

Tante Pos krijgt concurrentie

Effecten van de liberalisering van de postmarkt

Lucy Kok

Flora Felsö

Enno Dykmann

Hans Strikwerda

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken

Amsterdam, september 2003

"Het doel der Stichting is het verrichten van economische onderzoekingen, zowel op het terrein der sociale economie als op dat der bedrijfseconomie, ten dienste van wetenschap en onderwijs, mede ten nutte van overheid en bedrijfsleven"
(art. 2 der stichtingsakte)

SEO-rapport nr. 697

Copyright © 2003 SEO Amsterdam. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting voor Economisch Onderzoek te Amsterdam.

Inhoud

Samenvatting	i
1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Onderzoeksvragen.....	1
1.3 Theoretisch kader.....	3
1.4 Afbakening.....	6
1.5 Onderzoeksopzet.....	7
1.6 Leeswijzer.....	7
2 De huidige markt.....	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Regulering.....	9
2.3 Producten en volumes.....	11
2.4 Verzender en ontvanger.....	12
2.5 Marktpartijen.....	15
2.6 Conclusie.....	20
3 Is er sprake van natuurlijk monopolie?.....	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Wat is een natuurlijk monopolie?.....	21
3.3 Schaalvoordelen op onderdelen van de keten.....	22
3.3.1 Collectie.....	22
3.3.2 Vervoer.....	24
3.3.3 Sorteren.....	24
3.3.4 Bezorgen.....	26
3.4 Schaalvoordelen en verticale integratie.....	32
3.5 Conclusie.....	35
4 De vraagzijde van de markt.....	37
4.1 Inleiding.....	37
4.2 Ontwikkeling van de vraag.....	37
4.3 Prijsgevoeligheid van afnemers.....	38
4.4 Productdifferentiatie.....	40

4.5	Overstapkosten.....	41
4.6	Conclusie.....	42
5	Toetredingsstrategieën en -belemmeringen.....	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Potentiële toetreders.....	43
5.3	Toetredingsstrategieën.....	45
5.4	Toetredingsbelemmeringen.....	47
5.4.1	Schaalvoordelen.....	48
5.4.2	Verzonken investeringskosten	49
5.4.3	Reputatie en merkenbekendheid.....	50
5.4.4	Toegang tot belangrijke inputs.....	50
5.4.5	Netwerk-effecten.....	52
5.4.6	Overheidsregulering.....	53
5.4.7	Prijs- en afzetstrategie TPG	53
5.5	Conclusie.....	56
6	Regulering.....	59
6.1	Inleiding	59
6.2	Toegang tot het netwerk van TPG.....	59
6.3	Regulering UDV	63
6.4	Overige regulering	65
6.5	Vergelijking met regelgeving in andere landen.....	66
6.6	Conclusie.....	68
	Literatuur.....	71
	Bijlage: beschrijving businesscases	74

Samenvatting

Op de postmarkt worden verschillende diensten aangeboden, variërend van het bezorgen van brieven, geadresseerde drukwerken, pakjes, ongeadresseerd reclamedrukwerk tot exprespost. Brieven met een gewicht tot 100 gram vallen onder een wettelijk monopolie: deze mogen alleen maar worden bezorgd door TPG post. De Europese regelgeving schrijft voor dat in 2006 het monopolie brievenpost tot maximaal 50 gram mag bevatten. Na 31 december 2006 zal in Europees verband een besluit worden genomen over verdere, mogelijk volledige liberalisering van de postmarkt. Ter voorbereiding op deze besluitvorming, en mogelijk vooruitlopend op Europese besluitvorming wil het ministerie van Economische Zaken meer duidelijkheid over de mogelijkheden van deze markt. Dit rapport gaat in op de effecten van volledige liberalisering van de postmarkt en de mogelijkheden voor regulering.

Ons onderzoek betreft de gevolgen van de opheffing van het wettelijk monopolie op brieven tot 100 gram. We beperken ons daarom tot de markt voor brieven en geadresseerd drukwerk. Brieven zijn geadresseerde persoonlijke documenten die door de brievenbus kunnen. Het verschil met geadresseerd drukwerk is klein. Geadresseerd drukwerk, zoals reclame bevat geen persoonlijke informatie. De synergie met andere producten, zoals ongeadresseerd reclamedrukwerk, pakjes, kranten en expresdiensten, is klein. Deze aanpalende markten komen in dit rapport alleen zijdelings aan de orde, voor zover het van invloed is op de marktwerking voor brieven en geadresseerde drukwerken.

Binnen de postmarkt onderscheiden we een aantal segmenten. Deze verschillen naar de mate waarin daarop concurrentie en toetreding mogelijk is. De postmarkt kan in eerste instantie naar verzender en ontvanger gesegmenteerd worden in de volgende vier segmenten:

1. Consumer to consumer (C2C)
2. Consumer to business (C2B)
3. Business to consumer (B2C)
4. Business to business (B2B)

Hoewel de poststromen van de afzonderlijke segmenten nog steeds heterogeen zijn, geeft deze segmentatie belangrijke inzichten in de kenmerken van relevante stromen. In onderstaande tabel worden de belangrijkste kenmerken van de vier genoemde segmenten weergegeven. Consumentenpost wordt via de rode brievenbus en postkantoren gecollecteerd. Bedrijvenpost wordt vooral bij postkantoren of businesspoints gecollecteerd. Soms bij grote volumes wordt de post op verzoek van de klant (tegen betaling) bij de bedrijven opgehaald. Voor de bezorging naar consumenten moeten alle deurbrievenbus

adressen bezocht worden. Voor de bezorging naar zakelijke adressen hoeft dit netwerk minder uitgebreid te zijn: veel bedrijven hebben een postbusadres en deurbrievenbusadressen van bedrijven zijn doorgaans ook geografisch geconcentreerd. Bedrijven versturen relatief veel post, waarvan ook relatief veel computergesorteerde post (grote partijen).

Tabel 1.1 Kenmerken segmenten postmarkt

	C2C	C2B	B2C	B2B
Collectie	Fijnmazig	Fijnmazig	Minder fijnmazig	Minder fijnmazig
Bezorging	Fijnmazig	Minder fijnmazig	Fijnmazig	Minder fijnmazig
Omvang als % totale post	4%	4%	58%	34%
Waarvan partijpost (%)	0%	0%	77%	60%

Uitgangspunt van het onderzoek is de huidige situatie. Hoewel de markt nog niet volledig geliberaliseerd is, zijn nu al een aantal toetreders actief, vooral op het B2C segment en het B2B segment. Wat concentratie betreft is niet veel veranderd op de Nederlandse markt: de volumes van concurrenten zijn beperkt tot een paar procent marktaandeel. Toch zien we dat de concurrentiedruk vrij groot is. Op de geliberaliseerde segmenten worden zeer concurrerende prijzen geboden. De grote concurrentiedruk op TPG heeft te maken met het feit dat in de postsector sprake is van grote schaalvoordelen en dit gecombineerd met een stagnerende, wellicht krimpende markt betekent dat verlies van marktaandeel (volume) heel hard aankomt.

We hebben voor het onderzoek literatuur bestudeerd en interviews gehouden met marktpartijen (TPG, potentiële toetreders en vragers). Op basis van de verzamelde informatie zijn bovendien drie businesscases doorgerekend voor een potentiële toetreders, om de aantrekkelijkheid van verschillende vormen van toetreding te beoordelen.

Hieronder geven we antwoord op de onderzoeksvragen.

Vraag 1: Is er sprake van een natuurlijk monopolie op een deel van het netwerk van TPG? In hoeverre is er sprake van toetredingsbelemmerende schaalvoordelen?

