitkomsten gedwongen ontslagen in principe mogelijk zouden zijn. Met dit nieuwe sociale akkoord werd de verlichting van de met name bij MTR optredende lasten van overbodig personeel opnieuw met grote vertraging verkregen, de doorschuif naar de SHB ging pas op 1 januari 1984 in en door de peildatum-konstruktie werden pijnlijke ingrepen naar een latere datum verschoven.

### Het Van der Louw-akkoord

Het economisch herstel dat in 1983 inzette had een dermate gunstige invloed had op de goederenoverslag dat de peildatumberekeningen van 1984 in plaats van het verwachte overschot een tekort aan werknemers lieten zien. De Vervoersbond FNV greep deze onverwachte ontwikkeling aan om de gedwongen ontslagen die dreigden bij het faillissement van de kleine stuwadoer Rotterdam Terminal (RT) in de zomer van 1984 te blokkeren. Het akkoord van juni 1983 stond gedwongen ontslag in geval van faillissement hoe dan ook toe, maar de FNV redeneerde dat volgens de geest van de overeenkomst overtollige werknemers bij een stuwadoer bij een berekend sektortekort maar moesten worden aangenomen door de andere bedrijven. De werkgevers wezen een dergelijke 'aannameplicht' af als zijnde principieel onverenigbaar met de ondernemingsvrijheid: het mocht niet zo zijn dat zij als groep op moesten draaien voor het faillissement van een van hen. Ze vonden echter geen maatschappelijke steun van de gemeente Rotterdam en het Ministerie van Sociale Zaken toen zij hun verzet tegen overname van het RT-personeel handhaafden, ondanks het starten van door de FNV geleide 'verrassingsakties' in het stukgoed eind augustus 1984. Minister de Koning van Sociale Zaken werd op 12 september door de werkgevers teruggestuurd naar Den Haag, omdat aan zijn voorstel voor een nieuwe 57<sup>+</sup>-regeling in het stukgoed een aannameplicht voor de werkgevers bij toekomstige personeelstekorten verbonden zou zijn. Toen het zo'n vaart niet bleek te lopen

kregen de pragmatici onder de werkgevers, in dit geval: grote concerns als Nedlloyd en Pakhoed, de overhand (Dijkman e.a., 1984, 71) en op 21 september rolde er een nieuw akkoord uit de bus. Daarin zat geen aannameplicht maar wel — in aanvulling op een 57<sup>+</sup>-regeling en een uitbreiding van de SHB voor de opvang van RT-werknemers — een afspraak tot het instellen van een nieuwe commissie voor de bestudering van het werkgelegenheidsprobleem op lange termijn.

Toen deze nieuwe commissie onder leiding van Rijnmondvoorzitter Van der Louw eind 1984 aan haar werkzaamheden begon, werd besloten in verband met de ophanden zijnde concentratie en modernisering niet alleen de directenproblematiek, maar ook de werkgelegenheidsontwikkeling bij het indirecte personeel en de beambten tot de taakopdracht te rekenen. Op basis van nieuwe prognoses, waarin het meest arbeidsintensieve stukgoed sneller terug zou lopen dan in 1981 voorzien was, berekende het GHB dat tot 1990 in het stukgoed zo'n 1.500 werknemers overbodig zouden raken (meer dan een kwart van het totaal). Men dacht men het overschot te lijf te gaan met een natuurlijk verloop van 2% per jaar, overplaatsing van stukgoedwerkers door de concerns en naar de containersector. Voor de overblijvende 750 werknemers werd een oplossing gevonden in een atv van 5% en nieuwe uitredingsregelingen voor oudere werknemers. Voor de opvang van tijdelijk overkompleet in de sektor en van de personele gevolgen van faillissementen gingen de werkgevers akkoord met de creatie van een speciale pool, de PFO, die onderdeel was van de SHB, maar waarvan het AWF niet 50% maar 70% van de leegloop betaalde. Voor het indirecte personeel en de beambten die door faillissementen getroffen zouden worden kwam er een om-, her- en bijscholingspool (OHP), ten dele betaald door de overheid en de bedrijven. Aldus werd de pragmatische oplossing van het Rotterdam-Terminal-konflikt in een structureel akkoord vastgelegd. Tevens gaf Sociale Zaken toestemming de SHB uit te breiden van 50% naar 55% van het sektorbestand aan direkten.

