



Nooit meer Nedlloyd Altijd Rotterdam

De ontwikkeling van de moderne containervaart
& de invloed op de haven van Rotterdam

**Nedlloyd – P&O Nedlloyd – Maersk Line – Maasvlakte 2
1995-2006**

Remco van Evelingen

Master Thesis
Maritime History
Universiteit Leiden
2013

Remco van Evelingen

Begeleidende docenten:

Prof. Dr. H.J. den Heijer

Dr. A.M.C. van Dissel

Inhoudsopgave

Voorwoord	- 5 -
Inleiding.....	- 6 -
Verantwoording.....	- 7 -
Historiografische inleiding.....	- 8 -
De containervaart	- 8 -
De haven van Rotterdam.....	- 10 -
De containervaart	- 14 -
50 jaar jong en nog steeds in ontwikkeling	- 14 -
Technologie, routes & netwerken	- 18 -
Hoe groter, hoe beter	- 18 -
De wereld rond	- 21 -
Allianties, fusies & overnames.....	- 24 -
Samenwerkend de wereld veroveren	- 26 -
Nedlloyd en Peninsular and Oriental Container Lines gaan samen verder	- 33 -
De Deense overheersing	- 37 -
De route van de containervaart.....	- 45 -
De haven van Rotterdam	- 48 -
De geschiedenis en context	- 48 -
Concurrentie.....	- 50 -
Maasvlakte 2.....	- 54 -
Ruimtetekort in de haven van Rotterdam.....	- 58 -
De grote doorsteek	- 60 -
De meerwaarde van het nieuwe land.....	- 63 -
Conclusie	- 64 -
Bibliografie	- 68 -

Voorwoord

Na een vijfjarige geschiedenis studie aan de Universiteit Leiden, komt er met deze master thesis een einde aan mijn studententijd. Ik heb door de jaren heen veel geleerd, mensen ontmoet, ervaringen opgedaan, gelachen, geknokt en eindelijk is mijn thesis voltooid.

Ondanks dat ikzelf de onderzoeken heb gedaan, de tentamens heb gemaakt en mijn werkstukken heb geschreven; heb ik het gevoel dat ik hier nooit alleen voor heb gestaan. Nooit had ik dit allemaal kunnen doen zonder de steun van de mensen om mij heen. Zij hebben mij gesteund, geholpen en geïnspireerd. Ik wil iedereen bedanken die dit mogelijk heeft gemaakt. Vooral wil ik mijn vriendin Ilona bedanken voor alle liefde, haar lach, het vertrouwen en af en toe haar strenge woorden als ik weer zat te lanterfant.

Mijn moeder voor alle steun en het steeds nakijken van mijn werkstukken, en mijn vader voor het altijd aanhoudende vertrouwen, soms als ik dit zelf niet meer had. Daarnaast heb ik in het laatste jaar veel steun gehad aan mijn groepsgenoten van het Leiden Leadership Programme. We waren allemaal bezig met ons laatste studiejaar, volgden daarbij nog een extra programma, waardoor we af en toe tegen dezelfde dingen aanliepen. Door het hier met elkaar over te hebben, zorgden we ervoor dat we steeds opnieuw de juiste weg terug vonden.

Als laatste wil ik al mijn docenten bedanken die ik door de jaren heen heb gehad, die mij steeds hebben geïnspireerd om meer uit mijzelf te halen. Ik hoop dat deze thesis een mooie afsluiting is voor mijn studentenperiode, in heb ervan genoten.

Inleiding

Geen sector is wereldwijd zo actief als de zeevaart. Door de eeuwen heen verbonden de zeeën en oceanen verschillende gebieden, landen en continenten met elkaar, meestal voor handel en het vervoeren van personen. Vanaf de ontdekkingsreizen naar Afrika, Azië en de Nieuwe Wereld is de uitwisseling over zee steeds maar toegenomen. In de moderne geschiedenis en ontwikkeling van de wereld, heeft de zeevaart ervoor gezorgd dat de wereld 'kleiner' is geworden. Het heeft de ontwikkeling van massaproductie in lage lonenlanden mogelijk gemaakt, waarmee de moderne globalisatie van de wereld in de jaren '70, of misschien wel in 1956 met de eerst intercontinentale containervaart is begonnen. Door de enorme vraag naar goederen is deze sector steeds blijven groeien, en omdat het over de gehele wereld verdeeld is, heeft de sector een grote risicospreiding tegen economische tegenslag. Echter met een steeds globaliserende wereld en de opkomende concurrentie, werden veel containervaartrederijen voor lastige keuzes gezet, waardoor er grote ontwikkelingen hebben plaatsgevonden.

In deze studie naar de ontwikkeling van de containervaart in de moderne tijd, staat de rederij Nedlloyd centraal. Deze rederij heeft in de periode 1995 tot 2005, de meeste sector brede ontwikkelingen aan den lijve ondervonden. Zowel op technologisch- als bedrijfskundig terrein heeft de sector veel veranderingen en ontwikkelingen doorgemaakt. Aan de hand van voorbeelden die door Nedlloyd in deze periode zijn meegemaakt, wordt er een beeld geschetst van de ontwikkelingen van de containervaart, niet alleen op een narratieve manier, maar ook de vragen waarom marktaandeel zo belangrijk is, of waarom allianties en fusies tussen grote spelers in deze sector gevormd moesten worden, komen in deze studie naar voren. Een van de problemen waar bij deze studie tegen aangelopen werd, is af en toe het ontbreken van officiële documenten zoals jaarverslagen en dergelijke. De reden ligt bij de vele veranderingen die binnen de sector hebben plaatsgevonden, waardoor niet altijd alle documenten aanwezig waren, omdat een bedrijf overgenomen was. Daarnaast was het niet mogelijk om in de bedrijfsarchieven zelf onderzoek te doen.

Het tweede deel van deze studie gaat over de haven van Rotterdam. Door de enorme groei in de containervaart in de onderzochte periode, werd verwacht dat de haven op enig moment te klein zou worden. Zelfs al is de haven van Rotterdam in het begin van de onderzoeksperiode de grootste haven van Europa, de concurrerende havens zitten niet stil. Door de enorme schaalvergroting hebben de klanten van de haven een grotere onderhandelingspositie gekregen, waardoor de haven van Rotterdam wel moest reageren. Dit werd gedaan met de ontwikkeling van Maasvlakte 2 en het efficiënter gebruik van de bestaande haven. In dit deel zal de vraag centraal staan welke invloed de

containervaart op de besluitvorming van Maasvlakte 2 heeft gehad, waarom er is gekozen voor uitbereiding naar zee en welke meerwaarde dit voor de haven van Rotterdam zou opleveren. De omvang van dit deel van deze studie zal kleiner zijn dan het deel over de containervaart. Het proces is goed gedocumenteerd, waardoor er gekozen is om alleen op de invloed van de containersector te focussen, zonder een al te uitgebreid overzicht van de besluitvorming weer te geven.

Het is een studie geworden met een grote omvang van thema's, die met elkaar in contact staan. Hierbij is getracht om de argumenten en ontwikkelingen zo bondig mogelijk weer te geven zonder de nuances uit het oog te verliezen.

Verantwoording

In dit onderzoek is getracht om zoveel mogelijk gebruik te maken van primaire bronnen. Helaas is dit door verschillende oorzaken niet altijd mogelijk gebleken. De archieven van de rederijen bleven gesloten, waardoor interne documenten over de allianties, fusies en acquisities verborgen bleven. Om toch op een verantwoorde manier aan bronnen te verzamelen, is er ook onderzoek gedaan met behulp van krantenartikelen. Om de betrouwbaarheid te toetsen, zijn alleen krantenartikelen opgenomen als bron, wanneer deze werden gestaafd en bevestigd door andere krantenartikelen uit andere kranten.

Zoals gebruikelijk in deze wereldwijde sector zijn de prijzen van containers, omzetten en winsten van de rederijen in deze studie weergegeven in één soort valuta, de Amerikaanse dollar (\$). De capaciteit van de containers zal weergegeven worden in de standaard weergave maat, de Twenty-foot Equivalent Unit (TEU).

Historiografische inleiding

Om een goed startpunt voor dit onderzoek te creëren zal er eerst een kort historiografisch overzicht gegeven worden over de onderwerpen die al beschreven zijn in wetenschappelijke onderzoeken.

De containervaart

Over de nog relatief jonge container scheepvaartsector zijn nog weinig overzichtswerken verschenen. Daar staat tegenover dat wat er over geschreven is, wel erg bruikbaar is voor deze studie naar de relatief recente ontwikkelingen in deze sector. Sinds de eerste containervaart zijn er wel vele artikelen geschreven over de (technische en bedrijfsmatige) ontwikkelingen van de sector of de gevolgen van de sector op de wereld. Een viertal grote werken staat hieronder beschreven

In het einde van de jaren '70 verscheen het eerste overzichtswerk over de containervaart, geschreven in het Duits door Hans Jurgen Witthöft, *Container. Transportrevolution unseres Jahrhunderts*. Deze studie richtte zich nog op een redelijk klein gebied, omdat de grootste ontwikkelingen en groei in de sector nog moesten plaatsvinden. Het standaardisatieproces van de afmetingen voor containerschepen wordt hier wel in beschreven. Na deze grote studie is het lang stil als het gaat om overzichtswerken; pas tegen de tijd dat de sector haar 50-jarige bestaan kan gaan vieren, komen de andere drie grote overzichten.

Een van de eerste recente overzichten van de containervaart is beschreven in het 23^e volgnummer van het tijdschrift *Research in Maritime History*, dat uitgegeven wordt door de International Maritime Economic History Association. Dit genootschap geeft sinds 1991 elk half jaar een editie uit over een maritiem economisch onderzoek. In de 23^e editie werd het laatste manuscript van de in 2001 overleden Frank Broeze gepubliceerd. Het is een overzichtswerk van de containersector en getiteld *The Globalisation of the Oceans: Containerisation from the 1950s to the Present*. In dit eerste overzichtswerk worden de ontwikkelingen van de containersector beschreven vanaf het moment waarop de eerste containers op zeeschepen geplaatst werden in 1956 in de Verenigde Staten. Broeze beschrijft uiterst zorgvuldig de ontwikkelingen die de schepen en de rederijen wereldwijd doormaakten, tegen welke problemen aangelopen werd en welke oplossingen ervoor gevonden werden.

Hij beschrijft en onderschrijft het belang van deze sector voor de ontwikkeling van de wereldeconomie en de globalisering die na de Tweede Wereldoorlog is ontstaan. Het boek bevat veel informatie uit maritieme vaktijdschriften als het gaat om bedrijfsinformatie. Het leuke hiervan is dat Broeze veel met quotes werkt, deze quotes zijn veelal van invloedrijke personen binnen de sector. Boven de introductie staat bijvoorbeeld de veelzeggende quote van de CEO van de OOCL (Orient

Overseas Container Lines) in 1997, meneer Tung: “Without the container the global village would still be a concept, not a reality...” In de eerste helft van het boek wordt er een chronologische overzicht gegeven. De tweede helft is thematisch ingedeeld. Hierin komen onder meer de havens en hun systemen, de netwerken van de rederijen, de arbeiders, de cultuur en het milieu aan bod.

Een tweede boek over de containervaart is *Box Boats, How Container Ships Changed the World* door Brian J. Cudahy, geschreven in het kader van het 50-jarige jubileum van de containervaart in 2006. In dit boek wordt er met een ander licht naar de sector gekeken. Het is een Amerikaans boek en gaat hoofdzakelijk over het Amerikaanse bedrijf Sea-Land, het bedrijf dat in 1956 als eerste containers op een zeeschip vervoerde. Andere rederijen komen wel aan bod, maar de focus ligt op Sea-Land en later Maersk- Sealand. Er wordt verder teruggekeken naar de voorlopers van de containervaart, en in welk klimaat de sector startte. Zo komen ook handels- en scheepvaartverdragen van voor de Tweede Wereldoorlog aan bod. Daarnaast wordt er dieper ingegaan op de technologie en de ontwikkeling hiervan, die achter de schepen en bedrijven schuilt. Het boek geeft veel inzichten, maar kan deels gezien worden als bedrijfsgeschiedenis, en minder dan het werk van Broeze over de gehele wereldwijde sector.

Een derde overzichtswerk is geschreven door Marc Levinson in 2006 en heet *The Box, How the Shipping Container made the World Smaller and the World Economy Bigger*. Doordat de schrijver van huis uit een economisch journalist is, gaat dit boek meer in op de complicaties die de containervaart op de wereldeconomie gehad heeft, en minder op de schepen en technologie achter de schepen dan in het boek van Cudahy. Toch blijft dit boek ook gericht op Amerika en de rederij Sea-Land, maar nu meer vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Levinson probeert ook te verklaren waarom juist deze sector zo belangrijk is voor de gehele wereldeconomie en dat het een van de aanwakkers is van de globalisering. Zijn stelling is dan ook dat deze sector de globalisatie mogelijk gemaakt heeft. Zonder deze sector was het namelijk niet, of in ieder geval minder goed, mogelijk geweest om productieprincipes zoals ‘Just-in-Time’, waar de meeste fabrieken mee werken, uit te kunnen voeren. Nu kunnen onderdelen van bijvoorbeeld een auto uit verschillende landen komen en op een andere plaats geassembleerd worden. Een andere reden voor de stimulatie van de wereldhandel is dat de prijzen voor transport met de komst van de containervaart hard gedaald zijn. Wel geeft hij in het laatste deel van zijn boek een aantal waarschuwingen af, want hoeveel de wereld ervan ook geprofiteerd heeft, kwaadwillende personen kunnen er ook van profiteren. Handel in verboden middelen is aan de orde van de dag. Maar ook terrorisme ligt op de loer. Vooral omdat de sector steeds meer werkt met grote Hubs (grote havens die een knooppunt vormen voor een regio), is het risico ook groter dat er bij een terroristische aanslag een groot deel van de sector, en daarmee ook de wereldhandel, in gevaar komt.

Naast deze overzichtswerken zijn er veel kleinere artikelen en studies verschenen, veelal met een bedrijfseconomische, strategische of technologische achtergrond. Veel van deze artikelen komen van universiteiten uit havensteden, vooral Notteboom uit Antwerpen, heeft in het afgelopen decennium veel geschreven over de allianties, het opzetten van een goed netwerk, maar ook over de invloed van de olieprijs op de sector. Slack heeft in een aantal publicaties veel geschreven over rederijen en diensten uit het Atlantisch gebied, de strategie en net als Notteboom over allianties.

Wanneer er alleen specifiek naar een bedrijf en haar beweegredenen gekeken wordt, wordt er al snel tegen een dichte deur aangelopen. Archieven van de rederijen P&O Nedlloyd en Maersk, waar dit stuk zich voornamelijk op zal richten, is afgesloten voor het publiek. Dat is jammer, omdat hierin een schat aan informatie zou kunnen liggen om achter de beweegredenen van de strategische beslissingen te kunnen komen. Maar het is aan de andere kant ook begrijpelijk, men is bang dat er kostbare (geheime) bedrijfsinformatie uit naar buiten zal komen, waar de concurrentie dankbaar gebruik van zou kunnen maken.

De haven van Rotterdam

Over de haven van Rotterdam is al veel verschenen, echter maar weinig met een wetenschappelijke basis. In 1995 schreef historicus Jaap Bruin dat er over de havens in Nederland nog veel onderzoek gedaan moest worden. De recentere concurrentie met andere havens is ook een relatief onderbelicht onderwerp. Een van de recentste grote werken komt uit 2004 en is een verzameling artikelen in *Comparative Port History of Rotterdam and Antwerp (1880-2000) Competition, Cargo and Cost*. Dit boek is uitgebracht onder leiding van Ferry de Goey. In dit boek wordt met historici en bedrijfswetenschappers uit Leuven en Rotterdam onderzoek gedaan naar deze twee havens. Het gaat met name over de efficiëntie, prijs en competitie tussen de havens van Antwerpen en Rotterdam.

Sinds de opkomst van de container in de jaren '60 is er steeds meer aandacht gekomen voor de ontwikkelingen en de geschiedenis van de overslag in de havens en de concurrentie tussen de havens. Echter opnieuw, over de ontwikkelingen in de afgelopen 25 jaar zijn er nog weinig historische of overzichtswerken verschenen. Een van de weinige artikelen hierover is geschreven door Vigarié; in dit stuk wordt een algemeen overzicht gegeven van de ontwikkeling van containerhavens. Wel is er een opkomst vanuit de meer technologische- en bedrijfseconomische hoek. Dit heeft te maken met de grote investeringen die nodig zijn in deze sector, waardoor bedrijven en overheden eerst alle opties willen onderzoeken voordat er besluiten genomen worden. Onder andere Vis heeft een aantal artikelen over containerterminals op zijn naam staan.

Over de ontwikkeling van Maasvlakte 2, is buiten de studies naar de haalbaarheid nog geen secundaire literatuur over verschenen. De reden hiervan is waarschijnlijk dat het project, dat haar oorsprong al vond eind jaren '80, begin jaren '90 van de vorige eeuw, een lang bureaucratisch proces heeft moeten doorlopen. De knoop om Maasvlakte 2 definitief te ontwikkelen, werd pas in 2006 door de landelijke overheid doorgehakt. Twee jaar later, in 2008, werd het uiteindelijke ontwerp vastgesteld. Vrij snel na deze beslissing werd er begonnen met de aanleg, en als alles goed gaat zal in 2014 het eerste schip aan een kade op Maasvlakte 2 liggen.

Deel 1

De containervaart



De containervaart

In de afgelopen 50 jaar heeft er een nieuwe revolutie plaatsgevonden in de overzeese transportsector. Dit is de grootste verandering geweest in de maritieme sector sinds de uitvinding en ontwikkeling van het stoomschip, waardoor het mogelijk werd om via vaste vaarschema's te varen. Die uitvinding heeft ervoor gezorgd dat er op regelmatige basis grote hoeveelheden goederen over de wereld verplaatst konden worden. De ontwikkeling van de containervaart heeft hier op voortgeborduurd, door een efficiëntere manier van vervoeren mogelijk te maken. Er zijn verschillende manieren uitgevonden om containers gemakkelijk te kunnen overslaan van schip naar de kade en daarna weer op een ander transportmiddel. Een voorbeeld is de Roll-on Roll-off constructie, waarbij de containers het schip op en afgereden worden, of schepen waarbij de kranen op het schip gemonteerd waren. Uiteindelijk heeft de huidige containersector voor het overgrote gedeelte gekozen voor schepen waarbij de containers via kranen die op de kade staan te laden en te lossen. In dit deel zal de ontwikkeling van de containervaart op de laatstgenoemde manier in de periode 1995 tot 2005 beschreven en verklaard worden. Aan de hand van de toen nog enige overgebleven grote Nederlandse containerrederij Nedlloyd, zullen de aspecten van deze sector behandeld worden, zowel het bedrijfsmatige als de ontwikkelingen in de techniek, methoden en netwerken. Om een beter beeld te krijgen van de situatie waarin de containervaart zich bevond aan de beginperiode van dit onderzoek, zal er via een korte geschiedenis van het containerzeetransport een context gegeven worden.

50 jaar jong en nog steeds in ontwikkeling

Het gebruik van containers binnen de transport- en opslagsector was midden jaren '50 van de vorige eeuw niet heel nieuw of revolutionair. In de Eerste Wereldoorlog werden containers al gebruikt om munitie in te vervoeren en op te slaan. Tijdens het interbellum probeerde spoortransportbedrijven hun dienstverlening te verbeteren door dit concept over te nemen, en om deur tot deur service te leveren werden ook vrachtwagens hiermee beladen. De enorme hoeveelheid militaire vrachtschepen die er in Amerika tijdens en vlak na de Tweede Wereldoorlog gebouwd werden, hadden andere afmetingen dan de traditionele schepen voor stukgoederen. Deze nieuwe schepen waren moeilijker te laden, waardoor nieuwe oplossingen bedacht moesten worden.¹

Het idee om meerdere containers op schepen te vervoeren kwam als eerste op bij een directeur van een vrachtwagentransportbedrijf in Amerika, Malcom McLean. Het gebruik van containers over de weg was al jaren gebruikelijk in de Verenigde Staten, maar door de vele verschillende omstandigheden per staat, zocht McLean een efficiëntere en goedkopere manier om deze containers

¹ M. Levinson, *The Box, How Container Shipping made the World Smaller, and the World Economy Bigger* (Princeton, 2006) 18.

over langere afstanden te vervoeren. Het leken dezelfde containers als op vrachtwagens, ware het niet dat ze van de oplegger afgehaald konden worden en op de plaats van bestemming weer op een oplegger gezet konden worden. Dit gebeurde voor het eerst op de *Ideal X*, een olietanker die op de terugweg naar Houston vanuit New York 58 van deze nieuwe containers meenam. Het was donderdag 26 april 1956, de dag waarop de containerisatie van de wereld begon.²

Waarom werd het concept van de containers zo succesvol? Achteraf zijn er verschillende redenen te bedenken waarom dit nieuwe concept aansloeg. Een van de redenen is geweest dat het laden en lossen van de stukgoederen in de havens een erg tijdrovend en gevaarlijk werk was. Alle stukken moesten één voor één op en van het schip worden geladen. Elk goederenschip was in die tijd meer dan 50% van de tijd aan een kade gebonden, terwijl andere type schepen, zoals tankers en bulkgoederenschepen al een stuk verder waren in hun laden en lossen.³ Door nieuwe technieken in de scheepsbouw werd het mogelijk om grotere schepen te bouwen, echter het tijdsprobleem van het laden en lossen zou dan alleen maar groter worden.⁴ Er bestond geen standaard maat, waardoor goederen ook op de kade veel ruimte in namen, en er heel veel havenarbeiders bij betrokken waren. Dit had weer tot gevolg dat het laden en lossen een kostbare aangelegenheid was door de vele manuren die ermee gemoeid waren. Door de grote bedrijvigheid ontstond er ook meer gevaar, bijvoorbeeld dat mensen in de krappe ruimtes op schepen klem kwamen te zitten tussen de goederen of onder goederen terecht kwamen.⁵ De aansluiting tussen schepen en andere transportmiddelen was er eigenlijk niet. Een schip kon zijn lading alleen op de kades of op kleinere schepen lossen, waarna dit naar de pakhuizen gebracht werd. Daar moest het uitgezocht worden en verder getransporteerd worden op bijvoorbeeld treinen of vrachtauto's. Terwijl dit met containers niet meer hoefde, nu kon een container direct overgezet worden en zonder steeds opnieuw in te pakken van deur tot deur getransporteerd worden.⁶ Een ander voordeel was dat het verzekeren van goederen een stuk goedkoper werd. Met het laden en lossen ging er vaak wat mis, door de eerder beschreven kleine ruimtes en erg simpele kranen gingen er vaak goederen stuk.⁷ Goederen werden niet meer steeds in en uitgepakt, open en bloot op de kades en in de pakhuizen gezet. Nu stonden ze veilig in een gesloten container.⁸

² B.J. Cudahy, *Box Boats, How Container Ships changed the World* (New York, 2006) introduction en 68.