De aanwezigheid van schaalvoordelen is het belangrijkste kenmerk van de postsector: er zijn schaalvoordelen op alle segmenten en op alle activiteiten. De schaalvoordelen variëren per segment en per activiteit van minder groot tot zeer groot. De schaalvoordelen in het bezorgen aan particuliere adressen zijn zo groot dat deze met de huidige volumes niet zijn uitgeput, en ook bij eventuele groei van de vraag niet uitgeput zullen worden. Ook de schaalvoordelen bij het ophalen van post uit collectiepunten voor particulieren zijn bij de huidige volumes niet uitgeput. Dat betekent dat bij een groei van het volume de gemiddelde

kosten per brief nog zullen dalen. We spreken dan van een natuurlijk monopolie: om de schaalvoordelen volledig te kunnen benutten is het het meest efficiënt als slechts één bedrijf deze activiteiten verricht.

Vaak wordt beargumenteerd dat de bezorging van geadresseerde post geen natuurlijk monopolie kan zijn omdat er al zoveel bezorgers elke dag langs de deur gaan: voor pakjes, kranten, ongeadresseerd drukwerk e.d.. Dit argument zou opgaan als er sprake zou zijn van synergie in de bezorging van geadresseerde post enerzijds en ongeadresseerde post, pakketpost, krantenbezorging, exprespost en koeriersdiensten anderzijds. Er is weliswaar enige synergie doordat de infrastructuur voor beide soorten post gebruikt kan worden (bestelkantoren e.d.). Het delen van de infrastructuur levert echter maar een zeer kleine kostenbesparing op. De grootste kostenpost zijn de bezorgkosten, en daarin treedt geen synergie op. Oftewel: de gemiddelde kosten van het bezorgen van geadresseerde post kunnen niet worden verlaagd door de bezorger van kranten of pakjes de post te laten meenemen.

Op de postmarkt is dus sprake van een natuurlijk monopolie bij:

1. het bezorgen van post bij consumenten
2. het collecteren van consumentenpost

Op het business to business segment zijn de schaalvoordelen veel minder groot, zowel op het collecteren als het bezorgen. Op dit deelsegment is het wel efficiënt als meerdere spelers actief zijn.

De belangrijkste toetredingsbelemmering tot de postmarkt is de benodigde schaal. Zo'n schaal kan tenslotte niet van ene dag naar het andere dag gerealiseerd worden en de aanloopverliezen kunnen als verzonken investeringen worden beschouwd. Daartegenover staat dat de investeringen in het uitrollen van een netwerk (afgezien van de aanloopverliezen) geen verzonken investeringen zijn. In het hypothetische geval dat de toetreder op een zeer grote schaal zou kunnen toetreden zouden de schaalvoordelen geen belemmering zijn. Dan zouden er immers geen aanloopverliezen zijn. In de praktijk zal een toetreder echter langzaam een klantenbestand opbouwen, waardoor de eerste tijd onder de kostprijs moet worden aangeboden om te kunnen concurreren met TPG.

Vraag 2: Hoe ziet de postmarkt eruit voor de (potentiële) toetreder?

De toetreders op de Nederlandse markt zijn in te delen in twee groepen. Er is een groep bedrijven (Sandd, MailMerge en Businesspost) die uit commerciële overwegingen uitsluitend op de Nederlandse markt toetreden. Selekt Mail (o.a. dochter van Deutsche Post) en RM Netherlands daarentegen zien de Nederlandse markt als onderdeel van een bredere, internationale context. Voor deze bedrijven is winstgevendheid maar een van de strategische

overwegingen. Voor Deutsche Post valt er relatief minder te halen op de Nederlandse markt dan voor TPG in Duitsland: de Duitse markt is tenslotte vele malen groter dan de Nederlandse. Deze grote buitenlandse bedrijven reageren met hun marktgedrag op gedrag van TPG in het buitenland ('Tit for Tat', zoals het in de economische literatuur heet). In die zin is te verwachten dat hoe agressiever TPG is in het buitenland hoe agressiever de buitenlandse concurrenten op de Nederlandse markt optreden.

Een andere algemene opmerking is dat de huidige toetreders niet van "scratch" beginnen. De huidige toetreders zijn begonnen vanuit de infrastructuur van een pakketbezorger of een bezorger van ongeadresseerd drukwerk. Het is niet zo dat de post met dezelfde loop van de bezorger meegaat, maar wel kan het netwerk van depots worden gebruikt en soms worden dezelfde werknemers ingezet om na het bezorgen van pakjes of ongeadresseerd drukwerk de geadresseerde post te bezorgen. Het opgebouwde klantenbestand op aanpalende markten kan ook behulpzaam zijn bij het toetreden tot de markt voor geadresseerde post.

Toetreders hoeven niet per se tot de postmarkt als geheel toe te treden, ze hebben een keuze uit meerdere segmenten (en meerdere business models). In grote lijnen kunnen we stellen dat een toetreders op een van de vier genoemde segmenten kan toetreden.

Business to consumer

Dit segment wordt getypeerd door de grote hoeveelheden computergesorteerde post. Beginnen met computergesorteerde post heeft als voordeel dat:

- de collectiekosten laag zijn en volledig variabel;
- de sorteerkosten laag zijn en volledig variabel;
- bezorging niet elke dag hoeft plaats te vinden omdat computergesorteerde post meestal geen 24-uurspost is. Daardoor kan volume worden verzameld tot er voldoende is om mee te lopen;
- met computergesorteerde post kunnen snel grote volumes worden opgebouwd.

Op dit segment kan TPG beconcurrereerd worden op prijs. Veel klanten op dit segment zijn zeer prijsgevoelig. Ondanks de kleinere schaal dan TPG kunnen toetreders toch goedkoper aanbieden omdat zij werken met postbezorgers die veel minder verdienen dan vergelijkbare postbodes van TPG. Ook kunnen zij goedkoper werken omdat zij niet 6 keer per week bezorgen. Mogelijk speelt ook mee dat zij hun gehele proces kunnen instellen op computergesorteerde post. De belangrijkste toetredingsbelemmering is de grote benodigde schaal bij het bezorgen, waardoor eerst volume moet worden opgebouwd voordat rendabel geopereerd kan worden. Voor toetreding op dit segment zijn twee businesscases doorgerekend. In de eerste businesscase maakt de toetreders geen gebruik van een bestaande infrastructuur. In de tweede businesscase wordt opgestart vanuit de infrastructuur van een

bedrijf dat pakjes bezorgt of ongeadresseerd drukwerk. Wanneer in de opstartfase gebruik wordt gemaakt van het netwerk van TPG zijn beide businesscases levensvatbaar. Wel leidt de tweede businesscase sneller tot een positief resultaat dan de eerste businesscase. Voor beide businesscases is een variant doorgerekend waarbij in de opstartfase geen gebruik van het netwerk van TPG wordt gemaakt. De aanloopverliezen zijn in deze varianten zo groot dat toetreding onaantrekkelijk is.

Merk op dat we onder vraag 1 beweren dat bezorging naar consumentenadressen een natuurlijke monopolie is in de zin dat het efficiënter is als er maar één bedrijf de bezorging verzorgt. Toch is toetreding voor bezorging mogelijk. Kennelijk zijn de marges of de kosten van TPG op dit moment nog te hoog. Zodra TPG haar marges lager stelt en haar kosten weet te beperken wordt het voor toetreders steeds moeilijker om voet aan grond te krijgen.