Zoals al eerder aangegeven vielen de kosten van het akkoord voor de werkgevers onverwacht hoog uit. Via de PFO- en OHP-konstrukties waren zij verbonden aan ontwikkelingen in de sektor waar de individuele bedrijven soms geen enkele greep hadden. De SHB, oorspronkelijk bedoeld voor de opvang van pieken, had meer en meer het karakter gekregen van een opvanginstrument van structureel overtollige werknemers in de sektor. Bovendien bleek het akkoord wederom het personeeloverschot niet snel genoeg wég te werken. In ruil voor het lanceren van 'Triton', een belangrijk initiatief tot onderlinge samenwerking waar gemeente en vakbeweging jaren op hadden aangedrongen, hoopten de werkgevers onder de sektordwang van het Van der Louw-akkoord uit te komen. In het definitieve 'Business Plan' van 10 oktober 1986 werd voorgerekend dat er bij de Triton-bedrijven en in hun SHB-garanties vóór 1 januari 1987 283 mensen zouden moeten verdwijnen, wat in 1990 in totaal zou zijn opgelopen tot 676. Dit kon niet in het kader van het sociaal akkoord worden opgevangen. Tegelijkertijd ondernamen de verzaamelde havenwerkgevers een nog veel fundamenteelere aanval op het Van der Louw-akkoord door een inventarisatie te maken van de personeeloverschotten bij de afzonderlijke stuwadoors en de SHB en op basis

daarvan te konkluderen dat er op korte termijn 350 stukgoedwerknemers dienden te verdwijnen. De Vervoersbond FNV vocht de legitimiteit van de ontslagplannen aan, want gedwongen ontslagen konden volgens het Van der Louw-akkoord alleen aan de orde komen bij het tegenvallen van de sektorale goederenoverslag. Uit tabel 7 blijkt dat de goederenstroomontwikkeling in 1986 inderdaad niet dramatisch afweek van de trend die naar de geprognosticeerde omvang van 1990 zou leiden. De goederenoverslag was echter niet allesbepalend, omdat het gekonstateerde overschot ook betrekking had op het indirecte personeel en de beambten. De werkgevers wilden de discussie hoe dan ook niet langer toespitsen op de sektorgrootheid overslag. Hun standpunt werd nu volledig bepaald door de deplorabele rendementssituatie in het stukgoed (met een geschat sektorverlies van 30 miljoen gulden over 1986), waar ze de te treffen maatregelen aan wilden afmeten.

verschijningsvorm	1985 <sup>a</sup>	1990 <sup>b</sup>	1986 <sup>c</sup>	1986 <sup>a</sup>
los stukgoed	0,7	0,4	0,6	0,6
zakken en vaten	0,9	0,4	0,8	0,8
pallets	1,4	1,1	1,3	1,2
units	5,8	5,2	5,7	5,5
containers	4,8	5,0	4,8	5,2
ro/ro	2,0	2,0	2,0	2,3
totaal	15,6	14,1	15,2	15,6
werkgelegenheid <sup>d</sup> (direkten)	3900	2948	3535	

a. gerealiseerd

b. GHB-prognose, maart 1985

c. volgens de trend 1985-1990

d. uitgangspunten Commissie Van der Louw in 1985

Bron: voor de overslag in 1985 en 1986: GHB, 1987; voor de prognoses: Commissie I, Werkgelegenheidsberekeningen voor de konventionele stukgoed overslag in Rotterdam; 1983-1985 (maart 1983) en GHB, *Kaderplan herstructurering oude havens* (maart 1985).

**Tabel 7** Overslag van de VRS-bedrijven in 1985, 1986 en 1990 (in miljoenen tonnen).

## De Zoen van Delft en European Combined Terminals

In reactie op de plannen die de werkgevers begin januari 1987 bekend maakten voor het ontslaan van 350 stukgoedwerkers en ingrijpende aanpassingen in de CAO startte de Vervoersbond FNV op 17 januari met stakingsacties in het stukgoed. Daaraan kwam pas een eind toen de Ondernemingskamer op 13 maart bepaalde dat de betrokken ondernemingen de ontslagplannen voorlopig moesten opschorten, omdat zij niet konform het Van der Louw-akkoord waren onderbouwd met een verwijzing naar de goederenstroomontwikkeling. Aangezien het Ministerie van Sociale Zaken druk op de ketel had gezet door aan te kondigen per 1 juli 1987 te stoppen met het betalen van de PFO-bijdrage moesten de partijen er wel uitkomen. Na diverse pogingen van gerenommeerde bemiddelaars slaagde G. Krul, hoofdredakteur van het *Vrije Volk*, er in juli 1987 in de partijen een akkoord te doen bereiken. Met zijn onorthodoxe, informele aanpak wist Krul een sfeer van vertrouwen tussen