³ F. Broeze, The Globalisation of the Oceans, Containerization from the 1950s to the Present, In: *Research in Maritime History*, 23 (2002) 9-10.

⁴ Levinson, *The Box*, 55.

⁵ A. Vigarié, From break-bulk to containers: the transformation of general cargo handling and trade, In: *GeoJournal* 48 (1999) 3-7, 5.

⁶ Broeze, The globalisation, 10-11.

⁷ Levinson, *The Box*, 18.

⁸ Broeze, The globalisation, 12

Na tien jaar vooral in Amerika gegroeid te zijn werden er voor het eerst containerschepen op een vaste basis de Atlantische oceaan overgestuurd. Het schip *Fairland* van Malcom McLeans rederij Sea-Land, voer als eerste echte containership uitgerust met 226 containers naar Europa en deed de grootste Nederlandse haven aan. Het schip had haar eigen kranen waarmee de containers op de kade en op vrachtwagens geladen konden worden. Dit gebeurde op 4 mei 1966, het begin van de containerisatie van de Rotterdamse haven. Al na één jaar werd de eerste containeroverslagterminal in de Rotterdamse haven geopend.⁹

Nu iedereen de meerwaarde van het gebruik van containers inzag, kwam de volgende discussie. Meerdere rederijen waren zich aan het specialiseren op de containervaart, iedereen met eigen containers, met eigen afmetingen. Wat zouden de beste afmetingen zijn? De rederij Matson hield zich bezig met te bestuderen wat de ideale maat zou zijn. Wanneer de containers klein waren, kon de ruimte in de schepen makkelijk beladen worden. Het laden en lossen zou dan wel een tijdrovend karwei zijn. Maar als de containers te groot werden, dan had men wel tijdswinst maar dan was het een stuk moeilijker om de containers op een goede manier op de schepen te plaatsen en een goede indeling te maken.¹⁰ De afmetingen moesten ook goed aansluiten op de stukgoederen en andere transportvormen, zodat zowel kleine als grote stuks erin zouden passen en de containers makkelijk op een vrachtwagen of trein overgezet konden worden. De noodzaak hiervan werd echt duidelijk terwijl het concept wereldwijd begon te groeien.¹¹ De stabiliteit van het schip kwam hier ook mee in gevaar, de kranen die gebruikt werden voor het laden en lossen bevonden zich in het beginstadium nog op de schepen, omdat veel havens nog niet de faciliteiten hadden om containers te laden en lossen.¹² Om alle discussies weg te nemen kregen de American Standards Association en de International Standards Organisation in 1961 de opdracht om een standaard voor de container te onderzoeken en in te voeren. Dit bleek moeilijker dan gedacht. Na vier jaar kwamen zij met afspraken over de afmetingen. Niet iedereen was het hiermee eens, waardoor de discussie door bleef gaan. Pas toen de sector in 1970 internationaler werd, zijn er afspraken gemaakt over de standaard maten. En zo zijn de Twenty-feet Equivalent Unit (TEU) en Forty-feet Equivalent Unit (FEU) de standaard lengtes geworden, op een breedte en hoogte van 8 feet bij 8 feet.¹³ De vaststelling van de afmetingen van de containers speelde zich voornamelijk af in de Verenigde Staten, de reden hiervan was dat het concept van intermodale containers hier als eerste praktisch gebruikt werd.

⁹ Port of Rotterdam & CBS Heerlen, *Container Yearbook 1996, Three decades of container transshipment* (Rotterdam, 1996) 17.

¹⁰ Levinson, *The Box*, 62.

¹¹ Broeze, *The globalisation*, 12.

¹² Levinson, *The Box*, 63.

¹³ Zie Levinson, *The Box*, 142-147 en Broeze, *The globalisation*, 13 voor een uitgebreid verslag van de discussie en noodzaak voor standard maten.

Hierdoor stond de standaard al redelijk vast toen de container over de gehele wereld in populariteit toenam als transportmiddel.¹⁴

In de decennia hierop volgend heeft de containerisatie een enorme groei doorgemaakt, het transport in stukgoederen is hierdoor in langzaam maar zeker over heel de wereld naar de geschiedenisboeken verbannen. Zo stond de jaren '70 in het teken van het opzetten van een wereldwijd netwerk, de jaren '80 hadden een terugslag door onder andere de oliecrisis en zorgden de jaren '90 voor het startsein van de globalisatie. In deze periode zijn veel grote technologische verbeteringen doorgevoerd en verschuivingen onder de rederijen voorgekomen. Van de periode na 2005 en in de toekomst wordt verwacht dat de technologische veranderingen voorlopig minder groot zullen zijn, en men spreekt wel over de volwassen geworden sector.¹⁵

¹⁴ R. Loyen, E. Buyst & G. Devos (eds), *Struggling for Leadership: Antwerp-Rotterdam, Port Competition between 1870-2000* (Heidelberg, 2003) 117.

¹⁵ T. Notteboom & J.P. Rodrigue, Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks, In: *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 10 (2008), 152–174, 155.

Technologie, routes & netwerken

Containerschepen zijn door de jaren heen door vele nieuwe technologische innovaties veranderd, de capaciteit van de grootste schepen is erg snel toegenomen. De manieren om de wereldwijde netwerken en routesystemen in te richten en op te zetten zijn door de jaren heen sterk aan verandering onderhevig. Steeds weer zijn de grenzen van de vooruitgang opgezocht, capaciteit en bereik werden essentieel om als containerrederij te kunnen overleven in deze relatief jonge transportsector. In dit hoofdstuk zullen de technische ontwikkelingen, netwerk en routesystemen van de jaren '90 van de twintigste eeuw en de eerste jaren van de eenentwintigste eeuw besproken worden.

Hoe groter, hoe beter

De capaciteit van de grootste containerschepen aan het begin van de jaren '90 was ongeveer 4500 TEU, de snelheid van deze schepen lag tussen de 20 en 25 knopen.¹⁶ Deze schepen waren maximaal 32.3m breed en 291m lang. Dit is de maximale grootte voor schepen om door het Panamakanaal te kunnen varen.¹⁷ Maar een klein aantal schepen was groter dan deze afmetingen en had een grotere capaciteit. Dat grotere schepen rond deze periode in trek waren bij de rederijen is te zien aan de bestellijst van postpanamax schepen in 1995. In dat jaar voeren er wereldwijd 16 van deze schepen over de oceanen. Op dat zelfde moment waren er maar liefst 53 postpanamax schepen in bestelling, wat een toename zou betekenen van 331,3% aan postpanamax schepen.¹⁸ Gemiddeld had een containerschip een capaciteit van 1500 TEU in 1995.¹⁹ In de komende 15 jaar zou deze maximale capaciteit verdubbelen. In 2005 was het grootste containerschip de *Columbo Express* van Hapag-Lloyd met een capaciteit 8749 TEU en afmetingen ruim voorbij de Panama-max, waardoor zo'n groot schip op andere vaarroutes moet varen; in de hierop volgende paragraaf zal hier uitgebreid ingegaan worden.²⁰ De gemiddelde capaciteit is echter minder hard gestegen en lag op 2250 TEU.²¹ De snelheid van de schepen bleef ook gemiddeld op 25 knopen. De reden hiervan was dat de schepen groter werden en daardoor meer weerstand hebben.²² De enorme toename van de grootste schepen was nog niet op zijn retour, want in 2006 voer de *Regina Maersk* van de rederij Maersk Line uit de

¹⁶ R.T. Soper, The 50th Anniversary of Container Shipping, The Admiral Sheldon Kinney (USN) Lectures, In: *WMU Journal of Maritime Affairs*, Vol. 6, No.1 (2007) 51–63, 57.

¹⁷ K. Trace, Globalization of Container Shipping: Implications for the North-South Liner Shipping Trades, In: *Economic Papers* Vol21 No. 4 (2002) 1-22, 4.

¹⁸ Projectbureau Incomaas, Eindrapport Incomaas Zee- en kustvaart (1996) 11.

¹⁹ Institute for Shipping Economics and Logistics (ISL), Shipping statistics and market review, Statistical Publications, Vol.55 No. 5/6 (2011) 6. Zie figuur 5.

²⁰ Cudahy, *Box boats*, 243.

²¹ ISL, Shipping statistics, 6. Zie figuur 5.

²² Soper, The 50th Anniversary, 58.

werf met een capaciteit van 15500 TEU.²³ Men zou de vraag kunnen stellen: Zijn grotere schepen wel echt rendabeler dan kleinere schepen? En als vervolg op deze vraag: Waarom worden er schepen gebouwd die niet overal naartoe kunnen? Want grote schepen kunnen niet door het Panamakanaal en hebben een grotere diepgang, waardoor deze schepen ondiepere havens niet kunnen aandoen. Want containers kunnen niet zoals bij het laden en lossen van megatankers op zee overgezet worden op kleinere containerschepen, om vervolgens aan land te worden gebracht.²⁴ De reden dat de schepen een steeds grotere capaciteit krijgen is dat schaalvergroting in deze sector erg belangrijk is. Vooral de grote wereldwijde rederijen zien het veroveren van een groter marktaandeel als een kwestie van overleven. Daarnaast brengt het bij een juiste inzet ook een koste besparing met zich mee. Twee kleinere schepen die samen een zelfde capaciteit als een groot containerschip hebben, kosten meer om van A naar B te varen. Hierdoor is de stukprijs per container lager. Dit hield een kostenbesparing van 38 dollar per container in voor grotere schepen op de route van Azië naar Europa. Deze kostenbesparing zal na 2006 met grotere schepen alleen maar toenemen.²⁵ Toch zijn er ook nadelen aan deze grote schepen, de kosten voor verzekeringen gaan omhoog en de klanten ontvangen minder vaak de goederen, omdat een schip minder vaak hoeft te varen. De rederijen verwachten echter dat door de groeiende wereldeconomie deze kosten minder hard stijgen dan de kostenbesparingen opleveren. Ook de afzetmarkt wordt groter, zodat de klanten even vaak bediend kunnen worden.²⁶ De belemmeringen zullen niet in de techniek van scheepsbouwers liggen, maar eerder aan belemmeringen van buitenaf, zoals geografisch (het Suezkanaal en de Straat van Malacca), de marktomstandigheden en de infrastructuur van de havens en op het land.²⁷



Afbeelding van het grootste Maersk Line containerschip in 1996, 1997 en 2006. Bron: Afbeeldingen bij het artikel J. Martin, The Triple-E Maersk container ship will be the world's largest ship and the most efficient (2011), op website: www.gizmag.com/triple-e-maersk-worlds-largest-ship/17938/, verkregen op 26 mei 2012.

²³ Schepenlijst van Maersk Line op: www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/our_services/vessels.

²⁴ Cudahy, *Box boats*, 242.

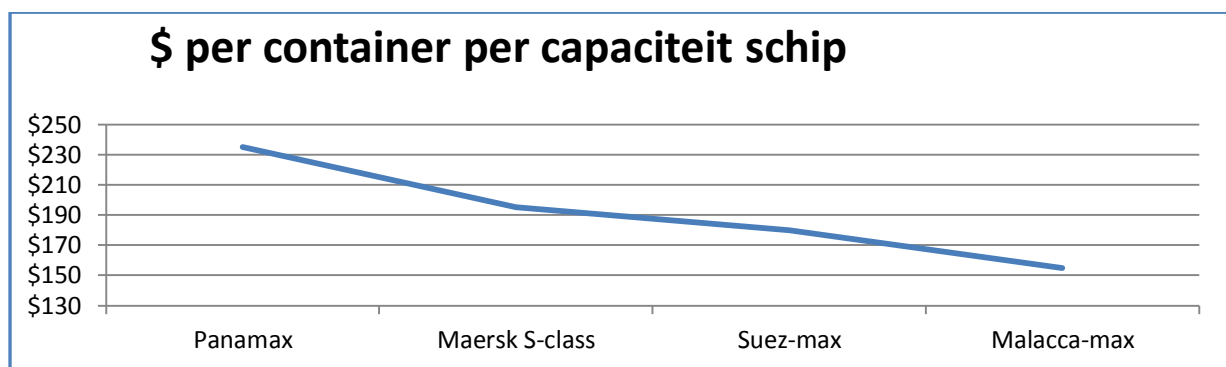
²⁵ Trace, *Globalization of Container Shipping*, 4.

²⁶ C. Tuohy, Concentrating on the Cargo, The concentration of cargo on tomorrow's huge container ships is rewriting the rules of ocean-marine transport. Op website:

<http://www.riskandinsurance.com/story.jsp?storyId=533340696>, verkregen op 12 december 2012.

²⁷ N. Wijnolst, M. Scholtens & F. Waals, *Malacca-Max, the ultimate Container Carrier* (Delft, 1999) 24.

Niet alleen in schepen zit ontwikkeling. Omdat de containervaart erg internationaal ingericht is, was deze sector een van de eerste waarin ICT en internet een belangrijke rol speelde. Al in de jaren '70 werd er gebruik gemaakt van computersystemen, maar met de uitvinding van internet werden speciale programma's ontwikkeld om bij te houden waar een container zich bevond en welke planning het voordeligste was. Wat bijdroeg en zelfs noodzakelijk was voor dit succes, was de ontwikkeling van de barcode. De sector nam deze techniek snel over waardoor het kon inspelen op de Just-In-Time principes van productiecentra in de wereld,²⁸ en al snel ook boekingsystemen. Deze systemen waren zo goed dat vliegtuigallianties de systemen overnamen om zo hun eigen boekingsystemen op te zetten en te optimaliseren.²⁹ De transportsector blijft telkens weer investeren om de IT systemen te optimaliseren, waardoor markt- en procesinformatie zo goed mogelijk voor handen is.³⁰ De navigatie en veiligheid zijn sinds het intreden van ICT ook sterk verbeterd, waardoor er betere routes zijn ontwikkeld. De afhandeling binnen de havens is hierdoor zeer versneld, waardoor de kosten van het vervoer van containers zijn verlaagd.³¹



Een berekening van de vervoerskosten per container op de schepen van verschillende (verwachte) grootte.
Bron: Wijnolst, *Malacca-Max*, 63.

²⁸ P. Dicken, *Global Shift, Mapping the changing contours of the World Economy* (London, 2009) 415.

²⁹ Broeze, *The globalisation*, 132.

³⁰ Dicken, *Global shift*, 430.

³¹ H. Sampson & B. Wu, *Compressing time and constraining space: the contradictory effects of ICT and containerization on International shipping labour*, In: *IRSH*, Vol. 48 (2003) 123-152, aldaar 149.

De wereld rond

De ontwikkelingen in de grootte en capaciteit van containerschepen zorgden ervoor dat de routes die tot begin jaren '90 door de rederijen gebruikt werden, niet meer aan de eisen voldeden. Doordat er een aantal schepen te groot was geworden om door het Suezkanaal te varen, moesten er nieuwe routes worden uitgezet. Over de netwerken die ontstonden zal later meer volgen, nu eerst de routes.

Een container is makkelijk over te zetten, wat veel route opties met zich mee brengt. Een container kan direct van A naar B vervoerd worden, of een aantal keer over gezet worden op een ander schip. Dit laatste heeft natuurlijk een langer tijdspad, maar kan wel goedkoper zijn, omdat de schepen over kleinere afstanden gaan waardoor een volle bezetting van de capaciteit mogelijk is. Maar als elke haven aangedaan wordt, wordt het ook weer duurder in verband met havengelden en dergelijke. Toch werd deze manier van varen wel vaak gebruikt. Schepen kregen een bepaalde route, bijvoorbeeld van de Amerikaanse oostkust naar Europa en terug. Hier deden ze alle havens aan via een standaard volgorde. Het nadeel is dat alle verschillende schepen in een vloot niet optimaal gebruikt worden. Toch bleek dit een redelijk goedkope manier, echter de meerwaarde was laag en duur van de route lang. Om een beter gebruik van de middelen te maken, en meer waarde aan het transport voor de klant toe te voegen, werden er nieuwe routes geïntroduceerd.³²

Hierbij komt de eerder beschreven ontwikkeling van de schepen, waardoor er een grotere noodzaak kwam om de routes aan te passen. In het begin van de jaren '90 had de rederij Evergreen de Round the World route geïntroduceerd. Op deze route voer een aantal schepen continu via steeds dezelfde havens rond de wereld. Dit gebeurde zowel in oostelijke- als westelijke richting. Hiermee kon de capaciteit van de schepen, hoewel ze op een vast schema voeren, zo efficiënt mogelijk benut worden. Deze route werd gevaren met schepen die precies door het Panamakanaal konden varen.³³ Nadelig was het feit dat de schepen altijd moesten varen, omdat anders het gehele schema overhoop kwam te liggen. Dus ook in tijden van een lagere containerbezetting, of delen van de route waar er altijd minder containers te verschepen waren. Hierdoor waren rederijen op hun hoede voor overstap naar de Round the World service.³⁴ Door de economische crisis in Azië aan het einde van de jaren '90 raakte de scheepvaart in zwaar weer en ontstond er een grote overcapaciteit waardoor rederijen minder positief waren over dit routetype, en moesten ze een nieuw systeem ontwikkelen.³⁵

³² N. Wijnolst, F. Waals, F. Bello, Y. Gendronneau & D. van Kempen, *Malacca-Max [2], Container Shipping Network Economy* (Delft, 2000) 34.

³³ Trace, *Globalization of Container Shipping*, 5.

³⁴ B. Slack, *Across the pond: container shipping on the North Atlantic in the era of globalization*, In: *GeoJournal* 48 (1999) 9–14, 12.

³⁵ B. de Wit & R. Meyer, *Strategy, Process, Content, Context, an International Perspective* (Andover, 2010) 745.

Een tweede route was het Pendulum systeem en deze kwam bij veel rederijen op na de Round the World route. In dit geval voeren grote containerschepen heen en weer over de wereld. Sommigen over de gehele wereld, andere schepen verbonden een twee of drietal continenten. Voor deze route werden vooral schepen ingezet die te groot waren om door het Panama Kanaal te varen. Hierdoor konden de grotere schepen met een zo effectief mogelijke capaciteit hun dienst doen.³⁶

Een derde type route was het Multi String systeem. Deze kwam net als het Pendulum systeem op toen de Round the World nog gevaren werd, maar de vraagtekens bij de effectiviteit hiervan opkwamen. Het Multi String systeem gaat ervan uit dat verschillende grootte schepen verschillende grootte routes varen, maar zij doen wel allemaal een aantal dezelfde grote havens aan.³⁷ Daarnaast konden schepen van verschillende capaciteit op de juiste plaats ingezet worden. De grootste schepen op de drukste lijnen en de kleinste schepen op de minst drukke lijnen.³⁸ Een variatie hierop is het Multi Port Calling netwerk. Waarbij een containerschip verschillende havens aandoet, en hierbij in een soort cirkel vaart. Deze bleek voor veel rederijen aantrekkelijk, omdat hierbij de kosten iets lager zijn. Dit werd veroorzaakt door dat deze beter in te spelen op het probleem van het vervoer van lege containers. Echter kan er in dit netwerk type minder rekening gehouden worden met de inzet van schepen met de ideale capaciteit voor die havens.³⁹ Een grote verandering in het opzetten van netwerken was de ontwikkeling van het Hub and Spokes netwerk. Hierbij voeren schepen steeds directer heen en weer, en werden de grootste schepen ingezet om tussen de Hubs te varen en de kleinere schepen vervoeren dan de containers via de omliggende spokes naar de wat kleinere havens in de omgeving. Door dit netwerk moeten havens goed gecategoriseerd worden, om uit te vinden welke havens de knooppunten, de Hubs, in het netwerk zouden vormen.

Over het opzetten van het efficiëntste containertransport zijn veel verschillende theorieën en berekeningen. Er zijn veel verschillende variabelen waarmee rekening gehouden moet worden, zoals de capaciteit van de schepen, havens en verbindingen en snelheid. In de periode 1995 tot 2005 zijn de meeste rederijen overgestapt op een Hub-spokes netwerk; op dit moment is dit nog steeds de meest gebruikte netwerkstrategie. Een aantal kleine rederijen heeft zich gericht op niches in de containermarkt, zoals services op kleine havens of met speciale containers. Veelal hebben de grotere rederijen deze nichespelers in de loop van de onderzoeksperiode overgenomen en ingelijfd.

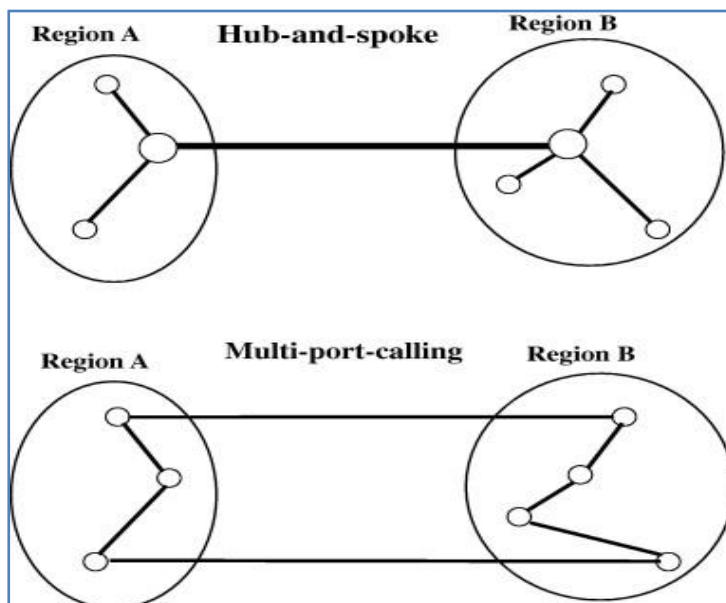
³⁶Trace, *Globalization of Container Shipping*, 5.