Business to business

Toetreders op dit segment kunnen TPG beconcurreren op prijs en op service aan de klant bij het collecteren. Zij halen alle post op bij de klant, dus ook pakjes. Zij bieden de klant gemak door taken uit handen nemen (ophalen van de post, frankeren, sorteren, scheiden van de poststromen). Zij zijn flexibel, bieden full-service en maatwerk. Vooral voor de klanten in het midden en kleinbedrijf zijn zij interessant. Doordat zij zich vooral richten op maatwerk bij het collecteren zullen zij moeilijk een groot volume kunnen opbouwen. Maatwerk bij het collecteren is immers vooral interessant bij heterogene (niet voorgesorteerde) poststromen, niet voor grote stromen computergesorteerde post. Het ligt daarom niet voor de hand dat zij zelf een volledig netwerk zullen opzetten. Zij bezorgen daar waar de vaste bezorgkosten het laagst zijn: de postbussen en enkele gebieden met een zeer groot volume. Hierdoor blijven zij erg afhankelijk van TPG voor het bezorgen in de rest van Nederland. Toegang tot belangrijke inputs, met name problemen rond de toegang tot postbussen (in bezit van TPG) is voor het B2B segment een belangrijke toetredingsbelemmering.

Bij de huidige reguleringssetting is deze toetredingsstrategie het ultieme voorbeeld van een *cherry picker*. Wanneer de uniforme tariefverplichting niet zou gelden voor post die niet via de brievenbus wordt aangeboden, dan kan TPG haar tarieven differentiëren (bijvoorbeeld lagere tarieven naar postbusadressen). Deze bedrijven kunnen dan niet meer *cherry picken* en kunnen dan uitsluitend concurreren op werkelijke kostenvoordelen en betere dienstverlening.

Consumer to consumer

Toetreding op dit segment is niet aantrekkelijk. De belangrijkste toetredingsbelemmeringen zijn de grote schaalvoordelen, zowel bij de collectie als bij het bezorgen. Bovendien zijn de

volumes laag. De huidige toetreders kunnen op dit terrein niet concurreren met TPG: zij kunnen het niet goedkoper en kunnen ook niet meer service bieden.

Consumer to business

De C2B markt is interessanter dan de C2C markt. We denken daarbij vooral om de antwoordstroom van grote bedrijven, bijvoorbeeld overschrijfformulieren van banken, aangiftebiljetten van de belastingdienst, bestellingen van postorderbedrijven. Als we de verkoop van postzegels als onderdeel van de collectie zien, is collectie op dit segment is iets eenvoudiger dan in het C2C segment omdat hier geen postzegels hoeven te worden verkocht. De post wordt gestuurd naar antwoordnummers en wordt betaald door het ontvangende bedrijf. Wel moet de post op de een of andere manier via een netwerk van collectiepunten worden gecollecteerd. Een toetreders hoeft daarbij niet zoals TPG 20.000 collectiepunten te hebben. Als een toetreders een kleiner aantal collectiepunten heeft, heeft hij wel een concurrentienadeel ten opzichte van TPG. Voor het betalende bedrijf is het immers belangrijk dat de consument zijn post makkelijk kwijt kan. Bij de bezorging spelen relatief weinig schaalvoordelen; de post wordt bezorgd bij postbussen. Schaalvoordelen bij de collectie is de belangrijkste toetredingsbelemmering.

Vraag 3: Is de toegang tot (een of meer delen van) het netwerk van TPG noodzakelijk om voldoende marktwerking te krijgen?

Toegang tot het netwerk van TPG kan verschillende vormen hebben.

Toegang tot de *postbussen* is een vereiste om naar zakelijke geadresseerden te kunnen bezorgen. Dit is een absolute voorwaarde en is ook al gereguleerd in de Postwet.

Toegang tot de *rode brievenbussen* (het collectienetwerk) is niet gewenst. TPG zou dan de post uit de rode brievenbussen in het sorteercentrum moeten scheiden in post voor verschillende aanbieders. Die zouden de post dan bij het sorteercentrum kunnen ophalen. Daarvoor zou een extra scheidingsproces in het sorteercentrum van TPG moeten plaatsvinden. Dit is kostenverhogend. Bovendien is de meerwaarde van toegang twijfelachtig. Het gaat om een zeer beperkt deel van de poststroom. De particuliere consument is niet prijsgevoelig en de meerwaarde van dergelijk toegang is dus beperkt.

Toegang tot het *bezorgnetwerk* is noodzakelijk voor een goede marktwerking. Toegang tot het bezorgnetwerk heeft twee doelen.

1. Potentiële concurrentie bevorderen op het bezorgen. We hebben gezien dat het bezorgen een natuurlijk monopolie is. Feitelijke concurrentie, in de zin van veel aanbieders, is dus niet efficiënt. Potentiële concurrentie is vanuit welvaartsopzicht optimaal. Potentiële concurrentie is de concurrentiedruk die uitgaat van potentiële toetreders. Wanneer de toetredingsbelemmeringen laag zijn kunnen potentiële
-

toetreders hun slag slaan wanneer TPG inefficiënt is of te hoge marges zet. We noemen de markt dan 'betwistbaar'. De toetredingsbelemmeringen moeten dus zo laag mogelijk worden. Toegang tot het netwerk van TPG vermindert de toetredingsbelemmering die wordt opgeroepen door schaalvoordelen en zorgt ervoor dat de markt betwistbaar blijft. Toetreders kunnen dan in de opstartfase gebruik maken van het netwerk van TPG om hun aanloopverliezen laag te houden. Concurrentiedreiging vanuit potentiële toetreders is dan effectief. TPG zal efficiënt moeten werken en zijn marges klein moeten houden om ervoor te zorgen dat concurrenten niet tot de markt toetreden. Dit is vooral van belang voor het B2C segment. Bij het huidige hoge kostenniveau van TPG zien we dat concurrentie wordt uitgelokt waarmee TPG onder druk wordt gezet.

2. Feitelijke concurrentie bevorderen op de onderdelen van de keten waar de schaalvoordelen klein zijn. De schaalvoordelen in het bezorgen zijn dermate groot dat het niet efficiënt (en vanuit welvaartsoptiek niet wenselijk) is om meerdere netwerken naast elkaar te laten bestaan. Om concurrentie op collectie en sorteren mogelijk te maken moet toegang tot het bezorgnetwerk gewaarborgd worden. Dit is van belang voor het B2B segment.

Regelgeving moet er op gericht zijn alleen toetreding uit te lokken wanneer TPG inefficiënt opereert of te hoge marges haalt. Als dat niet het geval is, is toetreding inefficiënt. Regelgeving moet uitdrukkelijk niet als doel hebben concurrenten van TPG te weren van de markt. Omdat er sprake is van een natuurlijk monopolie op delen van de markt is het weliswaar het meest efficiënt als er één aanbieder is. Als echter met regelgeving aanbieders worden geweerd van de markt heeft de monopolist geen prikkels om efficiënt te produceren en zijn marges laag te houden. Dan moeten, zoals in de huidige situatie, de tarieven van de monopolist gereguleerd worden om ervoor te zorgen dat de marges laag blijven. Deze regulering zal echter ook leiden tot welvaartsverlies omdat de regelgeving meestal niet de goede incentives geeft aan de monopolist en de regelgever meestal onvoldoende informatie heeft over de kostenstructuur van de monopolist. Als er uiteindelijk een stabiele situatie ontstaat waarbij meerdere aanbieders concurreren dan zal het welvaartsverlies dat ontstaat door duplicering van de vaste kosten kleiner zijn dan het welvaartsverlies dat ontstaat door regulering van de monopolist. Idealiter leidt dus de door ons voorgestelde regelgeving tot een betwistbaar monopolie. Als blijkt dat het tot een duopolie of oligopolie leidt dan is dat second best, maar te verkiezen boven een wettelijke bescherming van het monopolie.