werkgeversvertegenwoordigers en vakbondsbestuurders te creëren. De 'Zoen van Delft' die op 7 juli 1987 bekrachtigd werd kent als bekendste element een 58<sup>+</sup>-regeling, waarmee 870 werknemers in de komende jaren kunnen uitreden en gedwongen ontslagen vermeden worden. Behalve de werkgevers (82 miljoen gulden) betalen ook de werknemers mee door een heffing van 1% op hun loon (tot een totaal van 32 miljoen). Opnieuw komt de oplossing geruime tijd nadat het probleem van een personeelsoverschot zichtbaar is geworden. Essentieel is dat in de nieuwe afspraken voor het eerst een aanzet gegeven wordt tot de lang gewenste kwalitatieve verandering van de arbeidsorganisatie. Door de havenwerkers meer op wisselende tijden en in meer verschillende functies te werk te stellen kunnen de flexibiliteit en daarmee de dienstverlening aan de klant, alsmede de efficiency in de bedrijfsvoering belangrijk worden verbeterd.

Van beide zijden wordt gewag gemaakt van een sterke verbetering van de betrekkingen tussen de FNV en de havenwerkgevers. Deze verbetering vormt een belangrijke omstandigheid waarom twee grote havenconcerns het nu aandurven met een grote fusie een capaciteitsbeheersing te bewerkstelligen, die het hele stukgoed moet omvatten. Nedlloyd en IM willen hun dochters QD en MTR samenvoegen met het containerbedrijf ECT, waar ze ieder een belang van 44% in hebben en na het terugtrekken van Furness slechts nog de Nederlandse Spoorwegen als verdere deelnemer optreedt, tot European Combined Terminals (afgekort eveneens ECT). Gezien de enorme investeringen die voortvloeien uit het nieuwe 20-jarige kontrakt dat ECT eind 1987 met haar voornaamste klant Sea-Land heeft afgesloten, willen de moederconcerns er door een fusie voor waken dat hun huidige volledige dochters MTR en QD eveneens nieuwe extra containerfaciliteiten zullen scheppen. Ook de volkontainerbedrijven zijn namelijk hinder gaan ondervinden van de overlevingsstrijd in de algemene stukgoedsector. Vanaf 1986 verloor ECT enige pakketten aan algemene stuwadoors, die minder gespecialiseerde en snelle, maar soms aanzienlijk goedkopere containeroverslagdiensten kunnen aanbieden. De strategieën van ECT, QD en MTR en hun bindingen met de moederconcerns verschillen net als bij de voormalige Triton-partners sterk, maar de doelstellingen lijken in dit geval verenigbaar. QD en ECT hebben in tegenstelling tot MTR qua werkterrein belangrijke bindingen met andere delen van het concern waar ze (deels) toe behoren. Als (gedeeltelijke) dochters van Nedlloyd kunnen QD en ECT rekenen op het stuwadoorswerk van de al dan niet in consortiumverband uitgeoefende lijndiensten van de moederrederei, die met de fusie door één overslagbedrijf kunnen worden behandeld. Overigens biedt Nedlloyd slechts een minderheid van het werk. ECT heeft een aantal andere grote containerrederijen als klant. En QD heeft geheel onafhankelijk van de overige Nedlloyd-activiteiten specialisaties opgebouwd in moderne homogene ladingverschijningsvorm van bosproducten en in het ro/ro-marktsegment, speciaal Japanse auto's. Voor IM kan de fusie een tussenstap zijn in de totale terugtrekking uit de havens die het concern overweegt (Het Financieele Dagblad, 14-9-1988). De onderhandelingen met de vakbond over de sociale aspecten vormen gezien de benodigde extra personeelsafslanking en de aanpassingen in de CAO nog wel een mogelijk struikelblok voor de fusie.