³⁷ *Ibidem*, 5.

³⁸Slack, *Across the pond*, 12.

³⁹A. Imaia, K. Shintanib & S. Papadimitriou, Multi-port vs. Hub-and-Spoke port calls by containerships, In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 45, No. 5 (2009) 740–757, aldaar 756.

Voor een goed opgezet Hub-spokes netwerk moet er om te beginnen vastgesteld worden hoe havens geclassificeerd kunnen worden. Hierna kan worden onderzocht welke havens geschikt zijn om een Hub te worden. Over het algemeen zijn er vier sectoren die bijdragen aan deze classificatie. Ten eerste de moet de haven beoordeeld worden, wat is de geografische ligging, hoe is de bereikbaarheid, wat zijn de kosten en de kwaliteit en snelheid van de infrastructuur. Ten tweede moet er gekeken worden naar het beleid en regelgeving van zowel de haven als de regio en het land waarin de haven ligt. Hoe werkt de douane, zijn er speciale regels voor transport of milieu en geluidsnormen. Ten derde moet er gekeken worden naar de bedrijfsmatige kant van de haven, hoe zijn de contacten en contracten tussen de rederijen en de havens. Zijn er allianties tussen rederijen en havens, en met welke schaal kan er gewerkt worden. Als vierde moet er goed gekeken worden naar het achterland van de haven. Sluit het goed aan op de havensystemen, hoe groot is het achterland, en wat zijn de kosten voor het transport naar het achterland. Deze vier criteria moeten in een haven in voldoende mate aanwezig zijn om tot een Hub verkozen te worden.⁴⁰



Een schematische weergave van de verschillen tussen een Hub-and-spoke netwerk en een Multi Port Calling netwerk.
Bron: Imaia, Multi-port vs. Hub-and-spoke, 741.

⁴⁰ G. Wilmsmeier & T. Notteboom, Determinants of liner shipping network configuration: a two-region comparison, In: *GeoJournal*, Vol. 76 (2011) 213–228, 215.

Allianties, fusies & overnames

In de vorige paragraaf zijn de ontwikkelingen besproken van de containervaart op het gebied van de technologie en het uitzetten van de netwerken. In het volgende deel zal er dieper ingegaan worden op de vraag waarom er in deze sector zoveel aan schaalvergroting gedaan werd. Zowel de redenen achter de allianties, fusies en overnames zullen aan bod komen. In dit hoofdstuk zal de ontwikkeling van Nedlloyd centraal staan.

In de periode na 1995 hebben veel rederijen geprobeerd hun vloot uit te breiden. Door meer en grotere schepen te laten bouwen werd geprobeerd een groter marktaandeel te verkrijgen. Een gevolg hiervan is dat er bijna over de gehele sector een overcapaciteit optrad. Hierover zijn verschillende meningen als het gaat om de schadelijkheid hiervan. Uit oogpunt van de efficiëntie is het natuurlijk schadelijk, omdat dit streeft naar een benuttingsprincipe op alle punten, zoals IT-systemen, arbeid, maar ook dat de capaciteit voor 100% volledig benut wordt. Een ander probleem voor de containerrederijen is dat de prijzen hierdoor dalen, waardoor de winstmarges onder druk kwamen te staan. In de periode '95 tot '99 daalden de prijzen voor het vervoer van containers met maar liefst 33%.⁴¹

In een studie naar een aantal grotere Taiwanese rederijen, wordt er gekeken naar de optimale omvang van een rederij. Uit deze studie blijkt dat rederijen met Deep-sea diensten uit strategisch oogpunt een overcapaciteit aanhouden.⁴² De reden hiervoor is dat de rederijen hierdoor sneller een groter marktaandeel in de markt kunnen verwerven.

Niet elke rederij kan gemakkelijk een groter marktaandeel bewerkstelligen door nieuwe en grotere schepen te kopen of te laten bouwen. Een van de belangrijkste redenen hiervan is de financiering van de nieuwe schepen. Containerschepen zijn een enorm kostbare investering. Vooral met de trend om steeds grotere schepen te laten bouwen nemen de investeringskosten toe. Sinds 1995 kwamen de eerste postpanamax schepen uit de werven, deze schepen hebben een containercapaciteit van meer dan 6000 TEU. Dit houdt in, zoals eerder beschreven, dat de schepen te groot zijn voor het Panamakanaal en daardoor minder geschikt zijn om de kleinere of ondiepe havens aan te doen.⁴³ Deze ontwikkeling in technologie had naast de grote investering ook invloed op de routes en services die een rederij aanbood. Daarnaast bleek dat alleen de grotere rederijen zulke enorme investering kunnen doen.

⁴¹ Broeze, *The globalisation*, 120.

⁴² W.-M.Wu, An approach for measuring the optimal fleet capacity: Evidence from the container shipping lines in Taiwan, In: *International Journal of Production Economics*, Vol.122 (2009) 118–126, 125.

⁴³ Trace, *Globalization of Container shipping*, 4.

Omdat het bijna te waardevol is voor een enkel bedrijf om zoveel grote schepen te laten bouwen, is een optie om in een netwerk met andere rederijen te treden. Hierdoor kan elke rederij zijn specialiteit en regio goed bedienen, en het makkelijk doorspelen naar een alliantiegenoot als de opdracht naar een andere regio vervoerd moet worden. De vier hoofdredenen om in een alliantie mee te doen zijn dan ook: Een toename van het marktbereik, minder overhead kosten, de kosten voor het kapitaal worden verdeeld (zo kunnen er grotere investeringen gedaan worden) en de controle op de markt wordt versterkt.⁴⁴

In de tien jaar tussen 1996 en 2005 heeft Nedlloyd alle van hierboven beschreven 'samenwerkingsverbanden' meegemaakt. Het was in deze periode onderdeel van een alliantie, fuseerde begin 1997 met het Britse Peninsular and Oriental Container Lines (P&O), de investeringsmaatschappij achter Nedlloyd nam in 2004 weer het deel van de investeringsmaatschappij van P&O over, waardoor de rederij P&O Nedlloyd volledig in handen van de investeringsmaatschappij Nedlloyd kwam. Daardoor mocht de rederij het predicaat 'Koninklijke' toevoegen aan het merk, zodat de bedrijfsnaam Koninklijke P&O Nedlloyd werd. Ten slotte werd de Koninklijke P&O Nedlloyd in 2005 volledig overgenomen door het Deense familiebedrijf A.P. Moller-Maersk (Maersk) en ondergebracht in de Maersk Line divisie. Deze tumultueuze tijd zal in de nu komende paragrafen gedetailleerd beschreven worden.



⁴⁴D.K. Ryoo & H.A. Thanopoulou, Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asia container carriers, In: *Maritime Policy & Management* Vol. 26, No 4(2009), 349–367, 351.

Samenwerkend de wereld veroveren

Allianties zijn de opvolgers van de rederijenconferenties die al een lange tijd in de scheepvaartsector meespeelden. In de jaren '90 hervormden deze conferenties zich doordat schepen een grotere capaciteit kregen waardoor minder afvaarten nodig waren, de rederijen zich gingen heroriënteren en hun groeistrategieën vernieuwd. Toch konden de rederijen niet zonder samenwerking, waardoor (strategische) allianties werden gevormd.⁴⁵ Binnen deze allianties bleven de rederijen onafhankelijk, maar pasten de dienstverlening en regio-indeling aan de partners aan, zodat er voor de klanten een betere service naar voren kwam. Een voorbeeld hiervan is dat een klant nu niet met meerdere rederijen hoeft te praten om een container van bijvoorbeeld Australië naar de Amerikaanse oostkust te laten vervoeren. Welke voordelen heeft een rederij om zich bij een alliantie te voegen, gaat dit niet ten koste van de zelfstandigheid van de onderneming?

Een keuze om tot een alliantie toe te treden of er een op te zetten, heeft altijd te maken met een aantal factoren. Het doel is altijd om als bedrijf sterker te worden door een alliantie, dus de partnerkeuze is van groot belang. In een aantal studies komt naar voren dat allianties bijna per definitie instabiel zijn, vanwege de eventuele botsende doelen van de verschillende partners. Op het ene moment moet er samengewerkt worden met de alliantiepartner en op het andere moment is het je concurrent, dit principe wordt ook wel 'coopetition' genoemd.⁴⁶ En meestal spelen de samenwerkingsverbanden zich af door de druk van de wereldwijde markt en de competitie die daarbij komt kijken. Een bedrijf moet daarom weloverwogen een besluit maken met welke partners in zee gegaan wordt en welke onderdelen van de organisatie gedeeld worden met de partner of partners. Er moeten goede afspraken gemaakt worden over hoe de alliantie vormgegeven wordt. Worden de services op elkaar afgestemd met een gezamenlijk boekingsstelsel, waarbij de kosten en de eventuele winst van het operationeel houden van de vloot voor ieders eigen rekening zijn, of delen ze schepen (shared services) of capaciteit (shared slots) waarbij de kosten en de eventuele winst met elkaar gedeeld worden.⁴⁷ Dit alles speelt zich natuurlijk af in een speelveld dat door veel externe factoren, zoals overheden, wet en regelgeving en competitie, beïnvloed wordt, waardoor de keuze voor een verkeerde partner verder bemoeilijkt wordt.⁴⁸

In de transportsector wordt er over het algemeen gebruik gemaakt van allianties waarbij de operationele uitvoering van de bedrijven gedeeld worden. Waardoor, net als in eerdere paragrafen,

⁴⁵ Cudahy, *Box boats*, 170.

⁴⁶ M. Bengtsson & S. Kock, "Coopetition" in *Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*, In: *Industrial Marketing Management* Vol. 29 (2000) 411-426, aldaar 416.

⁴⁷ P.M. Panayides & R. Wiedmer, Strategic alliances in container liner shipping, In: *Research in Transportation Economics* Vol. 32 (2011) 25-38, aldaar 26.

⁴⁸ B. Slack et al., Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective, In: *Maritime Policy Management*, Vol. 29, No. 1, (2001) 65-76, 66.

een voordeel behaald kan worden doordat er op deze manier makkelijk schaalvergroting optreedt. Dit wordt in de strategische theorie ook wel Lumping genoemd, het verzwaren van de operationele activiteiten, door deze in samenspel met partners uit te voeren.⁴⁹ Binnen de containersector werden er binnen de allianties de overslag in de havens en de IT en boekingsystemen op elkaar afgestemd, waardoor de capaciteit van de schepen van de alliantiegenoten beter benut kon worden. Schepen deelden hun capaciteit dus ook met containers die via een alliantiegenoot geboekt werden.⁵⁰ Voor de containervaart kwam deze vernieuwende vorm van samenwerken tussen rederijen tot stand vanaf het midden van de jaren '90, de samenstelling en afspraken bleven zich tot ruim in het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw ontwikkelen.⁵¹

Niet elke rederij volgde deze trend, de in 1995 op een na grootste rederij Evergreen opereerde tot in 2012, zo goed als volledig zelfstandig. Slechts op verschillende routes werd er samengewerkt met anderen, maar men trad niet toe tot een alliantie.⁵² Ook de Canadese rederij CP zorgde op een andere manier voor groei, door bijvoorbeeld veel kleinere rederijen in te lijven. Op deze strategische manier van groeien zal in een latere paragraaf dieper worden ingegaan.⁵³

Ook Nedlloyd was in 1995 onderdeel van een wereldwijde alliantie, de Global Alliance, samen met de rederijen Mitsui OSK Lines (MOL), Orient Overseas Container Lines (OOCL) en America President Line (APL).⁵⁴ In sommige gevallen, zoals bij de keuze voor de Europe Container Terminals in de Rotterdamse haven, deed er een vijfde speler mee, Malaysian International Shipping Corporation (MISC), maar deze was geen officiële alliantie partner.⁵⁵ Later in 1995 trad MISC wel toe tot de alliantie. Met deze rederijen zorgde Nedlloyd ervoor dat zij heel de wereld kon bedienen, ondanks dat ze zelf niet tussen Azië en Amerika over de Pacific voeren. Samen deelden zij 77 van in totaal 187 schepen. Hieruit blijkt dat het niet altijd om een volledige samenwerking ging, maar een samenwerking tussen een deel van beide vloten. Een andere grote alliantie was de Grand Alliance, die bestond uit de containerrederijen Hapag-Lloyd, Neptune Orient Lines (NOL), NYK en P&O. In deze alliantie werden 60 van in totaal 182 schepen gedeeld.⁵⁶ De rederij Maersk vormde samen met de oudste containerrederij Sea-Land een machtig duo in deze periode; hierin werden 175 van in

⁴⁹ De Wit & Meyer, *Strategy*, 369.

⁵⁰ Dicken, *Global shift*, 430.

⁵¹ Panayides & Wiedmer, *Strategic alliances in container liner shipping*, 26.

⁵² B. Slack, *Strategic Alliances*, 69.

⁵³ Y. Alix, B. Slack & C. Comtois, Alliance or acquisition? Strategies for growth in the container shipping industry, the case of CP ships, In: *Journal of Transport Geography* Vol. 7 (1999) 203-208, aldaar 208.

⁵⁴ R.J. McCalla, Global change, local pain: intermodal seaport terminals and their service areas, In: *Journal of Transport Geography* Vol. 7 (1999) 247-254, aldaar 249.

⁵⁵ ECT, ECT goes Global, In: *Fast Forward*, (Winter 1995), 8-10, aldaar 9.

⁵⁶ Cudahy, *Box boats*, 174.

totaal 206 schepen gedeeld.⁵⁷ De sector werd compleet gemaakt met twee allianties uit Azië. De Tricon alliantie stond onder leiding van Hanjin Shipping Co., die samen met Cho Yang en DSR-Senator 60 schepen deelden. Een laatste grote, maar veel lossere alliantie stond onder leiding van China Overseas Shipping Co. (COSCO) die samen met twee andere Aziatische rederijen, K-Line en Yangming, een samenwerkingsverband vormde.⁵⁸

Grote allianties in 1995	Deelnemers
Global Alliance	Nedlloyd, MOL, OOCL, APL, MISC
Grand Alliance	P&O, NOL, Hapag-Lloyd, NYK
Maersk- Sea-land	Maersk, Sea-Land
COSCO	COSCO, K-Line, Yangming
Tricon	Hanjin, Cho Yang, DSR-Senator

Hoewel deze allianties pas sinds 1995 of 1996 gevormd waren traden er al snel breuken op, voornamelijk door de vele verschillende overnames door of fusies tussen containerrederijen. Sommige rederijen kwamen uit dezelfde alliantie, maar soms, zoals bij de fusie tussen Nedlloyd en P&O, kwamen de rederijen uit verschillende allianties. Dit zorgde voor veel vragen over de duurzaamheid van alliantiepartners en wisselingen in het marktaandeel van de allianties. De alliantiepartners waren dan ook verbaasd over de fusie tussen Nedlloyd en P&O; dit kwam mede doordat de fusie voor veel partijen uit het niets kwam. Een van de redenen die werd genoemd voor deze fusie was de nieuwe alliantie tussen Maersk en Sea-Land, die met z'n tweeën de grootste capaciteit hadden. Nedlloyd & P&O probeerden met de fusie zich te wapenen voor de toekomst.⁵⁹ Een andere reden was dat er in de Global Alliance te weinig sprake was van echte samenwerking en bereidheid tot samenwerken tussen de alliantiepartners, waardoor de verwachte kostenbesparing uitbleef.⁶⁰

P&O Nedlloyd heeft ruim de tijd genomen na de fusie om een keuze te maken in welk alliantienetwerk zij haar diensten zou gaan verlenen. De reden hiervan is dat de partners binnen de alliantie elkaar zoveel mogelijk moeten aanvullen, waardoor de voordelen van zo'n samenwerkingsverband zo optimaal mogelijk benut zouden worden. Er moest gekozen worden tussen de Global Alliance of de Grand Alliance. Bij de eerste zou de nieuwe rederij bij een minder strakke alliantie komen, dat bood als voordeel meer bewegingsruimte. Bij een keuze voor de meer geïntegreerde Grand Alliance zou de bedrijfsvoering meer samen gedaan worden met de

⁵⁷ McCalla, *Global Change*, 249 & Cudahy, *Box boats*, 174.

⁵⁸ Cudahy, *Box boats*, 174.

⁵⁹ Nedlloyd en P&O hebben partners iets uit te leggen, In: *NRC Handelsblad*, 9 september 1996.

⁶⁰ J. Brandsma, Containerrederij kiest voor meest Europese alliantie, In: *De Volkskrant*, 25 juni 1997.

alliantiepartners. Hierdoor zou de rederij minder zelfstandig kunnen opereren, maar de kostenbesparing zou hierdoor wel hoger uitvallen. Deze alliantie onderhandelde bijvoorbeeld als een blok met stuwadoors. Daarnaast had deze alliantie een sterkere positie op de Pacific.⁶¹ Nadat de twee bedrijven een half jaar gefuseerd waren, werd er op 25 juni 1997 gekozen om verder te gaan met The Grand Alliance. Door deze keuze kon P&O Nedlloyd de kansen op de Pacific beter benutten, en de sterke dienstregeling naar Azië en het Midden Oosten handhaven. Daarnaast sloten de vloten van deze alliantiepartners het beste aan op de vloot van P&O Nedlloyd en de kostenbesparing zou bij deze alliantie het grootst zijn.⁶² De nieuwe rederij werd de grootste van de alliantie, waardoor ze het meeste zeggenschap in de alliantie zou krijgen. Dit moet ook een voordeel geweest zijn ten opzichte van de Global Alliance, omdat hier al grote rederijen in zaten. In het eerste kwartaal van 1998 zou de keuze effectief gemaakt worden en Nedlloyd officieel uit de Global Alliance stappen.⁶³

In november 1997 kiest de rederij Neptune Orient Lines (NOL) ervoor om uit de alliantie met P&O Nedlloyd te stappen. De reden is dezelfde als van P&O Nedlloyd, namelijk NOL heeft in het voorjaar van 1997 het Amerikaanse APL overgenomen, welke in de Global Alliance zit, en niet in twee allianties tegelijk wil en kan zitten.⁶⁴ De vrees bestond dat het aandeel van de Grand Alliance in de Pacific hierdoor onderdruk zou komen te staan. NOL/APL trad niet toe tot de Global Alliance, maar wilde een nieuw wereldwijd samenwerkingsverband oprichten met MOL en de Hyundai Merchant Marine (HMM).⁶⁵ Door dit wegvallen van APL en Mol uit de Global Alliance zag OOCL geen heil meer in die alliantie, waardoor deze alliantie ophield te bestaan. OOCL werd de nieuwe partner binnen de Grand Alliance, waardoor de Pacific opnieuw goed bezet werd in deze alliantie.⁶⁶

De allianties kregen hierdoor een andere indeling en sommigen kregen ook een andere naam. Na de fusie was dit de indeling van de allianties: Sealand-Maersk, the Grand Alliance met de rederijen Hapag-Lloyd, P&O-Nedlloyd, MISC en OOCL. The United Alliance bestond uit Hanjin, DSR-Senator en Cho Yang; The New World Alliance met HMM, NOL/APL en MOL. De vijfde alliantie was met een andere opzet dan de allianties hiervoor beschreven, maar wordt officieel wel tot een alliantie gerekend. Deze was de samenwerking van de COSCO group, de Yangming- en de K-Line rederij.⁶⁷

⁶¹ P. Hazebroek, Keuze alliantie voor P&O Nedlloyd delicate kwestie, In: *Het Financiële Dagblad*, 6 maart 1997.

⁶² P&O Nedlloyd gaat samenwerken met Grand Alliance, In: *De Stem*, 25 juni 1997.

⁶³ P&O Nedlloyd kiest voor Grand Alliance, In: *Reformatoisch Dagblad*, 25 juni 1997.

⁶⁴ Persbericht Algemeen Nederlands Persbureau, Neptune Orient Lines verlaat Grand Alliance, 7 november 1997.

⁶⁵ Alliantie P&O Nedlloyd behoeft partner op Pacific, In: *Het Financiële Dagblad*, 11 november 1997.

⁶⁶ Nedlloyd-Alliantie krijgt nieuwe partner, In: *Het Financiële Dagblad*, 29 november 1997.

⁶⁷ B. Slack et al., *Strategic alliances*, 66.

In 1999 hield de alliantie tussen Maersk en Sea-Land op te bestaan. Dit kwam doordat Maersk haar alliantiepartner opkocht om zelfstandig verder te kunnen gaan.⁶⁸ De twee grootste allianties op dat moment waren de Grand Alliance met P&O Nedlloyd, NYK, Hapag-Lloyd en OOCL, en de New World Alliance met NOL/APL, MOL, en Hyundai⁶⁹

Ondanks dat er verschillende allianties zijn die een wereldwijd speelveld hebben, komt het voor dat twee rederijen op bepaalde trajecten buiten de allianties om samenwerken. Op een dienst van Europa naar Noord-Amerika bundelden Maersk, Sea-Land en P&O Nedlloyd vanaf juli 1997 hun krachten. Hieruit blijkt dat allianties geen exclusieve samenwerkingsrechten en plichten hadden met de partners.⁷⁰

Grote allianties in 1999	Deelnemers
Grand Alliance	P&O Nedlloyd, NYK, OOCL, MISC, Hapag-Lloyd
The New World Alliance	HMM, NOL/APL, MOL
Maersk- Sea-land	Maersk, Sea-Land
The United Alliance	Hanjin, DSR-Senator en Cho Yang
COSCO	COSCO, Yangming, K-Line

Binnen de containersector was er in deze periode een enorme prijsdaling van het vervoer van containers. De reden hiervoor was de toenemende schaalvergroting door grotere schepen, groter wordende rederijen en de hevige concurrentie. Zo erg zelfs dat hierdoor het marktaandeel belangrijker werd voor de bedrijven, dan de winstgevendheid van de lijnen. Deze strategie werd voornamelijk gebruikt om zo te kunnen profiteren van aantrekkelijke vervoersprijzen van containers in de toekomst. Rond 1996 daalden de prijzen met 3% per jaar en de vooruitzichten lieten eenzelfde trend doorschemeren.⁷¹ De prijzen zijn uiteindelijk sterker gedaald dan de verwachte 3% per jaar. Tussen 1995 en 1999 daalde de prijs van het vervoer van containers met ruim 33,3%. Dit kwam mede door de Azië crisis waardoor veel lege containers vervoerd werden en daardoor een grote overcapaciteit ontstaan was.⁷²

Prijsafspraken waren in de scheepvaart niet nieuw. Binnen de scheepsconferenties in de gehele twintigste eeuw werden er afspraken gemaakt tussen rederijen over de prijzen die voor de diensten gevraagd moesten worden, om zo schommelingen in de prijzen tegen te gaan, waardoor er een

⁶⁸ Cudahy, *Box boats*, 191.