Bij de regulering van de telecom sector bestaat vaak de neiging om concurrenten te beschermen, ook al betekent dat, dat de prijzen hoger zullen blijven. De achterliggende gedachte is daar om toetreders in de beginfase te beschermen totdat ze voldoende marktaandeel hebben bemachtigd om op eigen benen te staan. Een groot verschil met de

postmarkt is echter dat de toetredingsbarrières in de telecomsector veel groter zijn. De fysieke investeringen in de telecom zijn groot en bestaan voor een groot deel uit verzonken kosten. Potentiële concurrentie zal daarom niet effectief zijn. In de telecom zal dus feitelijke toetreding moeten worden uitgelokt.

Om een efficiënt niveau van toetreding te stimuleren, stellen wij de volgende regelgeving voor.

1. Toegang tot het bezorgnetwerk van TPG tegen non-discriminatoire tarieven en kwaliteit. Concurrenten moeten toegang tot het bezorgnetwerk krijgen tegen dezelfde voorwaarden en met dezelfde kwaliteit als vergelijkbare klanten. Op grond van Europees en Nederlands mededingingsrecht is TPG dit reeds verplicht. Hierdoor worden de toetredingsbelemmeringen verlaagd en inefficiënte toetreding voorkomen. Tarieven en overige voorwaarden moeten in principe in overleg tussen TPG en de concurrent tot stand komen.
 2. Om ervoor te zorgen dat toegang tegen non-discriminatoire tarieven en kwaliteit kan worden afgedwongen door concurrenten is een snelle en efficiënte manier van geschilbeslechting nodig. De instantie die wordt aangewezen voor geschilbeslechting moet inzicht hebben in de contracten tussen TPG en klanten om te kunnen beoordelen in hoeverre tarieven en kwaliteit non-discriminatoire zijn. Dit moet expliciet worden vastgelegd in de Nederlandse postwetgeving.
 3. Toegang tot postbussen moet gewaarborgd worden. Dit is momenteel al vastgelegd in de Postwet. Er moet ook aandacht besteed worden aan de “kwaliteitsaspecten” van de toegang.
 4. Beperking van de universele dienstverlening tot brievenbuspost. Door de universele dienstverleningsplicht te beperken is deze beter houdbaar.
 5. Op de brievenbuspost verwachten we geen concurrentie. Enige regulering is daarom gewenst ter bescherming van de consument. Mogelijkheden zijn tariefregulering (zoals de huidige price cap) of tendering. Tendering van de post die wordt aangeboden via brievenbussen vermindert de mogelijkheden om hierop te hoge marges te behalen. Voordeel van tendering is dat een marktconforme prijs tot stand komt. Nadeel van tendering zijn de hoge transactiekosten.
 6. Regulering van retourpost. De post die door TPG zelf verkeerd bezorgd wordt, wordt gratis naar de verzender teruggestuurd. De kosten voor deze retourstroom zitten in de kosten van het normale verzendtarief. Het verzendtarief bevat dus een opslag voor de kosten van retourpost. Post die door concurrenten verkeerd bezorgd wordt, wordt door TPG ook teruggestuurd naar de verzender. Hiervoor rekent TPG het tarief van losse post. De verzender (dus de klant van de concurrent) moet deze post betalen. Voor de concurrent is het vervelend dat de retourpost teruggestuurd wordt naar hun klant. Wij
-

stellen voor dat TPG door concurrenten verkeerd bezorgde post terugstuurt naar de concurrent in plaats van naar de verzender. De concurrent zou daarvoor een tarief moeten betalen dat lager is dan het normale verzendtarief.

7. Voorrechten van TPG, zoals geen BTW op deel van poststroom en parkeervoorrechten afschaffen.

Vraag 4: Heeft de liberalisering negatieve gevolgen voor de UDV?

Nee. TPG zal onder druk van potentiële toetreders nog efficiënter worden. Wanneer TPG zijn kostenniveau heeft teruggebracht tegen de tijd dat de markt geliberaliseerd wordt zullen toetreders weinig kans hebben om marktaandeel te behalen. Mocht er toch een situatie ontstaan dat een toetreders die twee keer per week bezorgt een marktaandeel van 25% behaalt dan kan er een stabiele situatie ontstaan. Een toetreders die twee keer per week bezorgt heeft dan dezelfde schaalvoordelen als TPG dat zes keer per week bezorgt: het dagvolume van toetreders en TPG is dan gelijk. Omdat op twee dagen in de week het netwerk gedupliceerd wordt treedt een kostenverhoging op in de orde van grootte van 10% ten opzichte van een situatie dat er slechts één efficiënte aanbieder is. Door concurrentie zal efficiëntiewinst optreden, waardoor ten opzichte van de huidige situatie er nog steeds sprake van een kostenverlaging.

Vraag 5: Wat zijn de ervaringen in Zweden, Finland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk op het gebied van toegang?

In Zweden en Finland is sprake van volledige liberalisering van de postmarkt. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is de mate van liberalisering minder ver dan in Nederland. We hebben ook de ervaringen in Nieuw Zeeland en Australië meegenomen. In Nieuw Zeeland is de postmarkt volledig geliberaliseerd en in Australië grotendeels.

In alle landen gebruiken toetreders het bezorgnetwerk van de gevestigde aanbieder om te starten. Meestal gebeurt dat op basis van onderling onderhandelde voorwaarden. In vier van de zes onderzochte landen is wettelijk of contractueel vastgelegd dat de gevestigde aanbieder de toetreders toegang moet verlenen. Als dit is vastgesteld is dit altijd tegen tarieven die ook voor klanten gelden (non-discriminatoire tarieven). De tarieven die voor klanten gelden moeten openbaar zijn.

Toegang tot de postbussen is overal gereguleerd. Toegang tot de collectiebrievenbussen is nergens gereguleerd, evenals toegang tot sorteercentra voor uitsluitend het sorteren van post (dus zonder het bezorgen).

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Op de postmarkt worden verschillende diensten aangeboden, variërend van het bezorgen van brieven, geadresseerd drukwerk, pakjes, ongeadresseerd reclamedrukwerk tot exprespost. Brieven met een gewicht tot 100 gram vallen onder een wettelijk monopolie: deze mogen alleen maar worden bezorgd door TPG post.¹ In de meeste andere Europese landen valt een groter deel van de markt onder een wettelijk monopolie. Alleen Zweden en Finland lopen voor op Nederland. De Europese regelgeving schrijft voor dat in 2006 het monopolie brievenpost tot maximaal 50 gram mag bevatten.

Na 2006 zal in Europees verband een besluit worden genomen over verdere, mogelijk totale liberalisering van de postmarkt. Ter voorbereiding op deze besluitvorming, en mogelijk vooruitlopend op Europese besluitvorming wil het ministerie van Economische Zaken meer duidelijkheid over de mogelijkheden van deze markt. Doel van dit onderzoek is om te beoordelen of goede marktwerking mogelijk is op de postmarkt, en onder welke voorwaarden. Is het voldoende het alleenrecht van TPG op de brieven tot 100 gram op te heffen, of is er aanvullende regelgeving nodig om de markt goed te laten werken?

In de volgende paragraaf werken we de vraagstelling verder uit. In paragraaf 1.3 behandelen we het theoretisch kader van waaruit we de onderzoeksvragen beantwoorden. Paragraaf 1.4 bevat de afbakening van het onderzoek, paragraaf 1.5 de onderzoeksopzet en paragraaf 1.6 de leeswijzer voor de rest van de rapportage.