## Konklusie

De grote verschillen in perspectieven, strategische bindingen en visies en identiteiten verhinderden in de jaren tachtig een op elkaar afgestemd gedrag van de voornaamste ondernemingen in de Rotterdamse stukgoedsector, ook toen er grote verliezen optraden. Het bereiken van gezonde commerciële verhoudingen werd daarbij bemoeilijkt door het prijsbeleid van een aantal middelgrote stuwadoors die hun gemoderniseerde en uitgebreide terminals moesten vullen. Deze konklusies bevestigen de ideeën van onder meer Porter die stelt dat een gevarieerde opbouw van een bedrijfstak een geordende herstructurering in de weg kan staan (Porter, 1980: 18-20 en 259-267; zie ook Vrolijk, 1982: 79-81). In de analyse van de stukgoedontwikkelingen is geen ondersteuning gevonden voor de veronderstelling dat er een grote kans is dat bedrijfstakgenoten in het geval van een stagnatie van de oude markt vanuit hun gehechtheid aan de status quo tot onderlinge regeling van de verhoudingen zullen overgaan (Wijers, 1982: 229-231). De concurrentie is juist zo hardnekkig omdat de stuwadoors een lange periode van onderlinge strijd achter de rug hebben. De fysieke nabijheid van de stuwadoorsbedrijven kan hierbij rol spelen: hierdoor is immers meteen zichtbaar welke konkurrent een klant van een ander naar zich toe heeft getrokken. Gezien de mogelijke gevolgen van het schuiven van ladingpakketten op de persoonlijke relaties tussen de ondernemers kan het slechte overlegklimaat dus gerelateerd worden aan de specifieke aard van de bedrijfstak; een zwakke informele sociale structuur is niet zomaar een residu in de verklaring van het uitblijven van een succesvolle koördinatie zoals Scherer dat stelt (Scherer, 1980: 225). Het grote onderlinge wantrouwen op concernniveau zoals dat uit de gebeurtenissen van de afgelopen jaren naar buiten komt moet wel voor een niet onbelangrijk deel aan niet nader te verklaren, buiten het stukgoed gelegen persoonlijke tegenstellingen worden toegeschreven.

Er lagen ook op sociaal gebied belemmeringen voor een adequate capaciteitsaanpassing en prijsbeheersing. Met name de angst voor aanhoudende negatieve publiciteit over het verwaarlozen van het stukgoed zorgde ervoor dat Internatio-Müller, ondanks de konstante zware verliezen die sinds 1979 in het stukgoed werden geleden, niet tot liquidatie van haar stuwadoor Müller-Thomsen overging. Het vroegtijdig signaleren en aanpakken van de personeelsproblematiek en zo het kweken van begrip bij de ondernemingsraad en de vakbond, dat zo belangrijk wordt geacht voor het bereiken van een geprogrammeerde afbouw (Van Hoorn, Van der Schroeff, 1980), was vanaf eind 1981 niet meer relevant. De Vervoersbond FNV slaagde er toen in een sektorale aanpak af te dwingen die de benodigde afslanking sterk vertraagde en de bedrijven met hoge kosten opzadelde. Voor het welslagen van dergelijke besprekingen en een afstemming op sektorniveau worden vooral de mogelijkheid om bindende overeenkomsten te ontwerpen en de beschikbaarheid van instrumenten voor een adequaat (ekonomisch) inzicht in de bedrijfstak

genoemd (Van der Hoorn, Van der Schroef, 1980: 126-128). In het sektor-overleg tussen werkgevers- en werknemersorganisaties kon door het relatieren van de personeelsbehoefte aan de tonnencijfers en de neutrale positie van het GHB een technische, en daarmee ook aan de achterban als 'objektief' verdedigbare bepaling van het probleem plaatsvinden. De complexiteit van de materie zorgde er echter voor dat veel arbitraire en soms omstreden aannames gemaakt dienden te worden. De technische benadering gaf vooral geen uitkomst omdat zij voor beide partijen verschillende doeleinden vervulde: de vakbeweging zag haar als het middel om sociale maatregelen onafhankelijk te maken van financieel-ekonomische overwegingen, terwijl de ondernemers de berekeningsmethode als de gezien de omstandigheden best haalbare aanpak zagen. De gemaakte afspraken boden de vakbeweging een legitimatie voor haar strikte handhaving van het regiem van de technische methode, wat de werkgevers duur kwam te staan toen zij gingen beseffen dat het model een sektordwang op het individuele bedrijfsbeleid uitoefende. Pas bij het optreden van een dramatische verliessituatie in het stukgoed verloor het stakingswapen aan effectiviteit en kwamen de ondernemingen kollektief met 'reële' personeelsplannen. De generieke (57+)-regelingen konden per definitie niet toegespitst worden op de exakte personeelsproblematiek bij de afzonderlijke bedrijven. Daar traden ook overschotten op onder het indirekte personeel en de beampten, terwijl er geen systematiek werd ontwikkeld om de (sektor)personeelssituatie voor deze kategoriën te bepalen. Als men er in een vroeg stadium toe over was gegaan de personeelsproblematiek volgens een overeengekomen methode per bedrijf afzonderlijk te inventariseren, maar de oplossing op sektorniveau te zoeken, was dit probleem wellicht voorkomen. Het gegoochel met cijfers zorgde ook naar buiten toe voor verwarring. De publieke opinie speelde een bijzonder belangrijke rol in het sociale overleg: zowel in 1984 als in 1987 moest het formele gelijk van een der beide partijen (respektievelijk de werkgevers en de FNV) wijken voor een oplossing die in overeenstemming was met wat men in het algemeen in de bewuste periode als sociaal geoorloofd zag.