⁶⁹ Broeze, *The globalisation*, 144.

⁷⁰ Nieuwe dienst Maersk en P&O Nedlloyd, In: *NRC Handelsblad*, 24 juli 1997.

⁷¹ P&O Nedlloyd voor keuze alliantiepartner, In: *Het financiële dagblad*, 11 september 1996.

⁷² Broeze, *The globalisation*, 120.

stabiele sector zou ontstaan.⁷³ Toch verdwenen zulke conferentieafspraken niet helemaal, maar werden door internationale wetgeving gebruikt, zoals bijvoorbeeld van de Europese Unie om concurrentie te stimuleren en kartels aan te pakken. Halverwege de jaren '90, in 1994 schaalden een groot aantal rederijen zich achter de Trans-Atlantic Conference Agreement (TACA), ontstaan uit twee jaar eerder opgerichte Trans-Atlantic Agreement (TAA), die door de Europese Commissie als een grove schending van de antimonopolie wetgeving werd beoordeeld. De rederijen dachten dat in deze nieuwe vorm van samenwerken wel aan de Europese wetgeving voldaan werd. Dit werd door de Europese Commissie in 1998 echter niet juist bevonden, waarna de leden van TACA tot historische boetes werden veroordeeld.⁷⁴ In totaal moesten de vijftien rederijen een boete betalen van omgerekend \$313,4 miljoen, waarvan het net gefuseerde P&O Nedlloyd het meeste (omgerekend \$47.2 miljoen) moest betalen. De reden om zulke hoge boetes uit te delen was dat dit een afschrikkend effect moest hebben op het niet nakomen van concurrentieregels. De boete werd verdeeld naar rato van de TACA, en P&O Nedlloyd waren ten tijde van het afsluiten van de TACA nog twee aparte rederijen. Vervolgens moesten alle nog lopende contracten uit die periode opnieuw met de afnemers onderhandeld worden.⁷⁵ Natuurlijk waren de rederijen het niet eens met deze uitspraak van de Europese Commissie; een topman van P&O Nedlloyd typeerde de boete als 'buitensporig en schandelijk' tijdens de doop van een van de grootste nieuwe schepen van de rederij, de P&O Nedlloyd Rotterdam.⁷⁶

Niet alle conferentieafspraken werden in die tijd en daarna beoordeeld als een bedreiging voor de concurrentie. De Revised TACA, het vernieuwde Trans-Atlantic Conference Agreement, werd op 4 oktober 2002 door de Europese Commissie officieel goedgekeurd.⁷⁷ Dit kwam doordat er minder rederijen meededen en er in dit verdrag minder ver gegaan werd met afspraken over prijzen.⁷⁸ Ook andere conferenties, zoals de Far Eastern Freight Conference, werden na onderzoek door de Europese Commissie toegestaan, doordat deze overeenkomst de concurrentie niet of nauwelijks schade toebracht.⁷⁹

⁷³ Cudahy, *Box boats*, 168.

⁷⁴ Broeze, *The globalisation*, 161.

⁷⁵ Uitspraak Europese Commissie: K. van Miert, Beschikking van de Commissie van 16 september 1998 inzake een procedure op grond van de artikelen 85 en 86 van het EG-Verdrag (Zaak nr. IV/35.134 - Trans-Atlantic Conference Agreement), In: *Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen*, 9 april 1999, 1-95.

⁷⁶ Tijdens doopceremonie 'P en O Nedlloyd Rotterdam'; Berndsen uit ongenoegen over beslissing Europese Commissie, In: *Nieuwsblad Transport*, 1 oktober 1998.

⁷⁷ Uitspraak Europese Commissie: K. Williams, Final report of the Hearing Officer in case COMP/37.396/D2 ñ REVISED TACA, 4 oktober 2004.

⁷⁸ Broeze, *The globalisation*, 162.

⁷⁹ N. von Hinten-Reed, T. Chipty & F. Scott Morton, *Shipping Conferences: A Study of the Impact of FEFC Activity on Prices in the North Europe-Asia Trade*, 4 juni 2004, studie in opdracht van de Europese Commissie,

De allianties bleven vaak wisselen door overnames binnen de sector; toch bleven de twee grootste allianties, de Grand Alliance en the New World Alliance tot de overname van Koninklijke P&O Nedlloyd door Maersk nagenoeg ongewijzigd. Na deze overname, waardoor PONL uit de alliantie stapte, gingen beide allianties samen verder.⁸⁰

op: http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004_6_reg_4056_86/fefc_study_redacted_en.pdf, verkregen op 30 juni 2012.

⁸⁰ Jaarverslag Havenbedrijf Rotterdam 2005, 23. & Scheepvaartkartel valt uiteen, In: *Het financiële dagblad*, 16 juli 2005.

Nedlloyd en Peninsular and Oriental Container Lines gaan samen verder

De grootste Nederlandse containerrederij Nedlloyd is in de jaren '80 van de twintigste eeuw ontstaan uit een grote fusie tussen verschillende Nederlandse rederijen, om zo de wereldwijde concurrentie in de sector het hoofd te bieden. In het volgende decennium, waarin opnieuw een slag om schaalvergroting plaatsvond, bleek Nedlloyd opnieuw een behoefte te hebben om samen te gaan met een strategische partner. Een alliantie alleen werd niet als een voldoende vorm van samenwerking ervaren, om de trends in de sector te volgen en te zetten en de investeringen die hierbij kwamen kijken. Nedlloyd begon daarom in 1993 al met verschillende partijen te praten over een mogelijke fusie.⁸¹ Zij deden dit met de doelstelling om bij de grootste drie containerrederijen ter wereld te gaan behoren. Hiervoor is een capaciteitsgroei van 200% nodig en een kostenbesparing, of synergie voordeel, van minimaal 100 miljoen dollar in de periode 1995 tot 1998. De topman van Nedlloyd, de heer L. Berndsen, vroeg zich af of dit gerealiseerd kon worden met enkel een samenwerking op alliantieniveau.⁸² Een andere reden om te kiezen voor een fusie was om ervoor te zorgen dat Nedlloyd redelijk zelfstandig zou blijven bestaan, omdat de rederij een teleurstellend jaar achter de rug had. Ook voor P&O Container Lines was het een welkome aanvulling, omdat ook zij in een zorgwekkende situatie zaten. Met deze fusie waren beide rederijen zeker van bestaansrecht.⁸³

Na een aantal verkennende gesprekken tussen de moeder-maatschappijen van P&O en Nedlloyd, werd op 9 september 1996 bekend gemaakt dat de containerrederijen Nedlloyd en P&O per 1 januari 1997 als een joint venture samen verder zouden gaan. Het hoofdkantoor werd in Londen gevestigd, en het vlootmanagement werd in Rotterdam gevestigd.⁸⁴ Voor het bestuur van de nieuwe combinatie brachten beide partijen elk vier bestuursleden in, de Chief Executive Officer (CEO) moest door beide partijen goedgekeurd worden. Hierdoor hadden beide partijen naast het 50% belang ook evenveel in te brengen over de budgetten, strategie en uitvoering.⁸⁵ Toch werden er al snel geluiden gehoord dat P&O binnen de fusie met de scepter zwaaide, en vroeg men zich af of de extra inleg van Nedlloyd wel was gerechtvaardigd. Vooral over de strategische koers en keuzes van P&O Nedlloyd zouden de Engelsen hun wil doordrukken.⁸⁶ Gecombineerd werd P&O Nedlloyd de derde speler in de containervaart met een capaciteit van 221.000 TEU.⁸⁷ Bij deze fusie, die effectief werd per 1 januari

⁸¹ Nedlloyd speurt naar partners, transportconcern wil samenwerken met buitenlandse rederijen, In: *Trouw*, 22 juli 1993.

⁸² Nedlloyd wil naar niveau grote drie, In: *Nieuwsblad transport*, 23 maart 1996.

⁸³ Broeze, *The globalisation*, 142.

⁸⁴ Persbericht P&O Container Lines, P&O and Nedlloyd to create World Container Business, 9 september 1996.

⁸⁵ Europese Commissie, Case No IV/M.831 - P&O / ROYAL NEDLLOYD, REGULATION (EEC) No 4064/89 Merger Procedure, 19 december 1996. Pagina 2.

⁸⁶ P. Hazebroek, Keuze alliantie voor P&O Nedlloyd delicate kwestie, In: *Het Financiële Dagblad*, 6 maart 1997.

⁸⁷ United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 1998, Chapter IV, Trade and Freight Markets*, (Genève, 1998) 53.

1997, brachten beide partijen hun volledige vloot in. Omdat P&O een modernere vloot met meer capaciteit inbracht, betaalde Nedlloyd een extra geldbedrag van \$175 miljoen. Samen brachten zij een schuld in van \$200 miljoen elk.⁸⁸ Door de samenwerking kon de nieuwe rederij binnen enkele weken een investeringskrediet van \$1 miljard krijgen, die zou worden besteed aan de vernieuwing van de vloot en andere faciliteiten om de concurrentie en de voor ogen staande kostenbesparingen te bewerkstelligen.⁸⁹

Na onderzoek van twee en een halve maand keurde de Europese Commissie (EC) op 19 december 1996 de fusie tussen de twee containerrederijen goed. De EC verwachtte niet dat het nieuwe P&O Nedlloyd een te dominante positie in de wereldwijde containervaart zou krijgen. In een grondige analyse van de sector, de wereld en conferenties waaraan P&O Nedlloyd ging deelnemen, zag de EC geen sterke stijging qua dominantie voor de nieuwe rederij. Een wereldwijd marktaandeel van tussen de 5 en 10% zou door de nieuwe rederij worden behaald, waarmee de EC bevestigde dat P&O Nedlloyd de op twee na grootste containerrederij ter wereld werd. Wel waarschuwde de EC dat de TACA conferentie, waar beide rederijen al in zaten, een erg groot marktaandeel bezat.⁹⁰

Door het samenvoegen van diensten en afdelingen tussen P&O en Nedlloyd verdwenen ongeveer 1400 arbeidsplaatsen, waarvan 250 in Nederland, waardoor het aantal werknemers van P&O Nedlloyd op ongeveer 8000 wereldwijd uitkwam.⁹¹ Om in de jaren daarna nog meer op de arbeidskosten te besparen, werden de contracten verbroken met verschillende agentschappen en verkoopkantoren in het buitenland. Tevens werd bekeken welke van deze agentschappen en kantoren konden worden samengevoegd of zelfs gesloten.⁹²

De fusie bleek een succes om kosten te besparen. De doelstelling was om binnen twee jaar een kostenbesparing van 200 miljoen dollar op jaarbasis te realiseren. Gaandeweg bleek dit sneller te gaan, na één jaar werd deze doelstelling al verwacht, zonder dat de fusie volledig uitgevoerd was. Het laatste deel van de integratie van het boekingssysteem en de kantoren moest op dat moment nog plaatsvinden. In totaal werd er uiteindelijk een besparing van 280 miljoen dollar behaald. En er werd in het tweede kwartaal van 1997 zelfs een positief resultaat van 36 miljoen dollar neergezet.⁹³

⁸⁸ Fusie Nedlloyd en P&O in containers, In: *NRC Handelsblad*, 9 september 1996.

⁸⁹ Broeze, *The globalisation*, 142.

⁹⁰ Europese Commissie, Case No IV/M.831 - P&O / ROYAL NEDLLOYD, REGULATION (EEC) No 4064/89 Merger Procedure, 19 december 1996.

⁹¹ Principe-akkoord over sociaal plan P en O Nedlloyd, In: *Nieuwsblad transport*, 23 januari 1997.

⁹² Nedlloyd koopt Blue Star; Vooral route tussen Australië en Amerikaanse westkust aanwinst, In: *Algemeen Dagblad*, 10 februari 1998.

⁹³ Fusie P&O en Nedlloyd werpt meer vruchten af, In: *De Volkskrant*, 24 mei 1997; Fusie gunstig voor Nedlloyd; Samenwerking met P & O op schema, In: *Algemeen Dagblad*, 21 augustus 1997 & P&O Nedlloyd heeft problemen op zee, In: *De stem*, 19 maart 1998.

Ook in de jaren erna bleef er gesneden worden in de kosten, dit werd nodig geacht door de dalende prijzen binnen de sector. Een andere negatieve ontwikkeling was de financiële- en economische crisis in Azië eind jaren '90. In het eerste deel van deze crisis leek er voor de rederij weinig aan de hand te zijn, en merkte het weinig van de crisis.⁹⁴ Maar toen de crisis langer aanhield, begon de situatie ook voor de rederij zorgwekkend te worden. Ongeveer 39% van de omzet van de rederij werd op de route tussen Europa en Azië behaald.⁹⁵ De omvang van de handel bleef ondanks de crisis in deze regio toch groeien in 1998, alleen de opbrengst nam erg af. Hierdoor werden de resultaten van de rederijen onder druk gezet. Het aantal lege containers dat vervoerd moest worden om overal ter wereld genoeg containers te hebben, nam door deze crisis erg toe, waardoor de prijzen van het vervoer sterk daalden.⁹⁶ Een andere negatieve invloed op het resultaat was de megaboete die werd opgelegd door de Europese Commissie naar aanleiding van de betrokkenheid van de rederijen Nedlloyd en P&O bij de TACA, zoals besproken in de vorige paragraaf.

Bestuurlijk kwamen er steeds meer problemen, de eigenaren van de joint venture het Britse P&O en Nederlandse Nedlloyd hadden na twee weinig winstgevendende jaren van de rederij, andere opvattingen over de te varen koers. Hierdoor werd het maken van beslissingen steeds lastiger, omdat beide partijen evenveel in de melk te brokkelen hadden. Mede door verschillende verkopen werd Nedlloyd in 1999 niet veel meer dan een investeringsmaatschappij met een enorm kapitaal, terwijl P&O nog andere bedrijven bezat. En waar Nedlloyd wilde investeren in de containerrederij om in de top mee te blijven doen, wilde P&O minder investeren in deze joint venture, waardoor de ontwikkelingen rond de millenniumwisseling erg interessant leken te worden voor de toekomst van P&O Nedlloyd. Een optie zou zijn om de rederij naar de beurs te brengen, om zo gemakkelijker geld op te kunnen halen voor financiering van bijvoorbeeld uitbereiding van de vloot. Daarbij kwam dat gedacht werd tijdens deze periode de vooruitzichten voor de containersector beter waren dan de voorgaande jaren, toen de Azië crisis op haar hoogtepunt was.⁹⁷

Na het eerste kwartaal van 1999 begon containervaart zich licht te herstellen uit de Azië crisis, een herstel dat doorzette en in de tweede helft van 1999 goed zichtbaar werd.⁹⁸ P&O Nedlloyd probeerde in deze periode steeds meer via acquisitie een groter marktaandeel te verkrijgen. Echter

⁹⁴ Nettowinst Nedlloyd; Azië-crisis heeft geen impact op resultaat P&O Nedlloyd, In: *De financieel-Economische tijd*, 19 maart 1998.

⁹⁵ Nedlloyd blijft afhankelijk van containers, In: *Het financiële dagblad*, 12 mei 1998.

⁹⁶ Nedlloyd: meer containers naar Verre Oosten, maar voor minder geld, In *Trouw*, 21 augustus 1998 & Schepen vol lege containers naar het Verre Oosten, In: *Nieuwsblad transport*, 12 december 1998.

⁹⁷ W. Reijn, Nedlloyd tussen bankier en rederij, In: *De Gelderlander*, 19 maart 1999 & Dochter Nedlloyd en P&O gaat naar de beurs, In: *Het parool*, 23 maart 1999.

⁹⁸ United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2000, Chapter IV, Trade and Freight Markets*, (Genève, 2000) 50.

waren er meer kapers op de kust. Vooral werd er gekeken naar rederijen die de dienstverlening konden aanvullen, een rederij die sterk op de Pacific georiënteerd was, zou goed in deze visie passen. Dit bleek echter lastiger dan gedacht, en de rederijen APL en Sea-Land werden voor de neus van P&O Nedlloyd door de concurrentie weggekaapt.⁹⁹ De acquisities en ontwikkelingen binnen de containervaart in de eerste vijf jaar van de eenentwintigste eeuw zal in de volgende paragraaf van deze studie centraal staan.

In de periode tussen 1995 en 2000 is er veel veranderd in de containervaart; door wisselingen in de allianties, fusies en acquisities konden de rederijen snel meer capaciteit en routes toevoegen. In 2000 was er een rederij die met afstand de meeste capaciteit bezat, dit was Maersk. Binnen vijf jaar was het haar alliantiepartner Sea-Land voorbijgestreefd en had deze zelfs overgenomen. Er waren nog meer rederijen die Sea-Land voorbij gegroeid waren, de rederij was in 1999 pas de zesde containerrederij in de wereldwijde containervaart. De nummers drie en vier kwamen de top 5 binnen doordat deze gefuseerd waren in de voorgaande jaren, waardoor de capaciteit van vier rederijen nu samengevoegd waren tot twee rederijen.¹⁰⁰ Capaciteitsgroei werd door rederijen niet alleen gehaald door fusies en acquisities, zoals in een eerdere paragraaf zorgde de ontwikkeling van nieuwe grotere containerschepen ervoor dat de totale omvang van de containersector in de periode tussen 1997 en 2005 met gemiddeld 11,6% per jaar groeide.¹⁰¹

2000 (1995)	Rederij	Capaciteit in TEU
1 (2)	Maersk	599.601
2 (3)	Evergreen	327.813
3 (7)	P&O Nedlloyd	277.582
4 (9)	Hanjin/ DSR-Senator	258.025
5 (11)	MSC	233.751
6 (4)	COSCO	201.263
7 (10)	NOL/APL	191.284
8 (5)	NYK	154.344
9 (20)	CMA/CGM	138.956
10 (-)	CP-ships/TMM	138.823

Bron: United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2000, Chapter IV, Trade and Freight Markets*, (Genève, 2000) 50. & F. Broeze, The globalisation of the oceans: Containerisation from the 1950s to the present, In: *Research in Maritime History*, Vol. 23 (2002) 151.

⁹⁹ P&O Nedlloyd geeft overnames hoogste prioriteit, In: *Het financiële dagblad*, 20 augustus 1999 & Trade herstelt van zware crisis, In: *Nieuwsblad transport*, 21 augustus 1999.

¹⁰⁰ Broeze, The globalisation, 151.

¹⁰¹ Institute of Shipping Economics and Logistics, Market review, Analytical focus, In: *Shipping statistics and market review*, Vol. 55 (nummer 5/6) (2011) 5.

De Deense overheersing

Een derde manier om te groeien in de containervaartsector is om concurrenten in te lijven in het moederbedrijf. Meestal werd dit gedaan naast de strategieën van de grote alliantie die in deze sector gebruikelijk waren. Het is ook voorgekomen dat een rederij op eigen kracht en met alleen acquisities van kleinere partijen, is uitgegroeid tot een middelgrote speler op de containermarkt. Het voorbeeld hiervoor kan gevonden in het Canadese CP-ships. Door overnames van kleinere rederijen en transportorganisaties, groeide het bedrijf uit tot een top 10 speler op de globale container markt. Echter, dit voorbeeld laat ook zien dat een kleine rederij weinig mogelijkheden heeft met betrekking tot kapitaal, waardoor het lastig is om grote schepen aan te schaffen en het uiteindelijk vaker op overnamelijsten van de grotere rederijen terecht zal komen.¹⁰² Een groot aantal rederijen werd in de vijf laatste jaren van de twintigste eeuw overgenomen. Met maar liefst 35 acquisities veranderde het zeelandschap snel, een trend die ook in de eerste jaren van de eenentwintigste eeuw doorging.¹⁰³

De reden waarom overnames toch heel populair waren binnen de containervaart, ondanks de vele allianties en afspraken binnen conferenties, moet gezocht worden in de financiële hoek. De financiële situatie in de containervaart in de periode tussen 1997 en 2004 was zorgelijk. Hoewel er steeds meer containers vervoerd werden, nam de omzet af. Door de hoge concurrentie, ook binnen de allianties, ontstond er een overcapaciteit binnen de sector. Maar ook het besef dat de enige manier om winstgevend te worden, en dus een kans om te overleven, was om de kosten zoveel mogelijk te beperken.¹⁰⁴ En dit werd te weinig behaald met alleen de allianties. Dit was ook een van de redenen voor de fusie tussen Nedlloyd en P&O in 1997.

In de periode na de fusie en de Azië crisis was P&O Nedlloyd opzoek naar versterking. De Pacific bleef voor de rederij moeilijk te penetreren, door de grote concurrentie was het moeilijk om hier partnerschappen af te sluiten. Toch kon de rederij maar weinig andere rederijen overnemen, deels door het in de vorige paragraaf besproken verschil in visie tussen de moedermaatschappijen P&O en Nedlloyd. Toch nam het een aantal kleinere rederijen over, zoals Blue Star Line in 1998. Deze rederij was gericht op de vaarten tussen Australië en het Amerikaanse continent en was gespecialiseerd in het vervoer van gekoelde containers.¹⁰⁵ In de volgende jaren nam het de Harrison Line en Tasman

¹⁰² Y. Alix et al, Alliance or acquisition? Strategies for growth in the container shipping industry, the case of CP ships, In: *Journal of Transport Geography* Vol. 7. (1999) 203-208, 208.

¹⁰³ Trace, Globalisation of container shipping, 10.

¹⁰⁴ Trace, Globalisation of container shipping, 9.