1.2 Onderzoeksvragen

De bedrijfskolom voor het verzorgen van postdiensten omvat verschillende activiteiten. Na inzameling van de aangeboden post wordt deze gesorteerd, vervoerd en uiteindelijk bezorgd bij de geadresseerde (Vollebergh en De Haart, 1998). Omdat de aanbieders hun postdiensten aanbieden via infrastructuur (denk aan brievenbussen, distributie- en sorteercentra en postbussen), noemt men de postmarkt ook wel een netwerksector (ministerie van Economische Zaken, 2000)

¹ Zelfbezorging is echter mogelijk.

De vraag is of de postmarkt een monopolie blijft als het wettelijke monopolie komt te vervallen in het geval van volledige liberalisering. Met andere woorden: is de post een natuurlijk monopolie, of is er ruimte voor meerdere netwerken naast elkaar (zoals er op dit moment vijf mobiele telefoonnetwerken naast elkaar bestaan)? De eerste onderzoeksvraag die dient te worden beantwoord is dan ook:

“Is er sprake van een natuurlijk monopolie op een deel van het netwerk van TPG? In hoeverre is er sprake van toetredingsbelemmerende schaalvoordelen?” (Vraag 1)

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de kostenstructuur van het netwerk van TPG. Behalve inzicht in de kostenstructuur van TPG is het ook van belang om een globaal inzicht te verkrijgen in de verwachte kosten en baten van een (potentiële) toetreder. De tweede onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

“Hoe ziet de postmarkt eruit voor de (potentiële) toetreder? Op welke manier kan een partij toetreden? Op welke deelmarkten kan een partij toetreden en tegen welke investeringskosten? Welke groepen afnemers zijn gediend bij toetreding door nieuwe partijen? Kortom, hoe ziet de business case van een toetreder eruit?” (Vraag 2)

Na beantwoording van vraag 1 en 2 kan de centrale onderzoeksvraag uit hoofdstuk 1 worden geadresseerd:

“Is de toegang tot (een of meer delen van) het netwerk van TPG noodzakelijk om voldoende marktwerking te krijgen? Zo ja, tot welke onderdelen? Is hiertoe toegangsregulering van overheidswege vereist? Zo ja, welke toegangsregulering? (Vraag 3)

Beantwoording van de vragen 1 tot en met 3 dient te geschieden tegen de achtergrond van de gevolgen voor de universele dienstverlening (UDV). Volgens de Europese Commissie betekent UDV dat “permanent aan eenieder tegen voor eenieder betaalbare prijzen postdiensten van hoge kwaliteit wordt geboden”.² Enkele relevante vragen zijn dan:

“Heeft de liberalisering negatieve gevolgen voor de UDV (komt de leveringszekerheid en de betaalbaarheid in gevaar), bijvoorbeeld omdat de mogelijkheden voor kruissubsidiëring afnemen? Is het dan noodzakelijk om (vanuit de overheid) een regeling ter ondersteuning van de UDV op te zetten? Hoe hoog zijn de kosten en baten van een dergelijke overheidsregeling?” (Vraag 4)

Ten slotte is een internationale (quick) scan uitgevoerd om de bovengenoemde vragen in een internationaal perspectief te kunnen plaatsen:

² Mededeling van de Commissie over de toepassing van de mededingingsregels op de postsector en over de beoordeling van bepaalde overheidsmaatregelen met betrekking tot postdiensten (1998), Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen, C39/2-39/18.

“Wat zijn de ervaringen in Zweden, Finland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk op het gebied van toegang, waaronder aspecten als postzegeluitgifte, het postkantorennetwerk, het postcodesysteem et cetera? En wat kunnen we leren van deze buitenlandse ervaringen voor de Nederlandse situatie?”
(Vraag 5)

1.3 Theoretisch kader

Beoordeling mate van concurrentie op de geliberaliseerde markt

Voor het goed werken van de markt is het nodig dat er voldoende competitie is op de markt, en dat vragers en aanbieders geen marktmacht hebben waarmee ze de marktprijs naar hun hand zouden kunnen zetten. Concurrentie geeft prikkels om kostenefficiënt te werken en verhindert buitensporig hoge winsten. Om de mate van concurrentie op de postmarkt na liberalisering te beoordelen gaan we uit van het vijfkrachtenmodel van Porter (Porter, 1980). Dit model geeft een handvat om de verschillende concurrentiekrachten op de markt in kaart te brengen. Het model van Porter onderscheidt drie vormen van concurrentie en vijf krachten die van belang zijn om de mate van concurrentie op een markt te bepalen.

1. Interne concurrentie: de mate van onderlinge concurrentie tussen ondernemingen op een bepaalde markt.
2. Potentiele concurrentie:
 - a. de toetredingsmogelijkheden: de mate van concurrentie op een bepaalde markt wordt tevens bepaald door de dreiging die uitgaat van potentiële toetreders tot die markt;
 - b. substituten en complementen: de mate van concurrentie is afhankelijk van het wel of niet aanwezig zijn van producten in aangrenzende markten die voor afnemers goede alternatieven vormen (substituten, zoals e-mail en briefpost) dan wel de verkoop in de eigen markt ondersteunen (complementen; bijvoorbeeld het bezorgen van catalogi en de bezorging van de daaruit bestelde artikelen).
3. Externe concurrentie:
 - a. de macht van toeleveranciers: de mate van concurrentie is tevens afhankelijk van de mate waarin een onderneming invloed kan uitoefenen op de prijs en kwaliteit van haar inkoop;
 - b. de macht van afnemers: de mate van concurrentie is tevens afhankelijk van de mate waarin een onderneming invloed kan uitoefenen op de prijs en kwaliteit van haar verkoop.

Deze vormen van concurrentie hoeven niet allemaal in dezelfde mate aanwezig te zijn om een markt goed te laten werken. Een gebrek aan interne concurrentie kan bijvoorbeeld

gecompenseerd worden door een hoge mate van potentiële concurrentie. Ook als er maar één aanbieder is op de markt, kan er sprake zijn van effectieve concurrentie, als er maar geen toetredingsbelemmeringen zijn. Mocht de enige aanbieder zijn marges hoog stellen zou dat meteen afgestraft worden door toetreders die dan makkelijk en snel toetreden.

Beoordeling of regulering nodig is

Omdat in de uitgangspositie bij liberalisering van de postmarkt TPG een monopoliepositie heeft is in de eerste plaats van belang te beoordelen of er sprake is van toetredingsbelemmeringen. Als de toetredingsbelemmeringen laag zijn dan noemen we het monopolie 'betwistbaar' (zie: Baumol, Panzar en Willig, 1982). Concurrenten kunnen dan toetreden, waardoor er interne concurrentie op gang komt. Het kan ook zijn dat alleen al door de dreiging van toetreding TPG zeer efficiënt werkt, innovatief is en bovendien zijn marges laag zet. Concurrenten zullen dan niet toetreden, maar de markt werkt wel goed: potentiële concurrentie disciplineert de monopolist. Als daarentegen de toetredingsbelemmeringen hoog zijn dan kan de monopoliepositie van TPG niet bedreigd worden. Concurrentie komt dan niet van de grond. In dat geval zal regulering overwogen moeten worden. De vraag is dan welke toetredingsbelemmeringen er spelen (schaalvoordelen en/of overige belemmeringen) en hoe die op de meest efficiënte manier verlaagd kunnen worden.