Het gevoerde sociale beleid verklaart deels het aanhouden en verheugen van de prijskonkurrentie tussen de stuwadoors. De grote verliezen waren namelijk niet meteen aanleiding tot een grotere onderlinge koördinatie, omdat de financiële gaten opgevuld konden worden door de moederkoncerns, die onder druk stonden van de werknemers om hun sociale verantwoordelijkheid te nemen. De stuwadoors konden de nadelige werking van het personeelsoverschot individueel alleen via vergroting van de omzet verminderen. Bij een gegeven marktomvang was dit alleen door scherpe prijskonkurrentie te bereiken. De bestaande inelasticiteit van de vraag als geheel verhinderde deze prijskonkurrentie in tegenstelling tot wat met rationeel-ekonomisch kan beredeneren niet (De Jong, 1985, 139-140). Relevant in het geval van het stukgoed lijkt de konstatering dat de combinatie van hoge vaste kosten en een teruglopende markt de kans op een succesvolle koördinatie vermindert (Scherer, 1980: 205-212; Daems, Douma, 1985, 63). Hierbij is het van belang dat het stuwadoorswezen een dienstverlenende aktiviteit is: door de noodzaak om de capaciteit voortdurend onmiddellijk te benutten is de nei-

ging tot prijszonderbieding om tenminste een deel van de kosten terug te verdienen sterker dan in de industrie, waar de mogelijkheid bestaat op voorraad te produceren.

## Literatuur

- W. Buitelaar, G. Evers, H. Peer, e.a., 1980, Werken in de Rotterdamse haven *Intermediair*, 29-8-1980, 29-39.
- Daems, H., Douma, S.W., 1985, *Konkurrentie: analyse en strategie*, Deventer/Antwerpen.
- Dijkman, F., Hirs, H., Peters, E., e.a. (red.), 1984, *Het zal wel doodbloeden. De Rotterdamse stukgoedstaking 1984*, Amsterdam.
- Gemeente Rotterdam, 1980, *Stukgoed Rotterdam/Ontwikkelingen en perspectief/Beleidsvoornemens*, Rotterdam.
- Idem, 1981a, *Stukgoed Rotterdam/Beleidsvoorstellen*, Rotterdam.
- Idem, 1985, Kaderplan herstructurering oude havens. Kredietaanvraag, Rotterdam.
- Hoorn, T.P. van, Schroeff, H.J. van der, 1980, *Als sanering dreigt...Signalering, preventie en besturing van afbouw van bedrijfsactiviteiten*, Alphen a.d. Rijn-Brussel.
- Jong, H.W. de, 1985, *Dynamische markttheorie*, Leiden.
- Kuiler, H.C., 1973, *Inleiding in de haven- en vervoerseconomie*, Leiden.
- Leerink, H., 1975, Concentraties in de haven- en transportsector *Distributie- en transportmanagement*, 3 nr. 1 t/m 3.
- NEHEM, 1983, *Structuurverbeteringsplan voor de konventionele stukgoedstuwdooorssektor in de Nederlandse havens*, 's Hertogenbosch.
- Porter, M., 1980, *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York.
- Scherer, F.M., 1980, *Industrial Marketstructure and Economic Performance*, Boston.
- Vervoersbonden FNV, 1980, *Gaat het stukgoed goed stuk?*, Utrecht.
- Idem, 1981, *Cijfers voor werk*, Utrecht.
- Vrolijk, H., 1982, Opkomst en neergang van de Nederlandse Herstructureringsmaatschappij in H. Vrolijk, R. Hengeveld (red.), *Interventie en vrije markt. Maatschappijkritiek. Overheidsbeleid ten aanzien van de structuur van de Nederlandse economie*, Amsterdam, 49-92.
- Wijers, G., 1982, *Industriepolitiek*, Leiden/Antwerpen.