¹⁰⁵ P&O Nedlloyd neemt Britse rederij over, In: *De Volkskrant*, 10 februari 1998.

Express Line in 1999 en de Farrell Lines in 2000 over.¹⁰⁶ Hierdoor breidde P&O Nedlloyd haar ambitie om een wereldwijde dekking te krijgen uit, tot de oostkust van Afrika en Oceanië, maar lukte het niet een echte grote overname te bewerkstelligen. Wel zijn er telkens geruchten geweest over mogelijke fusie partners, er werd vooral gekeken naar partners binnen de eigen alliantie, omdat deze al goed op elkaar afgestemd waren en daardoor goedkoper samen te voegen zouden zijn.¹⁰⁷ Op de presentatie van cijfers over het tweede kwartaal van 1999, waar een verlies van 32 miljoen dollar bekend werd gemaakt, werd bevestigd dat P&O Nedlloyd hard op zoek was naar een rederij die overgenomen kon worden. Door de marktomstandigheden werd er gehoopt om een overname te bewerkstelligen waarbij er minder dan de waarde van een rederij betaald zou worden.¹⁰⁸ In de tweede helft van 1999 deden er sterke geruchten de ronde dat P&O Nedlloyd de uit Hong Kong afkomstige rederij OOCL zou gaan inlijven. Hiermee zou P&O Nedlloyd een sterkere positie op de Pacific krijgen. Maar door het sterke herstel van de Aziatische markt wil OOCL vanuit de eigen organisatie groeien, waardoor de overname alleen bij geruchten blijft.¹⁰⁹

De overname van de oudste containerrederij Sea-Land door het Deense Maersk in 1999, had twee gezichten. Ten eerste waren deze twee rederijen al in een nauwe en goede samenwerking aan elkaar gekoppeld. Dus waarom zou Maersk haar partner willen overnemen? Veel nieuwe lijnen kreeg Maersk er door de overname niet bij, en de vloot van Sea-land was niet de modernste in de sector. Op het andere gezicht was Sea-Land daarom een uitstekende kandidaat om door een andere rederij overgenomen te worden, iets dat de leidende positie van Maersk zou kunnen aantasten. Een ander punt voor deze Deense rederij was dat Sea-Land over veel havenfaciliteiten beschikte, een punt waar Maersk wat minder sterk in vertegenwoordigd was.¹¹⁰ Vooral hierom werd deze overname als logisch gezien. Hierdoor ontstond er een rederij met een capaciteit van meer dan 500.000 TEU, waardoor Maersk minimaal een twee keer zo grote capaciteit had als elke andere concurrent in die tijd.¹¹¹

In 1999 werd er voor het eerst serieus gesproken over een beursgang van P&O Nedlloyd. Nu de Azië crisis voorbij leek te zijn, keek de containervaart reikhalzend uit naar een sterke verbetering van de markt. Een beursgang zou door beide moedermaatschappijen alleen gesteund worden wanneer de markt dit zou toelaten. P&O gaf aan zich meer te willen concentreren op de cruisevaart, veerdiensten

¹⁰⁶ Maersk kaapt rederij weg voor neus P&O Nedlloyd, In: *Het financiële dagblad*, 13 februari 1999., P&O Nedlloyd rondt overname Farrell Lines inc af, In: *AFX Nieuws NL*, 11 juli 2000. & Trace, Globalisation of container shipping, 10.

¹⁰⁷ P&O Nedlloyd moet tempo maken met partnerkeuze, In: *Het financiële dagblad*, 24 juli 1999.

¹⁰⁸ P&O Nedlloyd geeft overnames hoogste prioriteit, In: *Het financiële dagblad*, 20 augustus 1999.

¹⁰⁹ P&O Nedlloyd drijft richting OOCL, In: *Het financiële dagblad*, 7 december 1999.

¹¹⁰ P&O Nedlloyd moet tempo maken met partnerkeuze, In: *Het financiële dagblad*, 24 juli 1999.

¹¹¹ Trace, Globalisation of container shipping, 9.

en havenactiviteiten.¹¹² Nadat de rederij er maar niet in leek te slagen om een overname in de Pacific te bewerkstelligen, werd het duidelijk dat dit eerst gerealiseerd moest worden voordat de rederij naar de beurs gebracht zou kunnen worden. Want als er geen schaalvergroting gerealiseerd werd, was de kans op structurele winsten een stuk kleiner, wat geen goede uitgangssituatie was om naar de beurs te gaan.¹¹³ De situatie blijft zich echter zonder duidelijk beslissing voortslepen. In 2000 en 2001 gaat het erg goed met de rederij, ondanks dat het geen andere grote rederij heeft weten over te nemen. Er werd dat laatste jaar een winst gemaakt van 40,7 miljoen dollar.¹¹⁴ In augustus maakten beide moedermaatschappijen gezamenlijk bekend dat er op korte termijn geen beursgang voor P&O Nedlloyd zou komen. Er waren wel gesprekken geweest over dat de rederij de plaats op de beurs van Nedlloyd in zou nemen, maar door verschil van inzicht tussen de moedermaatschappijen konden P&O en Nedlloyd het hier niet over eens worden.¹¹⁵ Voor Nedlloyd was dit niet het gewenste resultaat en men merkte dat moedermaatschappijen een andere koers varen, waardoor ze elkaars gevangene worden in deze 50/50 joint venture. De topman van Nedlloyd, de heer L. Berndsen, sprak in een interview met het NRC Handelsblad ook voor het eerst over het eventueel uitkopen van P&O, om zo de rederij te kunnen blijven vormen naar een wereldspeler in de containervaart. Hij sloot echter ook niet uit dat wanneer er een goed overnamebod op P&O Nedlloyd gedaan zou worden door een andere rederij, hij het zou overwegen te accepteren.¹¹⁶

Het jaar 2002 was financieel erg zwaar voor P&O Nedlloyd, door de aanslagen van 11 september 2001 en de militaire reactie van de Verenigde Staten liep de wereldeconomie, en daarmee de wereldhandel sterk terug. Dit resulteerde in een enorm verlies van maar liefst 304 miljoen dollar.¹¹⁷ Dit was opnieuw een reden om verder in de kosten te snijden; in 2002 werd er voor 290 miljoen bezuinigd door vooral kantoren te sluiten en deze onder te brengen bij andere bedrijven. Maar ook op de land-kant van de operatie werden veel kosten bespaard. De verwachting was dat de rederij in 2003 zelfs 350 miljoen dollar zou besparen.¹¹⁸ 2003 werd voorspeld als een van de meest cruciale jaren in de geschiedenis van de rederij. Onder leiding van een nieuwe topman vanuit Nedlloyd, meneer H. Meijer, moest de rederij in 2003 eindelijk naar de beurs worden gebracht, de bovengenoemde kostenbesparingen worden doorgevoerd en een Aziatische partij worden overgenomen voor een betere positie in de Pacific. Daarnaast boden de stijgende prijzen weer

¹¹² Dochter Nedlloyd en P&O gaat naar de beurs, In: *Het Parool*, 23 maart 1999.

¹¹³ P&O Nedlloyd: Eerst partner, dan naar beurs, In: *De telegraaf*, 11 februari 2000.

¹¹⁴ P&O Annual Report 2003, 28.

¹¹⁵ Annual Report Royal Nedlloyd N.V. 2001, 17.

¹¹⁶ Herlevende maritieme ambities ; Nedlloyd wenst weer hoofdrol in koopvaardij, In: *NRC Handelsblad*, 5 oktober 2000.

¹¹⁷ P&O Annual Report 2003, 28. & Jaarverslag Koninklijke Nedlloyd N.V. 2002, 8.

¹¹⁸ M. Proos, Vrachtprijs en brandstof nadelig voor P&O Nedlloyd, In: *Persbericht Algemeen Nederlands Persbureau*, 6 maart 2003.

perspectief op een winst. Na jaren steeg de vraag naar containervervoer harder dan de totale capaciteit van de wereldwijde vloot.¹¹⁹ Na een bericht dat P&O haar 50% deel in P&O Nedlloyd wilde verkopen werd de moedermaatschappij van Maersk, A.P. Moeller, meteen in verband gebracht met dit nieuws. Maersk zou azen op dit deel van de aandelen van de rederij. Analisten verwachtten echter dat wanneer Maersk een aandeel in de rederij zou nemen, ze geen genoeg zouden nemen met slechts een aandeel van 50% in de rederij.¹²⁰

Toch duurde het lang voordat de rederij naar de beurs werd gebracht. Dit was voornamelijk te wijten aan de marktsituatie die zich toch minder snel herstelde dan gehoopt. Het jaar 2003 was een goed jaar voor P&O Nedlloyd, de omzet steeg met maar liefst 7,5%, waardoor een winst van 31,4 miljoen dollar werd gerealiseerd.¹²¹ Hierdoor kwam een lang verwachte en voorspelde beursgang van de rederij snel dichterbij. De beursgang werd in februari 2004 bekendgemaakt, P&O verkocht haar 50% aandeel aan de andere moedermaatschappij Nedlloyd voor een bedrag van 271,5 miljoen dollar en 25% van de nieuwe aandelen 'Koninklijke P&O Nedlloyd', wat het totaalbedrag bracht op 612,6 miljoen dollar. De rederij kreeg een beursnotering aan de Euronext beurs in Amsterdam, het nam de notering van Nedlloyd over. Het bedrag in contanten werd gefinancierd uit een aandelenemissie welke begin mei 2004 plaats moest vinden.¹²² Door de uitkoop van P&O door Nedlloyd werd het bestuur ook veranderd. Er bleef een 'one-tier board' bestuur over. Hierin zaten 4 commissarissen die toezicht hielden op het dagelijks bestuur. Dit dagelijks bestuur werd bemand door twee executive directors, een CEO en een CFO.¹²³ Door deze nieuwe samenstelling ontstond er meer flexibiliteit, waardoor de rederij makkelijker op de veranderingen in de marktsituatie zou kunnen inspelen en daardoor verder kunnen groeien.¹²⁴ In de buitengewone aandeelhoudersvergadering van Nedlloyd op 23 maart 2004 werd de overname van het 50% aandeel van P&O in de rederij P&O Nedlloyd goedgekeurd. Tevens stemde de Nedlloyd aandeelhouders in met de nieuwe aandelenemissie om deze overname te bekostigen. De kosten van de reorganisatie van het bestuursorgaan en de bijkomende kosten van de overname werden geraamd op 29 miljoen dollar.¹²⁵ De Europese Commissie had niet veel tijd nodig om de overname goed te keuren. Een week na de buitengewone aandeelhoudersvergadering was op 29 maart 2004 de goedkeuring officieel. De voornaamste reden

¹¹⁹ G. van der Have & R van 't Wel, Voor P&O Nedlloyd is 2003 'cruciaal', In: *Het financiële dagblad*, 30 december 2002.

¹²⁰ AP Moeller keen on P&O Nedlloyd but unlikely to settle with 50 pct – analysts, In: *AFX News*, 7 maart 2003.

¹²¹ United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2004, Chapter IV, Trade and Freight Markets*, (Genève, 2004) 62. & P&O Annual Report 2003, 28.

¹²² Nedlloyd eigenaar van containerrederij ; Overname Brits belang voor 485 mln, In: *NRC Handelsblad*, 2 februari 2004.

¹²³ Jaarverslag Koninklijke Nedlloyd N.V. 2003, 26.

¹²⁴ P&O Annual Report 2003, 4.

¹²⁵ Kosten overname P&O lopen op tot 23 miljoen euro, In: *NRC Handelsblad*, 24 maart 2004.

was dat de rederij feitelijk niet groter werd, en dat Nedlloyd geen aandeel had in andere containerrederijen. Daarom was het voor Nedlloyd toegestaan om als enige inspraak over de rederij te krijgen.¹²⁶

In het begin van 2004 zijn de grootste rederijen ten opzichte van 1999 flink gegroeid. Dit ontstond vaak door acquisities van andere kleinere rederijen, fusies of aankoop of lease van (nieuwe) schepen. De sectorleider in 1999 is nog verder gegroeid door verschillende overnames van andere rederijen, zoals de overname van de alliantiepartner Sea-Land in 1999. Hierdoor is de capaciteit van Maersk binnen 5 jaar meer dan verdubbeld, van 378.205TEU naar 920.051TEU, dit is bijna twee keer zo groot als de nummer twee in 2004, de rederij MSC, die haar capaciteit bijna verdrievoudigde tot 536.040TEU. Hiermee is het de grootste stijger in deze periode. Koninklijke P&O Nedlloyd stond in 2004 op een vierde plaats met 415.817 TEU.¹²⁷ Wanneer men de posities over de periode 1995 tot 2004 naast elkaar zet, is te zien dat er wel een aantal wisselingen in de rangschikking heeft plaatsgevonden, maar dat er zeven rederijen zijn die zowel in 1995 als 2004 in de top 10 van TEU capaciteit staan. Wel is duidelijk te zien dat de verschillen tussen de capaciteiten van de verschillende rederijen in deze periode gegroeid zijn.

2004 (2000) [1995]	Rederij	Capaciteit in TEU
1 (1) [2]	Maersk-Sealand	920.051
2 (5) [11]	MSC	536.040
3 (2) [3]	Evergreen	454.843
4 (3) [7]	Koninklijke P&O Nedlloyd	415.817
5 (9) [20]	CMA-CGM	319.180
6 (4) [9]	Hanjin	284.937
7 (7) [10]	APL	277.684
8 (8) [5]	NYK	251.322
9 (6) [4]	COSCO	236.399
10 (15) [12]	K-Line	203.753

Na de nieuwe beursnotering in 2004 stond er voor de Koninklijke P&O Nedlloyd een grote verandering te gebeuren. De voorspelling dat dit jaar gunstig zou zijn voor de containervaart en Koninklijke P&O Nedlloyd kwam uit. Er werd eindelijk weer een grote winst gemaakt, de handel met

¹²⁶ N. Kinnock, Europese Commissie, Case No COMP/M.3379 - P&O / Royal Nedlloyd / P&O Nedlloyd, 29 maart 2004.

¹²⁷ Cudahy, *Box boats*, 234.

Azië trok goed aan waardoor het vervoer van containers flink toenam. De omzet steeg met 21,8% naar 6,71 miljard dollar, daardoor kwam de winst uit op 222,1 miljoen dollar. Ook de vooruitzichten voor 2005 beloofden veel goeds voor de containervaart en de rederij.¹²⁸ Hoewel het de vierde rederij ter wereld was, kwamen er steeds meer geruchten over een ophanden zijnde overname. Meteen na de beursgang toonde een Noorse scheepsmagnaat Fredriksen interesse in een minderheidsbelang in Nedlloyd.¹²⁹ Eerst werd de Singaporese investeringsmaatschappij Temasek in verband gebracht met een overname van de rederij, dit gebeurde nadat de investeringsmaatschappij 10% van de aandelen aangekocht had en eerder een meerderheidsbelang in NOL verworven had.¹³⁰ De geruchten bleven de eerste periode na de beursnotering aanhouden en verschillende partijen waren geïnteresseerd in een deel van de aandelen.¹³¹

Echter er stond veel te gebeuren binnen de containervaart, de sector werd op 10 mei in dat jaar opgeschrikt door een persbericht van Maersk. Hierin werd gemeld dat deze Deense rederij mogelijk een bod uit ging brengen op de Koninklijke P&O Nedlloyd, de rederijen waren al in overleg met elkaar over deze mega deal.¹³² Volgens kenners was dit opnieuw een defensieve zet van Maersk, eenzelfde als met de acquisitie van Sea-Land in 1999 om de concurrentie niet in de mogelijkheid te laten komen om Koninklijke P&O Nedlloyd over te nemen. Niet iedereen was onder de indruk van deze overname, omdat de rederijen veel overlap in hun netwerken en regio's hadden. Hierdoor werd door sommige rederijen verwacht dat ze klanten van de nieuw te vormen rederij zouden kunnen afsnoepen, en zou de samenvoeging van de diensten wel synergievoordeel opleveren, vroegen kenners zich af.¹³³

Met een scherp bod van in totaal 2,4 miljard dollar voor de rederij hoopte het de concurrentie te snel af te zijn, de beurswaarde was op 9 mei maar 1,8 miljard dollar. De overname zou pas doorgang vinden als meer dan 70% van de aandeelhouders het bod zou accepteren, bestuursvoorzitter Green adviseerde de aandeelhouders akkoord te gaan met dit hoge bod. P&O had op het moment van het persbericht al ingestemd met het bod, waardoor Maersk meteen 25% van de aandelen in handen kreeg.¹³⁴ De voltallige raad van bestuur van Koninklijke P&O Nedlloyd stond vanaf het begin achter

¹²⁸ Annual report Royal P&O Nedlloyd N.V. 2004, 2. & P&O Nedlloyd profiteert van Aziatische 'boom', In: *Het financiële dagblad*, 4 maart 2005.

¹²⁹ Noorse scheepvaartmagnaat neemt belang in Nedlloyd, In: *Het financiële dagblad*, 4 maart 2004.

¹³⁰ Temasek roert zich, Op: <http://www.logistiek.nl/Home/algemeen/2004/9/Temasek-roert-zich-LOGNWS101774W/>, materiaal verkregen op 10 mei 2012.

¹³¹ Stille handel in stukken Nedlloyd, In: *Rotterdams dagblad*, 23 juli 2004. & Noorse reder Frederiksen vergroot belang in Nedlloyd tot ruim 10%, In: *Het financiële dagblad*, 8 september 2004.

¹³² Persbericht Maersk, Possible public offer for Royal P&O Nedlloyd NV, 10 mei 2005.

¹³³ P.T. Leach, New King of the Seas, In: *Trafic World*, 23 mei 2005, 31.

¹³⁴ Maersk is Chinese reders met bod Nedlloyd te snel af, In: *NRC Handelsblad*, 11 mei 2005. & Annual report AP Moller Maersk 2005.

dit bod. Samen zouden de rederijen meer kunnen bereiken dan alleen, was hun visie.¹³⁵ Door de overname zou 5% van de banen bij de gecombineerde rederij overbodig worden door het samenvoegen van diensten. Verwacht werd dat deze 1500 banen door natuurlijk verloop zouden verdwijnen. Alleen in het hogere management zouden mensen na de periode van samenvoegen het veld moeten ruimen, zoals de bestuursvoorzitter.¹³⁶

Een maand na de bekendmaking van de interesse en het bod op de Koninklijke P&O Nedlloyd door Maersk, werd op 9 juni 2005 de Europese Commissie ingelicht over de overname. Ruim anderhalve maand later kwam het verlossende oordeel uit Brussel. De overname werd goedgekeurd, mits aan een aantal voorwaarden voldaan werd. Deze voorwaarden waren vooral dat de Koninklijke P&O Nedlloyd uit verschillende conferenties en de alliantie moest treden. Anders zou het nieuwe Maersk een te groot marktaandeel verwerven in een aantal regio's.¹³⁷ Een dag later bevestigd Maersk in een persbericht dat men bij de overname de Koninklijke P&O Nedlloyd uit een aantal conferenties en consortia zou treden, om zich zo te committeren aan de geldende concurrentiewetgeving.¹³⁸

Met deze overname kreeg Maersk een vloot van 456 schepen en een totale capaciteit van ongeveer 1,5 miljoen TEU. Hiermee zou het de concurrentie met ongeveer 500.000 TEU voorblijven. Een reden om op deze manier voor schaalvergroting te kiezen, in plaats van het bestellen van nieuwe schepen, is geweest dat het bouwen van schepen een tijdrovende zaak is. Met een overname zou ineens een groot aantal gebruiksklare schepen onder de rederij varen.¹³⁹

Om de overname officieel door te laten gaan moest Maersk op 4 augustus 2005 minimaal 70% van de aandelen in handen hebben. Dit werd ruim behaald, maar liefst 95,6% van de aandelen was op deze datum in het bezit van Maersk.¹⁴⁰ Hierdoor werd de overname een feit, en verdween de laatste grote Nederlandse containerrederij van het speelveld. Doordat Maersk meer dan 95% van de aandelen PONL in bezit had, werd de beursnotering per 13 september 2005 van de Euronextbeurs in Amsterdam gehaald. Dit gaf een aantal aandeelhouders de kans om alsnog hun aandelen PONL aan Maersk te verkopen.¹⁴¹

¹³⁵ Gezamenlijk persbericht, Koninklijke P&O Nedlloyd en Maersk, 11 mei 2005.

¹³⁶ J. van Barschot, 'Maersk verhoogde bod op P&O Nedlloyd' ; Brits-Nederlandse rederij twijfelde aanvankelijk over overname door de Denen, In: *NRC Handelsblad*, 13 mei 2005.

¹³⁷ J. Borg, Europese Commissie, Case No COMP/M.3829 - MAERSK / PONL, 29 juli 2005.

¹³⁸ Persbericht Maersk, Acquisition of Royal P&O Nedlloyd N.V. cleared by the European Commission and the United States Department of Justice, 30 juli 2005.

¹³⁹ Maersk wil P&O Nedlloyd voor 2,3 miljard overnemen ; Redersfusie, In: *De Volkskrant*, 12 mei 2005.

¹⁴⁰ Persbericht Maersk, A.P. Møller - Mærsk A/S secures 95.6 % of the shares in the capital of Royal P&O Nedlloyd N.V., 5 augustus 2005.

¹⁴¹ Persbericht Maersk, A.P. Møller - Mærsk A/S declares the public offer for all outstanding ordinary shares of

Om de twee rederijen goed op elkaar af te stemmen werd door Maersk al snel besloten om met de eigen IT-systemen verder te gaan. Het nieuw ontwikkelde IT-systeem van Koninklijke P&O Nedlloyd werd in de koelkast gezet. Toch werd er verwacht dat de bedrijfscultuur van beiden goed bij elkaar zou passen. Daarnaast verdwenen er 169 banen in Nederland door de overname. Vele werknemers konden bij andere bedrijfstakken van Maersk binnen Nederland terecht.¹⁴²

Door deze grote overname veranderde de samenstelling van de wereldwijde containervaart. De tabel hieronder is een capaciteiten overzicht van de tien grootste containerrederijen in 2006. Een periode waarin ook andere grote rederijen groeide door het overnemen van andere rederijen. Zoals Hapag-Lloyd die voor 2 miljard dollar het Canadese CP-ships overnam.¹⁴³

2006 (2004) [2000] {1995}	Rederij	Capaciteit in TEU
1 (1) [1] {2}	Maersk	1.573.551
2 (2) [5] {11}	MSC	1.019.725
3 (5) [9] {20}	CMA-CGM	517.213
4 (-) [17] {13}	Hapag Lloyd	454.526
5 (9) [6] {4}	COSCO	390.354
6 (-) [-] {-}	CSCL	387.168
7 (3) [2] {3}	Evergreen	377.334
8 (7) [7] {10}	APL	342.461
9 (9) [4] {9}	Hanjin	337.378
10 (8) [8] {5}	NYK	283.109

Bron: United Nations Conference on Trade and Development, Review of Maritime Transport 2007, *Chapter IV, Trade and Freight Markets* (Genève, 2007) 70.