Op de postmarkten is al op voorhand duidelijk dat er sprake is van schaalvoordelen. De vraag is dan hoe groot de schaalvoordelen zijn en wat een efficiënt aantal spelers is. Op de tweede plaats moet dus beoordeeld worden of er sprake is van een natuurlijk monopolie. Als de optimale schaal voor een postbedrijf zodanig is dat het efficiënt is als er maar één aanbieder is dan is er sprake van een natuurlijk monopolie. Wanneer meerdere aanbieders opereren op een dergelijke markt zullen welvaartsverliezen optreden. Twee aanbieders betekent dat de vaste kosten gedupliceerd worden, waardoor de gemiddelde kosten van de productie omhoog gaan. Vanuit maatschappelijk oogpunt is er een afruil tussen baten van concurrentie (lagere marges) en efficiëntieverlies als gevolg van duplicatie van vaste kosten.

Stel dat er sprake is van een natuurlijke monopolie en dat er geen toetredingsbarrières zijn. Zolang de monopolist efficiënt is en zijn marges niet te hoog zet zal toetreding niet plaatsvinden. We spreken dan van een 'houdbaar' natuurlijk monopolie. Regulering is dan niet nodig. Er zijn echter situaties dat het monopolie niet houdbaar is, namelijk wanneer er (1) sprake is van opgelegde prijsdiscriminatie als gevolg van een uniforme tarief verplichting en (2) wanneer het natuurlijk monopolie niet voor het gehele productieproces geldt. Hieronder bespreken we deze twee situaties.

Wanneer de monopolist kruissubsidieert als gevolg van de verplichting een uniform tarief te hanteren kan een toetreders daarvan gebruik maken en toetreden tot dat deel van de markt waar de marge van de monopolist hoog is. Dit heet 'cherry-picking' of 'cream skimming' (Faulhaber, 1975). Er is dan sprake van inefficiënte toetreding, omdat de schaalvoordelen die ten grondslag liggen aan het natuurlijk monopolie niet worden gedaan. Als sprake is van 'cherry picking' als gevolg van uniforme tarieven (opgelegde prijsdiscriminatie) dan ligt het voor de hand te kijken of de prijzen meer in overeenstemming kunnen worden gebracht met de kosten. Als dit niet mogelijk is, kan het zinvol zijn om toetreding te verbieden. Het uniform tarief voor de post maakt 'cherry picking' mogelijk en is tot nu toe steeds een reden geweest toetreding te verbieden.

Inefficiënte toetreding kan ook optreden wanneer het natuurlijk monopolie niet voor het gehele productieproces geldt. Grote schaalvoordelen gelden zelden voor het gehele productieproces. Als het productieproces kan worden opgesplitst in deelmarkten dan is op die delen waar geen sprake is van een natuurlijk monopolie wel concurrentie mogelijk. Wanneer een monopolist de gehele productieketen in handen heeft, ook de deelmarkten waar concurrentie mogelijk is, dan is het voor de monopolist niet aantrekkelijk de producten van het natuurlijk monopolie ter beschikking te stellen aan concurrenten op de andere deelmarkten. Als de monopolist dat niet doet, ontstaat er op de andere deelmarkten ook geen concurrentie óf er ontstaat inefficiënte toetreding: toetreders op deelmarkten waar geen natuurlijk monopolie is moeten dan ook toetreden op de deelmarkt waar wel sprake is van een natuurlijk monopolie. Dit is inefficiënt. Als bijvoorbeeld blijkt dat bij het bezorgen van post dermate grote schaalvoordelen optreden dat er gesproken kan worden van een natuurlijk monopolie, dan kan de monopolist door geen post te bezorgen van toetreders, deze ook weren uit alle andere onderdelen van de postketen. Dit schept grote toetredingsbarrières voor toetreders die alleen willen toetreden op de markt voor collectie of sorteren. Zij moeten dan als ze willen toetreden op die deelmarkten ook toetreden op de markt voor bezorgen. Daardoor worden de vaste kosten gedupliceerd. Regulering kan dan worden overwogen.

Regulering moet dus worden overwogen als één (of meerdere) van de volgende situaties zich voordoet:

- er is sprake van toetredingsbelemmeringen;
 - er is sprake van een natuurlijk monopolie én er dreigt inefficiënte toetreding als gevolg van 'cherry-picking';
 - er is sprake van een natuurlijk monopolie dat niet de gehele markt betreft, waardoor toetredingsbelemmeringen bestaan tot de rest van de markt en inefficiënte toetreding dreigt tot het natuurlijk monopolie deel van de markt.
-

Regulering zal echter ook leiden tot welvaartsverlies omdat de regelgeving meestal niet de goede incentives geeft aan de monopolist en de regelgever meestal onvoldoende informatie heeft over de kostenstructuur van de monopolist (reguleringsfalen door informatie-asymmetrie, zie Posner 1975). De welvaartsverliezen als gevolg van inefficiëntie door duplicering van de vaste kosten of te hoge prijzen van de monopolist moeten dan worden afgewogen tegen de welvaartsverliezen als gevolg van regulering. Zo hoeft concurrentie tussen meerdere aanbieders niet 'slecht' te zijn in het geval van een (niet al te sterk) natuurlijk monopolie (Train, 1991). Indien immers de druk op de monopolist om zijn kosten te verlagen zo sterk wordt dat het verlies in kostenefficiëntie kleiner is dan de winst aan allocatieve efficiëntie, is sprake van een positieve uitwerking van concurrentie. De uitkomst van de markt kan dan beter zijn dan wanneer toetreding verboden wordt en de prijzen van de monopolist gereguleerd worden (Gasmi, Laffont, Sharky, 2002).

1.4 Afbakening

De OECD definieert de postsector als volgt (1999, p.23):

The "core business" of postal services is the delivery of addressed goods for which the nature and volume of the goods is such as to support regular, scheduled, dense deliveries in a region (where "dense" means a delivery network which delivers to or passes by every delivery in a region).

Ons onderzoek betreft de gevolgen van de opheffing van het wettelijk monopolie op brieven tot 100 gram. Brieven zijn geadresseerde persoonlijke documenten die door de brievenbus kunnen. Tot de definitie van de OECD behoort ook geadresseerd drukwerk. Het verschil tussen brieven en geadresseerd drukwerk is klein. Geadresseerd drukwerk zijn geadresseerde poststukken zonder persoonlijke informatie, zoals reclame.

Om de onderzoeksvragen te beoordelen moet de relevante markt worden afgebakend. De relevante markt is de markt waarop marktmacht kan worden uitgeoefend. Is de markt volgens bovenstaande OECD definitie ook economisch gezien de relevante markt? De relevante markt moet alle producten bevatten die substituten kunnen zijn van geadresseerde post. Als de aanbieders van deze substituten de marktmacht van de aanbieders van geadresseerde post effectief kunnen beperken behoren zij tot de relevante markt.

RBB economics (2003) heeft onderzocht of er relevante substituten zijn voor geadresseerde post. Zij concluderen dat substitueerbaarheid aan de vraagkant (*demand side substitution*), door (mobiele) telefonie of e-mail beperkt is. Ook substitueerbaarheid aan de aanbodkant (*supply side substitution*) achten zij beperkt. Voor de bezorging van ongeadresseerd drukwerk, pakjes,

kranten en exprespost is een hele andere organisatorische structuur nodig. Zij kunnen niet van de ene op de andere dag switchen naar het bezorgen van brieven.

Wat betreft de regionale afbakening van de relevante markt concludeert RBB dat de markt voor het collecteren en bezorgen van geadresseerde post een lokale markt is. Zowel het collecteren als het bezorgen van post is zeer lokaal gebonden. Omdat regelgeving TPG dwingt in heel Nederland te collecteren en te bezorgen definiëren we Nederland als de relevante markt. Aanbieders die in het buitenland actief zijn kunnen niet van de ene op de andere dag concurreren op de Nederlandse markt.

We concluderen dat de relevante markt inderdaad overeenkomt met de definitie van de OECD. We beantwoorden de onderzoeksvragen dus voor de markt voor geadresseerde post, waarvoor een fijnmazig bezorgnetwerk nodig is.

1.5 Onderzoeksopzet

We hebben voor het onderzoek de volgende bronnen gebruikt.

1. Literatuur: wetenschappelijke literatuur, krantenartikelen, rapporten van Nera, OECD, ministerie van EZ, TPG, Raad voor verkeer en waterstaat, RBB, TNO, OPTA, Postcomm, Postwatch etcetera.
2. Interviews: met TPG, (potentiële) toetreders tot de markt (Royal Mail, Selekt Mail, Businesspost, MailMerge, Sandd, UPS, TLN), grote vragers op de markt (ABN-AMRO, ING, Belastingdienst) en de toezichthouder op de markt, de OPTA.

Op basis van de verkregen informatie zijn businesscases doorgerekend voor toetreders. De aantrekkelijkheid van toetreding is doorgerekend bij verschillende toetredingsscenario's.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de huidige markt: de spelers op de markt, de producten die worden aangeboden, de omvang van de markt en de huidige regulering. In hoofdstuk 3 beantwoorden we de vraag of er sprake is van een natuurlijk monopolie en, zo ja, voor welk deel van de markt. In hoofdstuk 4 gaan we in op de vraagzijde van de markt: welke belangen hebben klanten en in welke mate kunnen grote afnemers postbedrijven onder druk zetten om de marges laag te houden. In hoofdstuk 5 komen toetredingsstrategieën en toetredingsbelemmeringen tot de geliberaliseerde markt aan de orde. In hoofdstuk 6 tenslotte trekken

we conclusies over de prestaties van de markt zonder aanvullende regulering. Dit doen we op basis van de uitkomsten van de eerdere hoofdstukken en op basis van de doorgerekende businesscases. Vervolgens beoordelen we of aanvullende regulering nodig is om de prestatie van de markt te verbeteren. Tot slot vergelijken we ons reguleringsvoorstel met regulering in andere landen.

In bijlage 1 beschrijven we de businesscases.

2 De huidige markt

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van de huidige markt. Dit is immers de uitgangssituatie van waaruit liberalisering plaatsvindt. Eerst wordt in paragraaf 2.2 de regulering van de huidige markt samengevat. Daarna worden in paragraaf 2.2 de omvang van de markt geschat. In paragraaf 2.4 delen we de markt in naar segmenten op basis van verzender en ontvanger.³ In paragraaf 2.5 worden de marktpartijen die op dit moment actief zijn geïntroduceerd.

2.2 Regulering

Vanuit reguleringsoogpunt kan de postmarkt ingedeeld worden in:

1. opgedragen dienstverlening (of universele dienstverlening);
 - a) een monopolie deel (of voorbehouden deel)
 - b) een overig opgedragen deel
2. vrij deel.

Ad 1a. Monopolie

TPG heeft het monopolie op het vervoer en bezorgen van brieven tot en met 100 gram en met een tarief van maximaal drie keer het basistarief. Andere postbedrijven mogen zwaardere of duurdere brieven vervoeren. Alleen TPG mag brievenbussen langs de straat plaatsen en daar post uit ophalen. Bovendien mag alleen TPG postzegels uitgeven waar de koningin of de landsnaam Nederland op staan afgebeeld.

Ad 1b. Overige opgedragen dienstverlening

Dit betreft diensten die TPG verplicht is te leveren en die concurrenten ook mogen leveren. Het gaat om brieven en drukwerken tot en met 2 kilogram en pakketten tot en met 10 kilogram (behalve de brieven waarop het monopolie rust). Deze postzendingen behoren alleen tot de opgedragen diensten als ze worden vervoerd tegen het enkelstukstarief. Als TPG kortingen geeft bij partijenpost dan vallen die zendingen niet onder de opgedragen dienstverlening maar onder het vrije deel van de markt.

³ De paragrafen 2.2 en 2.3 zijn niet bedoeld als een exercitie van afbakening van de relevante markt. Voor een uitvoeriger beschouwing van de daarbij relevante overwegingen wordt men verwezen naar het rapport van RBB (2003).

Ad 2. Vrij deel.

Het vrije deel is geheel overgelaten aan de vrije markt.

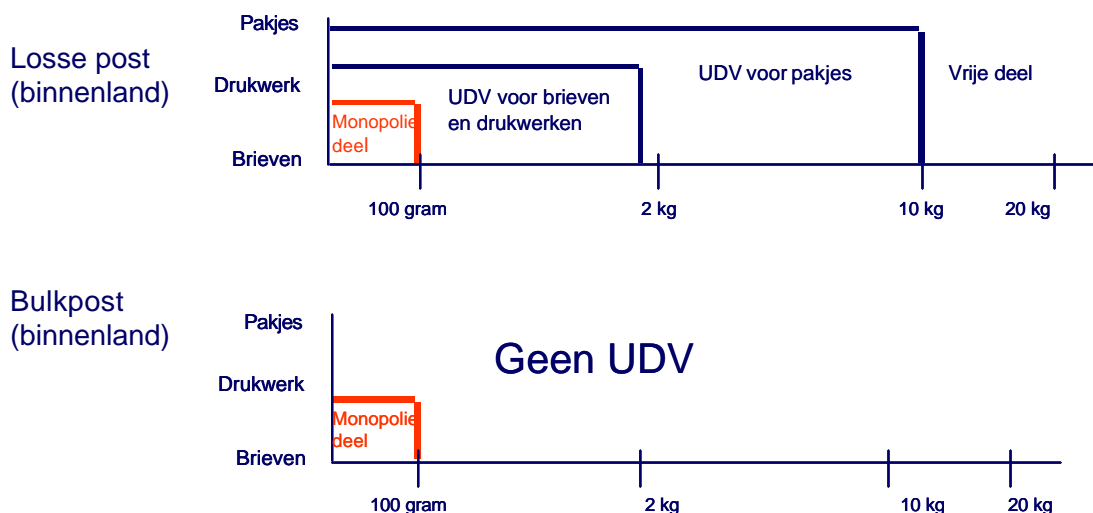
Op de opgedragen dienstverlening van TPG rust de universele dienstverleningsplicht (UDV). Hiermee wordt beoogd een minimumserviceniveau aan de consument te waarborgen. De UDV bestaat uit de volgende componenten.

- TPG moet de opgedragen diensten aanbieden tegen uniforme en betaalbare tarieven.
- TPG is verplicht er zorg voor te dragen dat er per woonkern met meer dan 5.000 inwoners een postvestiging is binnen een straal van 5 km. In woonkernen met meer dan 50.000 inwoners moet er een postvestiging per 50.000 inwoners zijn.
- In woonkernen met meer dan 5.000 inwoners moet er binnen een straal van 500 meter een brievenbus staan. In woonkernen met minder dan 5.000 inwoners moet binnen een straal van 2.500 meter een brievenbus staan.
- TPG moet zes dagen per week postzendingen ophalen bij postvestigingen en brievenbussen en moet zes dagen per week overal in Nederland één postbestelling uitvoeren.
- Gemiddeld 95% van de postzendingen moet volgend op de dag van aanbidding bezorgd worden.

Voor dit onderzoek is vooral de landelijke dekking voor het ophalen en bezorgen van post, de 24-uurservice en betaalbare en uniforme tarieven relevant. De betaalbaarheid van tarieven (en tevens een zekere niveau van bescherming van concurrenten) wordt met een tariefbeheersingsysteem gewaarborgd. In ruil voor de UDV verplichting heeft TPG vrijstelling voor BTW en geniet van andere voordelen zoals een ontheffing van parkeerver/geboden voor het vervoeren van concessiepost en een facile douaneregeling.