Royal P&O Nedlloyd N.V. unconditional, 9 augustus 2005. & P& O Nedlloyd verlaat beurs op 13 september, In: *De Volkskrant*, 18 augustus 2005.

¹⁴² Maersk schuift ICT-systeem P&O Nedlloyd terzijde, In: Het financiële dagblad, 17 september 2005. & Maersk snijdt in banen bij P&O Nedlloyd, In: het financiële dagblad, 27 oktober 2005.

¹⁴³ United Nations Conference on Trade and Development, Review of Maritime Transport 2006, *Chapter IV, Trade and Freight Markets* (Genève, 2006) 64.

De route van de containervaart.

De containervaart heeft in de periode 1995 tot 2005 in het teken gestaan van schaalvergroting door grotere schepen, allianties, fusies en acquisities. Dit bracht echter ook nieuwe uitdagingen met zich mee, de routes en netwerken moesten op een steeds strategischere manier gekozen worden, om zo efficiënt en effectief de containers over de wereld te vervoeren. De grootste reden hiervan is financieel geweest, door de grote investeringen die gedaan moesten worden om een vloot te laten bouwen of charteren, werd het voor vele kleine en grote rederijen niet meer rendabel om compleet zelfstandig verder te gaan. Daarnaast daalden de opbrengsten per container enorm, waardoor de rederijen zoveel mogelijk kosten moesten besparen om het rendabel te houden. Dit leidde tot vele veranderingen binnen de allianties, maar ook tot vele fusies en acquisities, waardoor alleen de sterkste en grootste rederijen konden blijven bestaan. Deze rederijen kregen hierdoor een sterkere onderhandelingspositie naar havens en stuwadoors toe, die op hun beurt de concurrentie aan moesten gaan met omliggende havens.

Schepen groeiden in deze periode van een capaciteit van 5500TEU naar 13000TEU, waardoor de inzet van de verschillende grootten van schepen door een rederij geoptimaliseerd moest worden. Van een lijndienst die veel havens aandeed, werden er nieuwe systemen bedacht en eindigde het uiteindelijk in Hub & Spokes netwerken; zodat de grootte van schepen op de beste wijze ingezet konden worden, en de samenwerkingen binnen de allianties geoptimaliseerd werd. In deze netwerken werd er in elke regio één of een aantal grote havens uitgezocht, welke als Hub gebruikt werd, waarna er met kleinere schepen de containers naar andere havens in die regio gebracht werden. Een container doet hierdoor meer havens aan en wordt vaker op een nieuw schip overgeplaatst onderweg, maar door de effectiviteit en efficiëntie van de havens, schepen en het netwerk werd deze manier sneller en goedkoper dan de traditionele manier.

De Nederlandse rederij Nedlloyd was hier geen uitzondering op, echter dit betekende uiteindelijk wel het einde van een zelfstandig bestaan, door eerst een fusie met het Britse P&O in 1996 en een kleine tien jaar later de overname door het Deense Maersk in 2005. Nedlloyd is hierdoor wel een voorbeeld voor de ontwikkelingen die plaats hebben gevonden in deze sector. Het is een sector waarin veranderingen elkaar zeer snel opvolgden en steeds nieuwe modellen voor de inrichting van de rederijen, zowel op een bedrijfskundig- als op een technologisch gebied, gezocht en ontwikkeld moesten worden.

Voor de toekomst zal deze situatie blijven bestaan. Door de ontwikkelingen van nog grotere schepen, zijn er steeds minder havens die deze schepen kunnen bedienen, waardoor de Hub & Spokes netwerken van de rederijen op de proef gesteld zullen gaan worden. Maar ook de routes, omdat

deze schepen niet meer door bepaalde zeestraten en kanalen kunnen varen, zoals nu al het geval is met het Panamakanaal. Het Suezkanaal en de Straat van Malacca hebben beperkingen qua grootte van de schepen die erdoor varen. Ook is de verwachting dat de vraag naar containervervoer alleen maar zal toenemen met de toenemende globalisatie en de verwachting van de consument dat de prijzen van transport zullen blijven dalen. Daarom kan dit deel van deze studie eindigen met vragen die alleen de toekomst kan beantwoorden: Blijft de schaalvergroting in de containersector doorgaan? En tot welk punt kan de containervaart rendabel blijven?

Deel 2

De haven van Rotterdam



Een impressie van de Maasvlakte 2

De haven van Rotterdam

Rotterdam heeft de goede geografische ligging aan de grote rivieren die door Europa stromen en bij Hoek van Holland uitmonden in de Noordzee. Daarnaast bood de ligging zowel een uitstekende, veilige en beschutte omgeving voor schepen om voor anker te liggen. Daarnaast was de ligging ideaal om goederen en personen van- en aan boord te laten. Dit kwam allemaal samen rond de uitmonding van de Rotte.¹⁴⁴ Toch is het niet vanzelfsprekend geweest dat de haven uitgroeide tot de wereldhaven van vandaag. Hoe de haven zich vanaf 1872 heeft ontwikkeld is weer te geven in die periodes. Met als eerste de ontwikkeling van de het eiland Feijenoord, de Nieuwe waterweg, de Spoorweghaven, de Koningshaven en de Waalhaven. De tweede ontwikkelingsprong was het uitbreiden van de haven met de Botlek en Europoort. De derde ontwikkeling was de aanleg van Maasvlakte 1.¹⁴⁵

De geschiedenis en context

Rotterdam aan de Maas heeft al een lange historie met haar haven. Toch werd het pas een echte wereldhaven na de wederopbouw van de Tweede Wereldoorlog. In 1932 werd het Gemeentelijke Havenbedrijf opgericht, om de toenemende handel via de haven in goede banen te leiden. Dit is een succesvolle stap geweest in de coördinatie en groei van de haven. In de periode 1962 tot 2004, werden er in de haven van Rotterdam meer goederen overgeslagen dan waar dan ook ter wereld. Hierna groeide een aantal Aziatische havens Rotterdam voorbij. Toch is het al die tijd de belangrijkste en grootste haven van Europa geweest. Hoewel het veel ruimte heeft gehad om te groeien, dreigde de oppervlakte van de haven te klein te worden, om de te verwachte groei van het zeetransport in de toekomst te kunnen bedienen. Dit was niet uniek voor de haven, Maasvlakte 1 is ook gewonnen uit zee, en zorgde voor een toevoeging van 3000ha aan havengebied in de jaren '80.¹⁴⁶ Begin jaren '90 van de twintigste eeuw, werd er het havenplan 2010 opgesteld. Hierin werd de verwachte groei van het zeetransport gekoppeld aan de verwachte en mogelijke groei van de haven. In deze vooruitblik bleek dat de haven rond 2010 volledig uit zijn voegen zou barsten. En dat er volgens de eerste schatting minimaal 1140 ha. aan nieuw terrein nodig zou zijn, om mee te groeien met de vraag. Vooral van de containervaart werd verwacht dat deze hard zou groeien en meer dan de dubbele ruimte nodig hebben, dan het op dat moment in gebruik nam.¹⁴⁷ Hoewel de haven van Rotterdam zelf de noodzaak van uitbreiden inzag, duurde het nog ongeveer 15 jaar voordat het besluit genomen werd om de haven uit te breiden met Maasvlakte 2, en de aanleg kon gaan

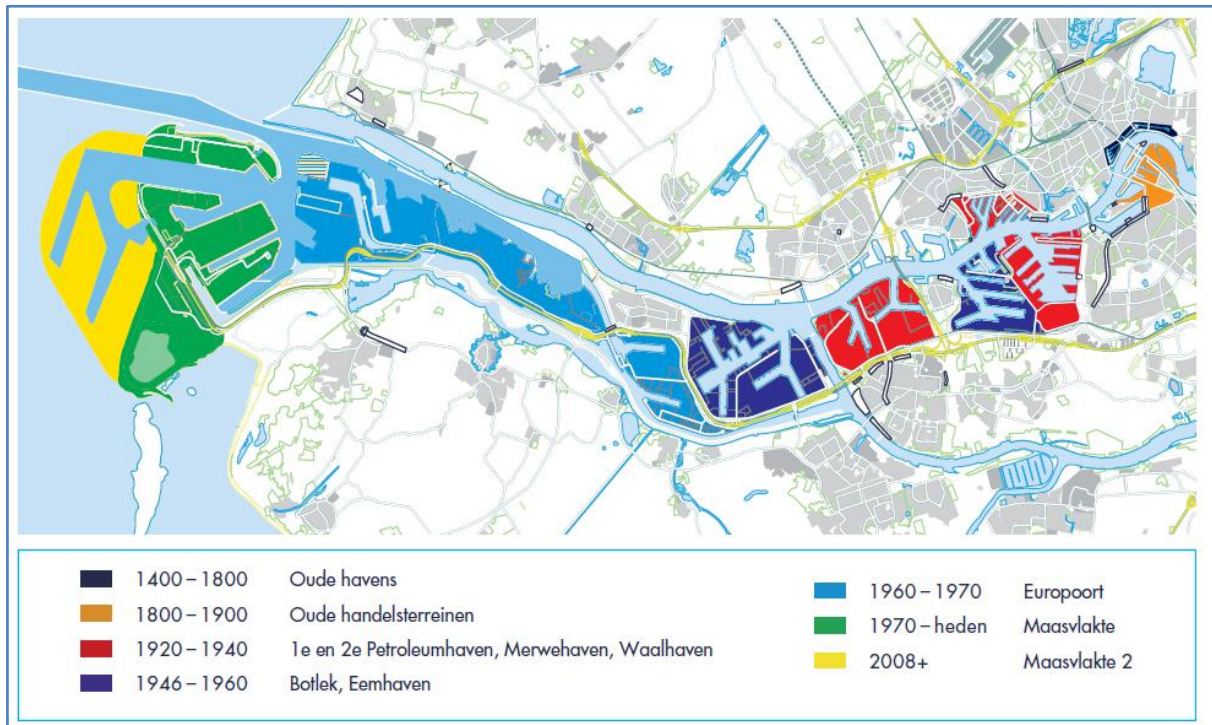
¹⁴⁴ J.U. Brolsma, *Havens, kranen, dokken en veren, de gemeentelijke Handelsinrichtingen en het Havenbedrijf der gemeente Rotterdam, 1882-2006* (Utrecht, 2007) 19.

¹⁴⁵ B.M.S. van Praag, *Maasvlakte 2: Stagnatie of vooruitgang? Bijdrage voor conferentie georganiseerd door VNO/NCW* (Amsterdam, 1997) ii.

¹⁴⁶ Loyen, *Strigling for Leadership*, 124.

¹⁴⁷ Brolsma, *Havens*, 319.

beginnen. In dit deel van deze thesis zal worden gekeken naar de ontwikkeling van de vierde uitbereidingsstap van de haven, Maasvlakte 2. Eerst zal de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam worden onderzocht, waarna de noodzaak en onderzoeken naar de behoefte rond Maasvlakte 2 behandeld zullen worden. Hierin zal uitsluitend worden gekeken naar welke invloed de containervaart op de ontwikkeling van Maasvlakte 2 heeft gehad. Als laatste zal gekeken worden naar de totstandkoming van het uiteindelijke ontwerp van Maasvlakte 2, omdat hier goed gekeken kan worden naar de invloed van de containersector.



De ontwikkelingen van de haven van Rotterdam door de eeuwen heen.

Bron: Brochure van Port of Rotterdam, *Maasvlakte 2, Ruimte voor de toekomst* (Leiden, 2007).

Concurrentie

Lang is de haven van Rotterdam de grootste haven van de wereld geweest. Na de tweede wereldoorlog groeide de haven erg snel en omarmde steeds de nieuwe technieken. Dit heeft tot in de jaren '90 haar vruchten afgeworpen. Vanaf de jaren '80 werd de concurrentie heviger. De reden hiervan was dat de grote havens in de buurt zich ook snel ontwikkelde, en er steeds meer vracht via de zee vervoerd werd. Doordat massaproductie zich verplaatste naar de lage lonen landen in Azië, wat gepaard ging met het steeds goedkoper worden van zeetransport door schaalvergroting. Dit is in het eerste deel van deze studie uitgebreid besproken. In de jaren '80 was de haven van Rotterdam verreweg de grootste containeroverslag haven van de wereld, met een voorsprong van 300.000 TEU per jaar op de nummer twee, de haven van New York/New Jersey, wat op 10% meer containeroverslag neerkomt.¹⁴⁸

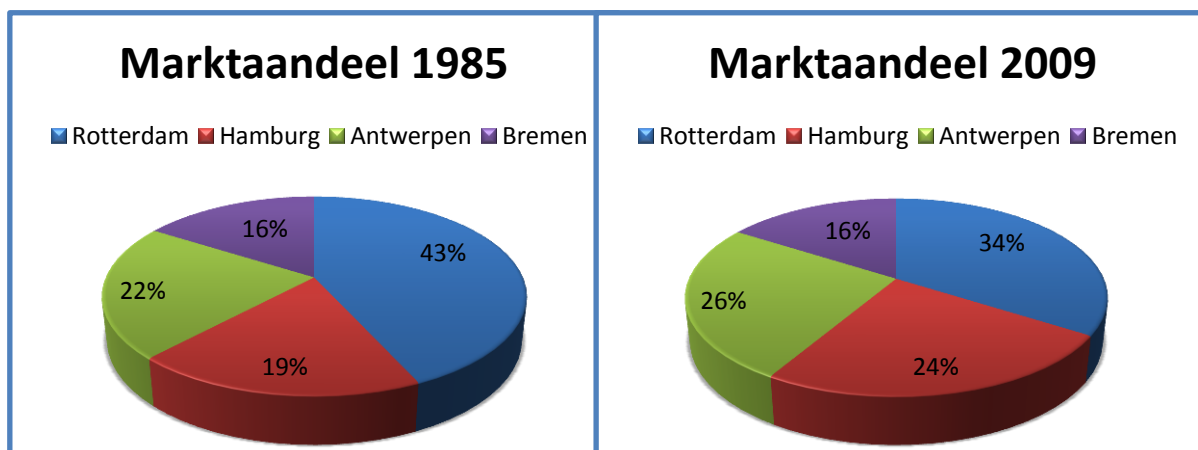
Hoewel de haven van Rotterdam ook in de jaren '90 de grootste van Europa bleef, nam de concurrentie van omliggende havens, zoals de havens van Antwerpen en Hamburg, toe. Ondanks een enorme groei in de hoeveelheid containers die Rotterdam verwerkte, een ruime 45% in de periode 1990 tot 1997. De havens van Hamburg en Antwerpen groeide nog harder, Hamburg sloeg in 1997 ruim 67% meer containers over dan in 1990. Antwerpen groeide het hardst met maar liefst ruim 90%.¹⁴⁹ Deze havens kunnen gezien worden als de direct concurrenten van Rotterdam. De havens in Azië zijn sinds de jaren '80 het hardst gegroeid. Waar Rotterdam in 2005 gegroeid is naar ruim 9 miljoen TEU, en daarmee een zevende plaats op de wereldranglijst bezet hield, zijn de zes grootste containerhavens veel harder gegroeid en deze zijn allemaal gevestigd in Azië. Met de haven van Hong Kong als grootste, op de voet gevolgd door de haven van Singapore. Beide havens verwerken jaarlijks meer dan 22 miljoen TEU.¹⁵⁰ De grootste concurrenten van de haven van Rotterdam zijn niet de Aziatische havens, maar de havens die hetzelfde achterland met Rotterdam delen, de havens van Bremen, Hamburg en Antwerpen. Bij de twee laatst genoemde was er al een grotere groei te zien ten opzichte van Rotterdam, en dit is in verhouding ook goed weer te geven. In 1985 sloeg Rotterdam meer TEU over dan deze twee havens bij elkaar. In 2005 sloegen de twee havens gezamenlijk ruim anderhalf keer zoveel TEU over dan Rotterdam. Hieruit blijkt dat de concurrentiepositie van Rotterdam in die periode verslechterd is en dat Rotterdam een groot deel van haar marktaandeel is kwijtgeraakt. Van een marktaandeel van 43% in 1985 naar een marktaandeel van 34% in 2009. De havens van Antwerpen en Hamburg verwierven beide meer marktaandeel in deze periode,

¹⁴⁸ A. Verhetsel & S. Sel, World maritime cities: From which cities do container shipping companies make decisions?, In: *Transport Policy* Vol. 16 (2009) 240–250, 243.

¹⁴⁹ J. Marcadon, Containerisation in the ports of Northern and Western Europe, In: *GeoJournal* Vol. 48 (1999), 15–20, 17.

¹⁵⁰ Verhetsel, World maritime cities, 243.

respectievelijk van 22% naar 24% en van 19% naar 26%.¹⁵¹ Dat de haven van Rotterdam in deze periode moeite heeft om te blijven groeien, is duidelijk tijdens de wereldwijde economische tegenslag rond de eerste jaren van het nieuwe millennium. Waar de havens van Antwerpen en Hamburg nog groeien met respectievelijk 3,3% en zelfs 10,4%, krimpt de overslag van containers in Rotterdam met 2,8% in 2001 ten opzichte van het jaar daarvoor.¹⁵²



Haven	1985	1990	1997	2005	2009	Groei %
Rotterdam	2655	3670	5340	9300	9743	267%
Hamburg	1159	1970	3300	8050	7008	505%
Antwerpen	1350	1550	2950	6483	7310	442%
Bremen	986	1200	1700	2756	4565	363%
Totaal	6150	8390	13290	26589	28626	366%
Overslag TEU x1000						

De tabel en grafiek zijn een eigen samenvoeging van data uit de artikelen: A. Verhetsel & S. Sel, World maritime cities: From which cities do container shipping companies make decisions?, In: *Transport Policy* Vol. 16 (2009) 240–250. & J. Marcadon, Containerisation in the ports of Northern and Western Europe, In: *GeoJournal* Vol. 48 (1999), 15–20. Aangevuld met cijfers uit de brochure van Port of Rotterdam(2010) *Container sector: Space for the future*.

De haven van Rotterdam was nog wel marktleider, maar de concurrentie kwam snel op zetten. In de periode na 2000 werden er steeds hogere eisen aan de havens gesteld door de nieuwe generatie containerschepen. Deze hebben grotere kranen nodig, maar ook diepere vaargeulen en ruimere keerpunten. Waardoor meerdere havens nieuwe projecten zijn aangegaan om deze ontwikkeling bij te blijven.¹⁵³ Door de schaalvergroting, allianties, fusies en acquisities van de containervaart rederijen

¹⁵¹ Zie tabel en grafiek op pagina 51.

¹⁵² M. Salisbury, World's Top 50 Container Ports, In: *Journal of Commerce*, week 12-19 augustus 2002, 16-19, aldaar 16-17.

¹⁵³ Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, *Jaarverslag 2000* (Rotterdam, 2000) 12.

bleven er in die sector ook steeds minder grote spelers over. Waardoor de onderhandelingsposities van de overgebleven rederijen sterker werd.¹⁵⁴

In de studie van Verhetsel en Sel naar welke steden de belangrijkste maritieme steden ter wereld waren, gericht op de containervaart. Staat Rotterdam samen met Antwerpen op de tiende plaats. De studie geeft echter aan, dat de haven van Hamburg de belangrijkste in Europa zou zijn. Hieruit blijkt dat het marktaandeel van het aantal containers dat per jaar wordt overgeslagen, niet de enige pijler van succes is. Maar juist de hoeveelheid verbindingen van de havens met en tussen de verschillende regio's, havens en rederijen bepalen welke havens het belangrijkste zijn binnen het wereldwijde zeetransportnetwerk.¹⁵⁵ Een andere reden is dat de haven van Hamburg zich bijna alleen op de containeroverslag focust. In 2005 had maar liefst 96,4% van de haven activiteiten te maken met deze sector. Het belang van containeroverslag in Rotterdam en Antwerpen is ook groot, maar met 83,1% en 77,6% niet te vergelijken met Hamburg.¹⁵⁶

Dat ook de omliggende havens blijven uitbreiden is te zien in onderstaande schema in een artikel van Van de Voorde, hierin wordt weergegeven welke plannen de havens in Noordwest Europa hebben om meer containers te kunnen verwerken.¹⁵⁷

Port	Terminal	Unused Capacity/Planned Introduction
Amsterdam	CERES terminal	950,000 TEU/year of unused capacity
Antwerp	Deurganckdock terminals	5,785,000 TEU/year from 2005
Bremen	CTIV	950,000 TEU by 2007, 950,000 TEU more by 2009
Flushing	Westerschelde Container Terminal	2,250,000 TEU/year from 2006 at the earliest
Hamburg	Altenwerde Terminal	800,000 TEU by 2005
	Burchardkai	700,000 TEU by 2007, 700,000 TEU by 2010
Le Havre	Port 2000	4 quays by 2005, 2 more quays scheduled, 6 more quays to be built upon shipping companies' demand
Rotterdam	EUROMAX Terminal	From 2007 onwards
	Tweede Maasvlakte	No date specified, about 3,000,000 TEU
Rouen	Grand Couronne	200,000 TEU by 2005
Willemshaven	Eurogate Deep Sea Terminal	900,000 TEU by 2007, 900,000 TEU more by 2009

¹⁵⁴ A. Zauner, Strategic Port Planning: A Case Study of the Rotterdam Seaport Cluster applying the SWOT Framework, In: *Der Markt* Vol. 186 (2008), 130-141, aldaar 136.

¹⁵⁵ Verhetsel & Sel, World maritime cities, 249.

¹⁵⁶ T. Notteboom & J-P. Rodrigue, Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks, In: *Maritime Economics & Logistics* Vol. 10 (2008) 152-174, aldaar 154.

¹⁵⁷ E.E.M. van de Voorde, What Future the Maritime Sector?: Some Considerations on Globalisation, Co-Operation and Market Power, In: *Research in Transportation Economics*, Vol. 13 (2005) 253-277, aldaar 259.

Toch heeft de haven van Rotterdam kansen om te profiteren uit deze concurrentiestrijd. De uitgangssituatie van de haven wordt gekenmerkt door een goede interne infrastructuur en een goede locatie voor grote zeeschepen maar ook een goede achterland verbinding. Maar ook verschillende zwakheden van de havens kunnen omgebogen worden naar positieve uitkomsten. Bijvoorbeeld het ruimtetekort kan met een positieve beslissing voor Maasvlakte 2 en een efficiënter gebruik van de bestaande haven, omgezet worden in nieuwe groeimogelijkheden. Zodat er meer overgeslagen kan worden, en de haven grotere schepen kan accommoderen. Wat wel een groot gevaar voor de haven van Rotterdam geweest had kunnen zijn, was wanneer de nationale politiek en alle stakeholders tegen een uitbreiding van de haven geweest waren, waardoor de haven niet had kunnen uitbreiden.¹⁵⁸

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Omvang van de haven - Locatie - Achterlandverbindingen - Diepte van haven 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitie van andere havens - Onderhandelingspositie door schaalvergroting van rederijen - Dreigende ruimtetekort
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Groeiende omvang van schepen - Europese afzetmarkt - Wereldwijde handel 	<ul style="list-style-type: none"> - Grote concurrentie van omliggende havens - Besluitvorming nationale politiek - Negatieve Stakeholders - Wereldwijde handel

¹⁵⁸ Zauner, Strategic Port Planning, 137.

consequenties hebben voor de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam. De havens van Antwerpen en Hamburg zouden in die situatie profiteren.

Na het uitbrengen van het Havenplan 2010, werd de gedachte over Maasvlakte 2 meegenomen in het in 1993 gesloten convenant Ruimtelijke Ordening en Milieu Rijnmond (ROM Rijnmond). De uitkomsten van deze oriëntatie werden opgepakt door in de Verkenning Ruimtetekort Mainport Rotterdam (VERM), die ging kijken naar de mogelijke oplossingen voor dit toekomstige ruimtetekort. Hierin kwam steeds naar voren dat de haven uitbreiding nodig had, maar ook een verscheidenheid aan oplossingen voor deze uitbreiding. Bijvoorbeeld het gebruik van andere Nederlandse havens, echter dit had niet de voorkeur, omdat dit voor teveel spreiding van de haven zou leiden. Hierdoor zou ook de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam te veel onder druk komen te staan. Hier waren ook praktische bezwaren, omdat de nieuwe generatie containerschepen meer diepgang nodig hadden, was de haven van Rotterdam in dit opzicht een van de weinige locaties waar dit mogelijk was.¹⁶² Een oplossing werd gevonden in het creëren van een stuk nieuw land, bij de monding van de Rotterdamse Haven naast de Maasvlakte. Omdat deze uitbereiding van nationaal belang was, kwam de Nederlandse regering met een Planologische Kernbeslissing (PKB) voor de Mainportontwikkeling Rotterdam. Hiermee kon de regering het traject van onderzoeken en besluitvorming ingaan over de uitbereiding van de haven van Rotterdam met Maasvlakte 2.¹⁶³

Een van de eerste oriënterende onderzoek organen was Incomaas. Deze denktank werd opgericht in 1993 en bestond uit verschillende partijen afkomstig uit de private- en publieke sector, zoals Europe Container Terminal (ECT), Grondmij, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam en de ministeries van Verkeer en Waterstaat, Economische zaken en VROM. Incomaas was erop gericht om een toekomstbeeld te schetsen gericht op de containersector in de haven van Rotterdam. Verdeeld over verschillende projectgroepen was de gezamenlijke visie opgesteld om: "Een visie op de ontwikkeling van infrastructuur voor containeroverslag op de Maasvlakte in de periode tot het jaar 2020, vastgelegd in een Masterplan, met als aandacht voor de consequenties daarvan voor de achterlandverbindingen en de Nederlandse inland terminals, alsmede voor de strategische en economische aspecten van het project."¹⁶⁴ In dit rapport werd geschat dat het aantal containers dat per jaar zou worden overgeslagen op de Maasvlakte, groeien van 1,4 miljoen in 1994 naar meer dan 7 miljoen in 2020. Daarentegen verwachtte Incomaas dat rond 2007 de maximale containeroverslag capaciteit bereikt zou worden, geschat op 3,6 miljoen containers per jaar. Maar wanneer er een

¹⁶² Brief van de ministers van Verkeer en Waterstaat, van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, van Economische zaken en van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Kamerstuk 24691 nr. 3, Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ruimtetekort in mainport Rotterdam, 14 juli 1997.

¹⁶³ Startnotitie PKB + / m.e.r. Mainportontwikkeling Rotterdam, 1988.

¹⁶⁴ Projectbureau Incomaas, *Eindrapport Masterplan Incomaas* (1996) 12.

grotere groei van de containeroverslag zou optreden dit al in 2006 bereikt zou worden, en dat er om die reden al in 2003 begonnen zou moeten worden met een nieuwe terminal.¹⁶⁵ In latere oriënterende voorspellingen zou de containerdoorvoer vanaf 1995 tot 2020 zelfs verviervoudigen naar 17,6 miljoen TEU per jaar.¹⁶⁶

Uit het onderzoek van Incomaas bleek dat de haven van Rotterdam rond 1996 nog erg goed in de markt lag door haar geografische ligging, de maritieme bereikbaarheid en de goede achterlandverbinding via verschillende transportmogelijkheden. Daarnaast had het gunstige imago van de haven, de goede dienstverlening en het internationale vestigingsklimaat voor bedrijven en rederijen een positieve invloed op de keuze voor Rotterdam. Echter met de groei van de containersector werden er ook bedreigingen voor de haven voorzien. Een van de bedreigingen zou de relatief dure prijs van Rotterdam door de goede dienstverlening kunnen worden, of het spoorvervoer naar het achterland, of dat de nadruk van de haven nog lag op bulkproducten en de bedreiging dat er een monopolypositie bestond van de stuwadoor ECT.¹⁶⁷ Vooral dit laatste zou door de toenemende grootte, macht en onderhandelingspositie van de rederijen zoals P&O en Maersk, besproken in deel 1 van deze studie, belangrijk worden voor de ontwikkeling van de containersector in de haven van Rotterdam. In 1997 komt dit risico tot uiting wanneer Maersk met de haven onderhandeld over een eigen overslagterminal. P&O Nedlloyd zag dit als bedreiging en probeerde zich ook in de onderhandelingen te mengen. Voor de haven ontstond hier de dreiging dat Maersk de haven zou verlaten.¹⁶⁸

Een van de grootste consequenties die Incomaas gaf was dat de ruimte welke voor de containeroverslag in 2020 nodig geacht werd, niet aanwezig was in de huidige haven. Dit ruimtegebrek was niet alleen te verhelpen met verbeterde technieken en om de gebruikte terminals slimmer in te delen. Incomaas schatte het ruimtetekort voor de containeroverslag in de haven van Rotterdam in 2020 tussen de 270ha en 530ha. Wanneer er geen actie ondernomen zou worden om dit tekort aan te pakken en de haven van Rotterdam te verbeteren, zou dit grote consequenties kunnen hebben. Rederijen zouden andere havens kiezen, waardoor de overslag van containers terug zou lopen. Het imago van Rotterdam als wereldhaven zou bij het uitblijven van een oplossing worden geschaad, en de Nederlandse economie zou hiervan schade ondervinden. Het riep op om snel meer

¹⁶⁵ Projectbureau Incomaas, Eindrapport Incomaas Zee en kustvaart (1996) 8. & Projectbureau Incomaas, *Eindrapport Masterplan Incomaas*, 6.

¹⁶⁶ ECT, The next big phase of land from the ocean: Maasvlakte 2, In: *Fast Forward* (Winter 1998) 23.

¹⁶⁷ Projectbureau Incomaas, *Eindrapport Masterplan Incomaas*, 106.

¹⁶⁸ P&O Nedlloyd: Geen voorkeurspositie Maersk, In: *Het Financieele Dagblad*, 25 juni 1997.

onderzoek te laten doen, om zo op tijd te kunnen beginnen met de uitbreiding van de haven van Rotterdam doormiddel van de aanleg van Maasvlakte 2.¹⁶⁹

De monopolypositie van de stuwadoor ECT kwam in de jaren daarna steeds vaker onder druk te staan. Uit de eerder genoemde onderhandelingen van de haven van Rotterdam en Maersk om een eigen terminal te bezitten, vloeide voort dat P&O Nedlloyd woord hield en in 1998 met een plan kwam om een eigen terminal in de haven op te zetten en te opereren.¹⁷⁰ In het begin van het nieuwe millennium was er nog wel sprake van een samenwerkingsverband tussen de rederijen en ECT om een aantal container terminals op te zetten, maar Maersk zorgde er uiteindelijk voor dat zij een terminal geheel in eigen bezit en beheer kregen.¹⁷¹

¹⁶⁹ Incomaas, Eindrapport Incomaas Masterplan, 9-10.

¹⁷⁰ M. Serne, P&O Nedlloyd: eigen terminal op Maasvlakte, In: *NRC Handelsblad*, op 18 maart 1998.

¹⁷¹ Loyen, *Struggling for Leadership*, 127.

Ruimtetekort in de haven van Rotterdam

De aanleg van Maasvlakte 2 zou een grote investering met zich meebrengen. Hierdoor moest er goed onderzoek worden gedaan naar de nut en noodzaak van deze uitbereiding. Wat zou er gebeuren als de haven niet zou uitbreiden, en wat leverde het Nederland op? In meerdere economische studies door het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, het Centraal Planbureau en verschillende andere partijen naar de toekomst van de haven van Rotterdam als wereldhaven, kwam naar voren dat de haven ondanks haar grote oppervlakte in de toekomst uit haar voegen zou barsten. Door de omvang en het belang voor niet alleen de Rotterdamse regio, maar heel Nederland, was de rijksoverheid een van de belangrijkste partijen in het proces. In 1996 werd er door de Nederlandse regering een 'Nut en Noodzaak discussie' gestart, om zo alle feiten op een rij te krijgen om een goede beslissing te kunnen nemen. Na een jaar kwam de regering met de uitkomsten van dit vooronderzoek. Zij stelden dat het uitbreiden van de haven van Rotterdam met Maasvlakte 2, noodzakelijk was en gunstig voor de havenregio en Nederland. Om aan een nauwkeurige besluitvorming te voldoen, moesten er meerdere onderzoeken worden uitgevoerd. In deze onderzoeken moest duidelijkheid geven worden over de exacte omvang en de beste locatie voor het project.¹⁷²

In het vervolg hiervan zijn er een aantal studies gedaan naar het nut en de opbrengst van het nieuwe haventerrein, voordat er concrete plannen konden worden gemaakt. De Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam (SEO), maakte voor een congres van VNO/NCW een studie. Hierin werd wederom geconcludeerd dat de haven van Rotterdam in de nabije toekomst uitbreiding nodig had, om een rol te kunnen blijven spelen als grootste haven van Europa. Juist het uitbreiden van de haven zou Rotterdam aantrekkelijk maken door de locatie en de toegankelijkheid voor de grootste containerschepen.¹⁷³ In dit onderzoek werd opnieuw verwacht dat rond 2010 de haven van Rotterdam haar volledige oppervlakte zou gebruiken, als enige oplossing zagen zij de uitbereiding van de haven in de richting van de zee, zoals Maasvlakte 2. Ongeveer 1000ha bruikbaar havengebied zou voldoende moeten zijn om de haven ook in de toekomst aantrekkelijk te houden voor rederijen en allianties, omdat zij met deze ruimte ook eigen terminals zouden kunnen bouwen en opereren.¹⁷⁴

Deze onderzoeken waren het zo goed als allemaal met elkaar eens, om mee te kunnen profiteren van de groeiende internationale containervaart, moest er actie worden ondernomen. Het herindelen en efficiënter gebruik maken van de bestaande haven, werd door de meeste studies wel als nuttig

¹⁷² Brief van de ministers, Kamerstuk 24691 nr. 3, 14 juli 1997.

¹⁷³ Van Praag, *Maasvlakte 2*, 28.

¹⁷⁴ Van Praag, *Maasvlakte 2*, 36-37.

beschouwd, maar niet als afdoende om in te spelen op een groeiende container- en chemiemarkt. In de periode 1987 tot 1999 is vooral de containersector in Rotterdam hard gegroeid, met een gemiddelde van 7% per jaar. En verwacht werd dat, ondanks een kleine dip in 2000, dit groeicijfer niet zou veranderen tot minimaal het jaar 2020.¹⁷⁵ Dit versterkte het gevoel van noodzaak voor de uitbereiding.

Het Centraal Planbureau heeft samen met het NEI en de RIVM in 2001 de effecten van Maasvlakte 2, die al eerder onderzocht werden door de PMR, opnieuw onderzocht als een second opinion. Hierin werden niet alleen de economische effecten berekend, maar ook bijvoorbeeld de leefbaarheid zoals milieu en geluidsoverlast.¹⁷⁶ Hoewel zij het van groot belang vinden dat de haven van Rotterdam kan uitbreiden, stellen zij zich kritisch op ten aanzien van Maasvlakte 2. De reden hiervan is dat in dit onderzoek ook de gevolgen voor de leefbaarheid van de regio kritisch onderzocht worden. Want door de uitbreiding zal er meer goederenverkeer ontstaan, en dit zal niet altijd een positief effect hebben. Ook werd er gesteld dat het bedrijfseconomische resultaat niet direct positief zou zijn en dat dit alleen op de lange termijn positief zal worden. Een van de conclusies is dat Maasvlakte 2 niet alleen voor Nederland positief zou zijn, maar dat het Europese voordeel misschien nog wel groter zou zijn.¹⁷⁷

De algehele tendens was, na alle vooronderzoeken, dat het niet alleen in het belang van de haven van Rotterdam was om Maasvlakte 2 aan te leggen, maar ook in het nationale en zelfs het Europese belang. Met de uitbreiding zou de haven gemakkelijk de nieuwste containerschepen kunnen accommoderen, waardoor de rol en reputatie van de haven in de wereldwijde netwerken zeker gesteld zou worden. De weg van de besluitvorming duurde een aantal jaar. De noodzaak om uit te breiden, omdat de containeroverslag flink zou groeien, heeft na de PKB+ beslissing van de Nederlandse regering nooit echt ter discussie gestaan. De haven was van te groot belang voor Nederland waardoor niet alleen de concurrentiepositie van de haven onder druk stond, maar ook die van Nederland.¹⁷⁸ De grootste discussie ging over hoe de haven ingericht moest worden, zonder dat de leefomgeving en de natuur hiervan de schade op zouden lopen.

¹⁷⁵ Brief van Burgemeester en wethouders van Rotterdam aan de gemeenteraad van Rotterdam, Containerterminal Noordwesthoek Maasvlakte, documentcode SEZ 00/3978, 28 november 2000.

¹⁷⁶ Centraal Planbureau (CPB), *Welvaartseffecten van Maasvlakte 2*, 9.

¹⁷⁷ CPB, *Welvaartseffecten*, 15.

¹⁷⁸ College van Burgemeester en Wethouders, Gemeente Rotterdam, Brief aan de gemeenteraad: Contourennota Borgingskader Nationale Belangen Mainport Rotterdam, 17 mei 2005, 9.

De grote doorsteek

Na al die jaren van het onderzoeken en onderhandelen over of, hoe en waar de uitbereiding van de haven zou moeten komen, werd er na het positieve besluit om te kiezen voor Maasvlakte 2, aandacht besteed aan de vormgeving van de uitbereiding. Hoe kon er op een zo efficiënt en veilige manier de Maasvlakte 2 ontworpen worden? De nieuwe grote containerschepen moesten de ruimte krijgen om te kunnen wenden en keren, maar ook moest er rekening gehouden worden met de zeestromen, wind en de invloed hiervan op de vaarroutes en de zeewering.

Na de vele onderzoeken naar het economische voordeel, de verbeterde leefbaarheid van de regio en de veranderingen voor de natuur met het creëren van Maasvlakte 2, werden er verschillende ontwerptekeningen gemaakt. Het ontwerp moest aan verschillende eisen voldoen. Er moest plaats zijn voor 1000ha aan industrieel terrein, dat verdeeld zou worden tussen containeroverslag, chemie en transportmogelijkheden. Daarnaast moest er voor de zeewering, dijken en voor de leefbaarheid van de regio ongeveer 1000ha tot 1500ha aan land worden gewonnen.¹⁷⁹

In de oriënterende fase werd er gekeken naar een tweetal ontwerpen, één ontwerp met eigen zee toegang, dit om de route voor de grootste schepen zo gemakkelijk mogelijk te maken. Deze ingang zou worden geplaatst aan dezelfde zijde waar ook de haventoeegang tot de rest van de haven zich bevond, aan de noordzijde van Maasvlakte 2. Hier zou dan een directe toegang vanaf de Noordzee tot Maasvlakte 2 gemaakt worden. Het tweede ontwerp hield de huidige haveningang aan, en zou de Yangtzehaven worden doorgestoken.

Beide basisontwerpen hadden een oppervlakte van ongeveer 2500ha.¹⁸⁰ Om het beste ontwerp te maken, moest men rekening houden met de toegang vanuit zee. Dit in verband met de grootte van de schepen, de ideale zeewering, de toegang van en naar de binnenvaart, en de indeling van de haven zelf.¹⁸¹ Na veel studies en modelsimulaties, had men de voorkeur voor een variant waarbij de huidige haventoeegang ook de toegang van Maasvlakte 2 zou zijn. Dit werd de zogenoemde 'doorsteek variant' genoemd, omdat de Yangtzehaven zou worden doorgegraven en de toegang tot Maasvlakte 2 zou worden. In deze variant waren nog veel verschillende mogelijkheden, waardoor er nog geen definitief ontwerp gemaakt kon worden. Een van de grootste voordelen was dat bij dit type ontwerp, de beide Maasvlaktes beter in elkaar overliepen, zodat er efficiënter met de ruimte omgegaan kon worden. Het bruikbare havenoppervlak zou hierdoor wel iets kleiner worden, terwijl er minder nieuw land gecreëerd hoefde te worden. Ongeveer 2000ha in plaats van 2500ha welke in

¹⁷⁹ Gemeente Rotterdam, *Ontwerp Bestemmingsplan Maasvlakte 2* (2008) 25.

¹⁸⁰ Port of Rotterdam, *Maasvlakte 2, Plan area* (2009) 2.

¹⁸¹ Gemeentewerken, Gemeente Rotterdam, *Van referentieontwerp naar doorsteekvariant* (Rotterdam, 2004) 10.

de eerste ontwerpen van Maasvlakte 2 waren getoond. Omdat de doorsteekvariant minder ver in de Noordzee zou liggen, waren de effecten op de zeewering en de zeestroom minder hevig. Andere voordelen waren dat dit een relatief goedkope manier was om uit te breiden, mede doordat de uitgaven beter verspreid werden over de fasering van de aanleg. Een nadeel was dat de vaartijd voor de schepen langer zou worden en de huidige haven, vooral de Yangtzehaven, drukker bevaren zou gaan worden.¹⁸²

Het uiteindelijke ontwerp bood genoeg ruimte om de voorspelde Malacca-Max schepen aan te laten meren aan de kades, met de ruimte voor grote kranen en de infrastructuur die erbij hoort om snel te kunnen laden en lossen. Waardoor de schepen efficiënt afgehandeld zouden kunnen worden. Er was genoeg ruimte om twee containerschepen van ieder 10.000TEU langs elkaar te laten varen. Terwijl er dan ook genoeg ruimte was om op diezelfde plek een schip aan de kade te laten laden en lossen. Rotterdam zou hiermee een van de weinige havens in Europa worden, waar deze schepen in de toekomst zouden kunnen aanmeren.¹⁸³

Daarnaast bleek de Maasvlakte 2 ook populair onder de containersector. Al voordat begonnen werd met de aanleg werden er al twee contracten gesloten voor containerterminals. Met nog een derde contract als optie.¹⁸⁴

In de op de volgende bladzijde staande kaart is het uiteindelijke ontwerp en de verdeling van het haventerrein goed zichtbaar. De ruimte die bestemd is voor de containersector neemt het grootste gedeelte van het nieuwe terrein in. Met maximaal 720ha aan ruimte voor de containeroverslag, neemt deze sector met afstand het meeste terrein in beslag op Maasvlakte 2. Hieruit blijkt opnieuw dat het besluit om de haven van Rotterdam uit te breiden met Maasvlakte 2 voornamelijk is genomen om de groeiende containersector te kunnen blijven bedienen en accommoderen.¹⁸⁵

¹⁸² Gemeentewerken, *Van referentieontwerp*, 20-21.

¹⁸³ Gemeente Rotterdam, *Ontwerp Bestemmingsplan*, 9.

¹⁸⁴ Gemeente Rotterdam, *Bestemmingsplan Maasvlakte 2*, (2008) 116.

¹⁸⁵ Gemeente Rotterdam, *Bestemmingsplan Maasvlakte 2*, 30 & 140.

De meerwaarde van het nieuwe land

De haven van Rotterdam is in de jaren '80 en '90 voorbijgestreefd qua grootte door verschillende havens in Azië. In Europa is de haven steeds de grootste gebleven. Echter door de veranderingen in de zeevaart, en met name de opkomst van het containervervoer, zorgde ervoor dat de haven er alles aan moest doen om haar concurrentiepositie te behouden en het liefste uit te breiden. De echte concurrentie lag voor de haven ook niet in Azië, maar in Noordwest Europa. Dit wordt ook wel de 'Hamburg - Le Havre range' genoemd. Begin jaren '90 kwam het besef op dat de haven misschien in de toekomst uit haar voegen zou barsten. In het havenplan 2010 werd voor het eerst gesproken over de uitbereiding van de haven in de richting van de Noordzee, het nieuw te winnen land Maasvlakte 2.

In deze studie is onderzocht welke invloed de ontwikkeling van de containervaart op de besluitvorming gehad heeft. Veel onderzoeken zijn gedaan naar de invloed van deze ontwikkelingen op de haven van Rotterdam. De containeroverslag neemt namelijk veel ruimte in beslag, waardoor de vraag gesteld kan worden, moet hierop gefocust worden? Echter wanneer niet meegegaan zou worden met deze groeiende markt, werd gedacht dat de haven haar positie als nummer 1 van Europa zou verliezen, En dat de hierdoor wegtrekkende bedrijvigheid van rederijen naar omliggende havens, zoals de havens van Antwerpen en Hamburg, een desastreus effect zou hebben op de Nederlandse economie.

Uit verschillende onderzoeken bleek dat Maasvlakte 2 een erg grote investering was en dat deze niet direct terugverdiend zou worden. Pas in 2035 werd berekend dat de investering eruit gehaald zou worden. Maar het uitblijven van capaciteit zou nog slechter zijn voor de Nederlandse economie, zie het vorige argument. Niet alleen Nederland zou profiteren van het nieuwe land, maar ook het achterland van de haven. In de studie van het CPB werd zelfs gesteld dat het achterland het meeste baat zou hebben bij de aanleg en het gebruik van Maasvlakte 2.

Er zou dus geconcludeerd kunnen worden dat de containerrederijen zelf geen directe rol hebben gespeeld, omdat zij de havens welke in hun netwerken opgenomen werden zelf konden kiezen en minder verbonden waren aan een vaste haven. De opkomende en sterk groeiende containermarkt in zijn geheel, en de kansen en bedreigingen die daaruit voortvloeide speelde daarentegen juist wel een belangrijke rol in de besluitvorming rond de aanleg van Maasvlakte 2.

Conclusie

Het is een wisselwerking tussen haven en de containersector, beide sectoren spelen een belangrijke rol in de maritieme sector en de economie. Tussen 1995 en 2005 is het landschap binnen deze sectoren, vooral op bedrijfsmatig vlak, veel veranderd. In de containersector nam schaalvergroting een grote vlucht. De containerschepen werden groter, van een capaciteit van maximaal 7100TEU in 1995 tot 15.500TEU in 2006. Hierdoor ontstonden er barrières op de vaarroutes, zoals het Panamakanaal. Nieuwe route systemen moesten ontwikkeld worden, om de kosten en duur van het vervoer omlaag te krijgen en de frequentie omhoog. Uiteindelijk werd er over het algemeen gewerkt met een Hub and Spokes netwerk, waarbij de grote containerschepen tussen de wereldwijde hubs voeren en de wat kleinere schepen vanaf de Hubs de containers naar de omliggende eindhaven vervoerden. Voor de als laatst overgebleven Nederlandse containerrederij Nedlloyd was deze periode er een van veel veranderingen. Dit resulteerde op het laatst in de overname door Maersk uit Denemarken. Vanaf 1997 voer het samen met het Britse P&O, echter bleek dit niet altijd een gemakkelijk samenzijn. De twee moedermaatschappijen konden het vaak niet eens worden over de te varen koers, waarna in 2003 besloten werd om als zelfstandig beursgenoteerd bedrijf, Koninklijke P&O Nedlloyd, door te gaan.

Door de steeds groter wordende strijd om marktaandeel binnen de containervaart, viel in 2005 het doek voor de Nederlandse rederij. Doordat de aandelen op de beurs verhandelbaar waren kostte het Maersk, door een relatief hoog bod per aandeel, weinig moeite om de aandelen op te kopen en Koninklijke P&O Nedlloyd van de beurs te halen en in te lijven in de eigen vloot. Dit betekende het einde voor de laatste grote Nederlandse containerrederij. Over de gehele sector is de trend van schaalvergroting door het aangaan van allianties en fusies of de acquisitie van een andere rederij waarneembaar geweest. De reden hierachter was het verwerven van marktaandeel, doordat de winstmarges onder druk stonden. Door een groot marktaandeel in een snel groeiende sector te verkrijgen probeerde alle rederijen in te spelen op toekomstige winstkansen. Dit zorgde er echter voor dat kleine spelers weinig kans maakten.

De invloed van de containervaart op de ontwikkeling van de haven van Rotterdam en de besluitvorming rond de aanleg van Maasvlakte 2 is groot geweest. Hoewel de rederijen zelf geen directe invloed uitoefenden op de haven, omdat zij niet zozeer gebonden waren aan een bepaalde haven, zag de haven zelf de noodzaak in om uit te breiden. Uit oogpunt van de concurrentie met omliggende havens, was het niet verstandig om de containervaart naar de andere havens te laten overstappen. Dat risico, het missen van veel overslag en daardoor schade oplopen aan de internationale reputatie van de haven, wilde zowel de haven als de Nederlandse overheid niet

nemen, omdat dit veel economisch verlies zou opleveren. Met deze uitbereiding zou de haven van Rotterdam klaar zijn voor de toekomst van de zeevaart. In ieder geval tot de volgende noodzaak om uit te breiden.

Bibliografie

Jaarverslagen

A.P. Muller Maersk Annual Report 2005.

Jaarverslag Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam 2000.

Jaarverslag Havenbedrijf Rotterdam 2005.

Jaarverslag Koninklijke Nedlloyd N.V. 2002.

Jaarverslag Koninklijke Nedlloyd N.V. 2003.

P&O Annual Report 2003.

Royal Nedlloyd N.V. Annual Report 2001.

Royal P&O Nedlloyd N.V. Annual report 2004.

Officiële documenten

Brief van Burgemeester en wethouders van Rotterdam aan de gemeenteraad van Rotterdam, Containerterminal Noordwesthoek Maasvlakte, documentcode SEZ 00/3978, 28 november 2000.

Brief van de ministers van Verkeer en Waterstaat, van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, van Economische zaken en van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Kamerstuk 24691 nr. 3, Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ruimtetekort in mainport Rotterdam, 14 juli 1997.

Gemeentewerken, Gemeente Rotterdam, *Van referentieontwerp naar doorsteekvariant* (Rotterdam, 2004).

Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, *Havenplan 2000+* (1969).

Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, *Havenplan 2010* (1993).

Gemeente Rotterdam, *Ontwerp Bestemmingsplan Maasvlakte 2* (2008).

Gemeente Rotterdam, *Bestemmingsplan Maasvlakte 2*, (2008).

Projectbureau Incomaas, *Eindrapport Incomaas Masterplan* (1996).

Projectbureau Incomaas, Eindrapport Incomaas Zee- en kustvaart (1996).

Uitspraak Europese Commissie, Case No IV/M.831 - P&O / ROYAL NEDLLOYD, REGULATION (EEC) No 4064/89 Merger Procedure, 19 december 1996.

Uitspraak Europese Commissie: K. van Miert, Beschikking van de Commissie van 16 september 1998 inzake een procedure op grond van de artikelen 85 en 86 van het EG-Verdrag (Zaak nr. IV/35.134 - Trans-Atlantic Conference Agreement), In: *Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen*, 9 april 1999, 1-95.

Uitspraak Europese Commissie: N. Kinnock, Case No COMP/M.3379 - P&O / Royal Nedlloyd / P&O Nedlloyd, 29 maart 2004.

Uitspraak Europese Commissie: K. Williams, Final report of the Hearing Officer in case COMP/37.396/D2 ñ REVISED TACA, 4 oktober 2004.

Uitspraak Europese Commissie: J. Borg, Case No COMP/M.3829 - MAERSK / PONL, 29 juli 2005.

Startnotitie PKB + / m.e.r. Mainportontwikkeling Rotterdam, 1988.

Nieuwsberichten (op datum)

Nedlloyd speurt naar partners, transportconcern wil samenwerken met buitenlandse rederijen, In: *Trouw*, 22 juli 1993.

Nedlloyd wil naar niveau grote drie, In: *Nieuwsblad transport*, 23 maart 1996.

Nedlloyd en P&O hebben partners iets uit te leggen, In: *NRC Handelsblad*, 9 september 1996.

Fusie Nedlloyd en P&O in containers, In: *NRC Handelsblad*, 9 september 1996.

Persbericht P&O Container Lines, P&O and Nedlloyd to create World Container Business, 9 september 1996.

P&O Nedlloyd voor keuze alliantiepartner, In: *Het financiële dagblad*, 11 september 1996.

Principe-akkoord over sociaal plan P en O Nedlloyd, In: *Nieuwsblad transport*, 23 januari 1997.

Hazebroek, P., Keuze alliantie voor P&O Nedlloyd delicate kwestie, In: *Het Financiële Dagblad*, 6 maart 1997.

Fusie P&O en Nedlloyd werpt meer vruchten af, In: *De Volkskrant*, 24 mei 1997.

Brandsma, J., Containerrederij kiest voor meest Europese alliantie, In: *De Volkskrant*, 25 juni 1997.

P&O Nedlloyd gaat samenwerken met Grand Alliance, In: *De Stem*, 25 juni 1997.

P&O Nedlloyd kiest voor Grand Alliance, In: *Reformatorisch Dagblad*, 25 juni 1997.

P&O Nedlloyd: Geen voorkeurspositie Maersk, In: *Het Financieele Dagblad*, 25 juni 1997.

Nieuwe dienst Maersk en P&O Nedlloyd, In: *NRC Handelsblad*, 24 juli 1997.

Fusie gunstig voor Nedlloyd; Samenwerking met P & O op schema, In: *Algemeen Dagblad*, 21 augustus 1997.

Persbericht Algemeen Nederlands Persbureau, Neptune Orient Lines verlaat Grand Alliance, 7 november 1997.

Alliantie P&O Nedlloyd behoeft partner op Pacific, In: *Het Financiële Dagblad*, 11 november 1997.

Nedlloyd-Alliantie krijgt nieuwe partner, In: *Het Financiële Dagblad*, 29 november 1997.

Nedlloyd koopt Blue Star; Vooral route tussen Australië en Amerikaanse westkust aanwinst, In: *Algemeen Dagblad*, 10 februari 1998.

P&O Nedlloyd neemt Britse rederij over, In: *De Volkskrant*, 10 februari 1998.

Serne, M., P&O Nedlloyd: eigen terminal op Maasvlakte, In: *NRC Handelsblad*, op 18 maart 1998.

Nettowinst Nedlloyd; Azië-crisis heeft geen impact op resultaat P&O Nedlloyd, In: *De financieel-Economische tijd*, 19 maart 1998.

P&O Nedlloyd heeft problemen op zee, In: *De stem*, 19 maart 1998.

Nedlloyd blijft afhankelijk van containers, In: *Het financiële dagblad*, 12 mei 1998.

Nedlloyd: meer containers naar Verre Oosten, maar voor minder geld, In: *Trouw*, 21 augustus 1998.

Tijdens doopceremonie 'P en O Nedlloyd Rotterdam'; Berndsen uit ongenoegen over beslissing Europese Commissie, In: *Nieuwsblad Transport*, 1 oktober 1998.

Schepen vol lege containers naar het Verre Oosten, In: *Nieuwsblad transport*, 12 december 1998.

Maersk kaapt rederij weg voor neus P&O Nedlloyd, In: *Het financiële dagblad*, 13 februari 1999.

Reijn, W., Nedlloyd tussen bankier en rederij, In: *De Gelderlander*, 19 maart 1999.

Dochter Nedlloyd en P&O gaat naar de beurs, In: *Het parool*, 23 maart 1999.

P&O Nedlloyd moet tempo maken met partnerkeuze, In: *Het financiële dagblad*, 24 juli 1999.

P&O Nedlloyd geeft overnames hoogste prioriteit, In: *Het financiële dagblad*, 20 augustus 1999.

Trade herstelt van zware crisis, In: *Nieuwsblad transport*, 21 augustus 1999.

P&O Nedlloyd drijft richting OOCL, In: *Het financiële dagblad*, 7 december 1999.

P&O Nedlloyd: Eerst partner, dan naar beurs, In: *De telegraaf*, 11 februari 2000.

P&O Nedlloyd rondt overname Farrell Lines inc af, In: *AFX Nieuws NL*, 11 juli 2000.

Herlevende maritieme ambities ; Nedlloyd wenst weer hoofdrol in koopvaardij, In: *NRC Handelsblad*, 5 oktober 2000.

Have, G. van der & R van 't Wel, Voor P&O Nedlloyd is 2003 'cruciaal', In: *Het financiële dagblad*, 30 december 2002.

Proos, M., Vrachtprijs en brandstof nadelig voor P&O Nedlloyd, In: *Persbericht Algemeen Nederlands Persbureau*, 6 maart 2003.

AP Moeller keen on P&O Nedlloyd but unlikely to settle with 50 pct – analysts, In: *AFX News*, 7 maart 2003.

Nedlloyd eigenaar van containerrederij ; Overname Brits belang voor 485 mln, In: *NRC Handelsblad*, 2 februari 2004.

Noorse scheepvaartmagnaat neemt belang in Nedlloyd, In: *Het financiële dagblad*, 4 maart 2004.

Kosten overname P&O lopen op tot 23 miljoen euro, In: *NRC Handelsblad*, 24 maart 2004.

Stille handel in stukken Nedlloyd, In: *Rotterdams dagblad*, 23 juli 2004.

Noorse reder Frederiksen vergroot belang in Nedlloyd tot ruim 10%, In: *Het financiële dagblad*, 8 september 2004.

Temasek roert zich, Op: <http://www.logistiek.nl/Home/algemeen/2004/9/Temasek-roert-zich-LOGNWS101774W/>, materiaal verkregen op 10 mei 2012.

P&O Nedlloyd profiteert van Aziatische 'boom', In: *Het financiële dagblad*, 4 maart 2005.

Persbericht Maersk, Possible public offer for Royal P&O Nedlloyd NV, 10 mei 2005.

Gezamenlijk persbericht, Koninklijke P&O Nedlloyd en Maersk, 11 mei 2005.

Maersk is Chinese reders met bod Nedlloyd te snel af, In: *NRC Handelsblad*, 11 mei 2005.

Maersk wil P&O Nedlloyd voor 2,3 miljard overnemen ; Redersfusie, In: *De Volkskrant*, 12 mei 2005.

Barschot, J. van, 'Maersk verhoogde bod op P&O Nedlloyd' ; Brits-Nederlandse rederij twijfelde aanvankelijk over overname door de Denen, In: *NRC Handelsblad*, 13 mei 2005.

Scheepvaartkartel valt uiteen, In: *Het financiële dagblad*, 16 juli 2005.

Persbericht Maersk, Acquisition of Royal P&O Nedlloyd N.V. cleared by the European Commission and the United States Department of Justice, 30 juli 2005.

Persbericht Maersk, A.P. Møller - Mærsk A/S secures 95.6 % of the shares in the capital of Royal P&O Nedlloyd N.V., 5 augustus 2005.

Persbericht Maersk, A.P. Møller - Mærsk A/S declares the public offer for all outstanding ordinary shares of Royal P&O Nedlloyd N.V. unconditional, 9 augustus 2005.

P& O Nedlloyd verlaat beurs op 13 september, In: *De Volkskrant*, 18 augustus 2005.

Maersk schuift ICT-systeem P&O Nedlloyd terzijde, In: *Het financiële dagblad*, 17 september 2005.

Maersk snijdt in banen bij P&O Nedlloyd, In: *Het financiële dagblad*, 27 oktober 2005.

Secundaire literatuur

Alix, Y., et al, Alliance or acquisition? Strategies for growth in the container shipping industry, the case of CP ships, In: *Journal of Transport Geography*, Vol. 7 (1999) 203-208.

Bengtsson, M. & S. Kock, "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, In: *Industrial Marketing Management* Vol. 29 (2000) 411-426.

Broeze, F., The Globalisation of the Oceans, Containerization from the 1950s to the Present, In: *Research in Maritime History*, Vol. 23 (2002).

Brolsma, J.U., *Havens, kranen, dokken en veren; De Gemeentelijke Handelsinrichtingen en het Havenbedrijf der gemeente Rotterdam, 1882-2006* (Utrecht, 2007).

Centraal Planbureau, *Welvaartseffecten van Maasvlakte 2, Aanvullende kosten-batenanalyse van de uitbreiding van de Rotterdamse haven door landaanwinning* (Den Haag, 2001).

Cudahy, B.J., *Box Boats, How Container Ships changed the World* (New York, 2006).

Dicken, P., *Global Shift, Mapping the changing contours of the World Economy* (London, 2009).

ECT, ECT goes Global, In: *Fast Forward*, (Winter 1995), 8-10.

ECT, The next big phase of land from the ocean: Maasvlakte 2, In: *Fast Forward* (Winter 1998).

Goey, F. de (ed.), *Comparative Port History of Rotterdam and Antwerp (1880-2000), Competition, Cargo and Costs* (Amsterdam, 2004).

Hinten-Reed, N. von, T. Chipty & F. Scott Morton, Shipping Conferences: A Study of the Impact of FEFC Activity on Prices in the North Europe-Asia Trade, 4 juni 2004, studie in opdracht van de Europese Commissie, op website: http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004_6_reg_4056_86/fevc_study_redacted_en.pdf, verkregen op 30 juni 2012.

Institute for Shipping Economics and Logistics (ISL), Shipping statistics and market review, Statistical Publications, Vol.55 No. 5/6 (2011).

Imaia, A., K. Shintanib & S. Papadimitriou, Multi-port vs. Hub-and-Spoke port calls by containerships, In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 45, No. 5 (2009) 740–757.

Leach, P.T., New King of the Seas, In: *Trafic World* (23 mei 2005).

Levinson, M., *The Box, How Container Shipping made the World Smaller, and the World Economy Bigger* (Princeton, 2006).

Loyen, R., E. Buyst & G. Devos (eds), *Struggling for Leadership: Antwerp-Rotterdam, Port Competition between 1870-2000* (Heidelberg, 2003).

Marcadon, J., Containerisation in the ports of Northern and Western Europe, In: *GeoJournal* Vol. 48 (1999), 15–20.

McCalla, R.J., Global change, local pain: intermodal seaport terminals and their service areas, In: *Journal of Transport Geography* Vol. 7 (1999) 247-254.

Notteboom, T., Thirty-five years of containerization in Antwerp and Rotterdam: structural changes in the container handling market, In: Loyen, R., Buyst, E. & Devos, G. (Eds.), *Struggling for Leadership: Antwerp-Rotterdam Port Competition between 1870-2000, Contributions to Economics*, (2003).

Notteboom, T., & J.P. Rodrigue, Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks, In: *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 10 (2008), 152–174.

Panayides, P.M. & R. Wiedmer, Strategic alliances in container liner shipping, In: *Research in Transportation Economics* Vol. 32 (2011) 25-38.

Port of Rotterdam & CBS Heerlen, *Container Yearbook 1996, Three decades of container transshipment* (Rotterdam, 1996).

Praag, B.M.S. van, *Maasvlakte 2: Stagnatie of vooruitgang? Bijdrage voor conferentie georganiseerd door VNO/NCW* (Amsterdam, 1997).

Ryoo, D.K. & H.A. Thanopoulou, Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asia container carriers, In: *Maritime Policy & Management*, Vol 26, No. 4 (2009), 349–367.

Salisbury, M., World's Top 50 Container Ports, In: *Journal of Commerce*, week 12-19 augustus 2002, 16-19.

Sampson, H., & B. Wu, Compressing time and constraining space: the contradictory effects of ICT and containerization on International shipping labour, In: *IRSH*, Vol. 48 (2003) 123-152.

Slack, B., Across the pond: container shipping on the North Atlantic in the era of globalization, In: *GeoJournal*, Vol48 (1999) 9–14.

Slack, B., et al., Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective, In: *Maritime Policy Management*, VOL. 29, No. 1, (2001) 65-76.

Soper, R.T., The 50th Anniversary of Container Shipping, The Admiral Sheldon Kinney (USN) Lectures, In: *WMU Journal of Maritime Affairs*, Vol. 6, No.1 (2007) 51–63.

Tuohy, C., Concentrating on the Cargo, The concentration of cargo on tomorrow's huge container ships is rewriting the rules of ocean-marine transport. Op website: <http://www.riskandinsurance.com/story.jsp?storyId=533340696>, verkregen op 12 december 2012.

Trace, K., Globalization of Container Shipping: Implications for the North-South Liner Shipping Trades, In: *Economic Papers* Vol21 No. 4 (2002) 1-22.

United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 1998*, Chapter IV, Trade and Freight Markets, (Genève, 1998).

United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2000*, Chapter IV, Trade and Freight Markets, (Genève, 2000).

United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2004*, Chapter IV, Trade and Freight Markets, (Genève, 2004).

United Nations Conference on Trade and Development, *Review of Maritime Transport 2006*, Chapter IV, Trade and Freight Markets (Genève, 2006).

Vigarié, A., From break-bulk to containers: the transformation of general cargo handling and trade, In: *GeoJournal* Vol. 48 (1999) 3-7.

Verhetsel, A. & S. Sel, World maritime cities: From which cities do container shipping companies make decisions?, In: *Transport Policy* Vol. 16 (2009) 240–250.

Voorde, E.E.M. van de, What Future the Maritime Sector?: Some Considerations on Globalisation, Co-Operation and Market Power, In: *Research in Transportation Economics*, Vol. 13 (2005) 253–277.

Wijnolst, N., M. Scholtens & F. Waals, *Malacca-Max, the ultimate Container Carrier* (Delft, 1999).

Wijnolst, N., F. Waals, F. Bello, Y. Gendronneau & D. van Kempen, *Malacca-Max [2], Container Shipping Network Economy* (Delft, 2000).

Wilmsmeier, G. & T. Notteboom, Determinants of liner shipping network configuration: a two-region comparison, In: *GeoJournal*, Vol. 76 (2011) 213–228.

Wit, B. de, & R. Meyer, *Strategy, Process, Content, Context, an International Perspective* (Andover, 2010).

Wu, W-M., An approach for measuring the optimal fleet capacity: Evidence from the container shipping lines in Taiwan, In: *International Journal of Production Economics* Vol. 122 (2009) 118–126.

Zauner, A., Strategic Port Planning: A Case Study of the Rotterdam Seaport Cluster applying the SWOT Framework, In: *Der Markt* Vol. 186 (2008), 130-141.