De door regulering bepaalde segmentatie van de markt wordt in figuur 2.1 samengevat.

Overzicht 2.1 Relatie tussen monopoliedeel, universele dienstverlening en vrij deel postmarkt



Bron: TPG.

De OPTA houdt toezicht op de uitvoering van de concessie:

- of TPG zich aan de universele dienstverleningsplicht houdt;
- of TPG post die niet onder de concessie valt toch als concessiepost bezorgt.

De andere bevoegdheden van de OPTA zijn beperkt. OPTA is bijvoorbeeld niet bevoegd om bindende uitspraken te doen inzake geschillen die niet met de bovengenoemde onderwerpen te maken hebben. Ook heeft de OPTA geen bevoegdheden om op te treden bij kruissubsidiëring, haar rol is beperkt tot een signaleringsfunctie richting de Nma en de minister.

2.3 Producten en volumes

De binnenlandse postmarkt in de huidige setting kan in twee delen worden opgesplitst:

1. monopoliedeel: brieven tot en met 100 gram
2. niet monopoliedeel: brieven > 100 gram, geadresseerde drukwerken, tijdschriften.

Een andere interessante indeling is de verdeling heterogene post en computergesorteerde post. Heterogene post moet gesorteerd worden. Computergesorteerde post kan tijdens het printen gesorteerd worden. Geadresseerd drukwerk en tijdschriften is vrijwel allemaal computergesorteerde post. Maar ook een groot deel van de brieven is computergesorteerde post: denk aan rekeningafschriften, aangiftebiljetten. Een van onze gesprekspartners schat dat computergesorteerde post circa 70% van het totale volume op zijn rekening neemt. Een

groot deel van de computergesorteerde post is goed planbaar en een 24-uurservice is vaak niet vereist.

In tabel 2.1 worden de volumes en de waarden die tot de desbetreffende stromen behoren samengevat. De volumina zijn gebaseerd op een prognose van TPG voor 2003, zoals gepubliceerd in De Bijl (2003). De uitsplitsing van het volume brieven en de overige gegevens zijn gebaseerd op een reeks van publicaties en interviews.

Tabel 2.1 Volumes en bijbehorende marktwaarden voor brieven en overig geadresseerde post, 2003

	Volume in miljarden stuks	Gemiddelde stukprijs in EUR	Waarde in mld EUR
Losse post	1.2		0.9
<i>Brieven < 100 gram</i>	0.9	0.49	0.4
<i>Brieven > 100 gram</i>	0.3	1.44	0.4
Partijpost	4.5		1.5
<i>Brieven < 100 gram</i>	2.1	0.4	0.8
<i>Direct Mail</i>	1.5	0.29	0.4
<i>Tijdschriften</i>	0.9	0.27	0.2
Totaal	5.7		2.4

Bronnen: TNO-STB (2001), DMSA (2001), NRC 2000, TPG Jaarverslag 2000, TPG Concession Report 2000, Het Oplage Institute (2001), Ministerie Verkeer & Waterstaat (2001), Raad van Verkeer & Waterstaat/PWC (2001), OPTA (2001), De Bijl (2003), IG&H (2003), interviews

De totale omvang van de markt voor geadresseerde post is naar schatting 5,7 miljard stuks. Van het totale volume wordt 19% aangeboden als losse post: 11% via brievenbussen en 8% bij het postkantoor (De Bijl, 2003). Het gaat in totaal om ongeveer 1,2 miljard stuks. De rest wordt aangeboden als partijpost. Een groot deel van de partijpost bestaat uit computergesorteerde post: post die tijdens het printen gesorteerd kan worden. Een klein deel van de partijpost bestaat uit 'port gemengd betaald'. Dit is heterogene post, die gesorteerd moet worden. Losse post bestaat uitsluitend uit heterogene post.

De brieven onder 100 gram vallen onder het monopolie. Dit is 52% van de markt. Op de rest van de markt is dus al concurrentie mogelijk.

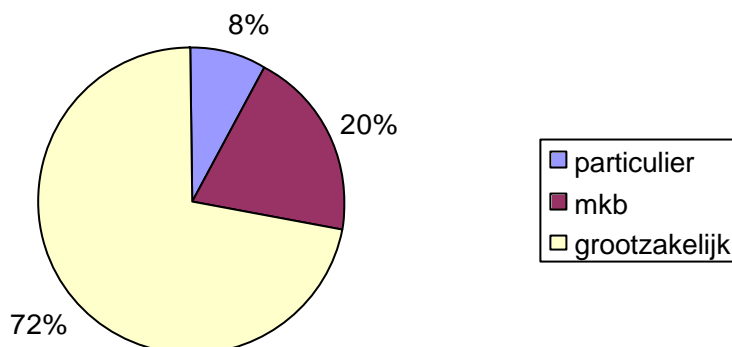
2.4 Verzender en ontvanger

Verzender

Voor het postverwerkingsproces maakt het een verschil wie de verzender dan wel de ontvanger van een zending is. Consumenten deponeren hun zendingen doorgaans in de rode

brievenbus of brengen deze naar postkantoren. Voor het ophalen van consumentenpost dat ongeveer 8% van de totale postvolume uitmaakt (zie figuur 2.2) is een uitgebreid netwerk en verfijnde logistiek noodzakelijk.

Figuur 2.2 Segmentering van de markt naar verzender van post



Bron: schatting TPG

Het MKB brengt post naar postkantoren of businesspoints. TPG streeft naar ruim 200 businesspoints. Het MKB neemt ongeveer 20% van de postvolumes voor hun rekening (zie figuur).

Bij grootzakelijke klanten wordt post vaak opgehaald of wordt afgeleverd bij businessbalies. Grootgebruikers zijn bijvoorbeeld banken, de overheid, grote direct mailers, TV gidsen enzovoorts. Grootgebruikers zijn zeer waardevolle klanten op de eerste plaats vanwege de grote volumes: circa 75% van de totale volume. Daarnaast hebben grote klanten vaak (60-70% van hun postvolume) goed planbare stromen, dat postverwerking makkelijker maakt. Voor een postdienaarbieder is het mogelijk om speciale afspraken te maken over de wensen van de klant. Zo zijn banken voor ongeveer tweederde van hun volumes overgestapt naar 48-uurservice in plaats van 24-uurservice.

Consumenten versturen vrijwel altijd losse post. Partijenpost van particulieren betreft zeer kleine partijen van hooguit een paar honderd stuks voor bijvoorbeeld geboortekaartjes of uitnodigingen naar een bruiloft. Ongeveer de helft van de consumentenpost bestaat uit antwoordpost: post die betaald wordt door bedrijven en naar een antwoordnummer gestuurd wordt (bijvoorbeeld overschrijvingsformulieren of belastingaangiftes). De consument is hiervan wel de verzender maar niet de afnemer. Als afnemer stuurt de consument maar ongeveer 4% van het volume (zie paragraaf 4.3).

Ontvanger

Ook in de bezorging is het een groot verschil of de geadresseerde een zakelijke dan wel niet-zakelijke adres is. Voor bezorging naar consumenten is een fijnmazige bezorgnetwerk noodzakelijk. Zakelijke adressen daarentegen zijn vaak geografisch geconcentreerd. Eenderde van de zakelijke adressen is een postbusadres. In totaal zijn er bijna 1400 postbuslocaties. Op de 300 locaties met grootste 'postbusdichtheid' wordt 60% van de postbussen bereikt. Met bezorging naar de 750 belangrijkste locaties wordt 92% van alle postbussen bereikt. Ook de zakelijke deurbrievenbusadressen zijn geografisch geconcentreerder dan particuliere deurbrievenbusadressen.

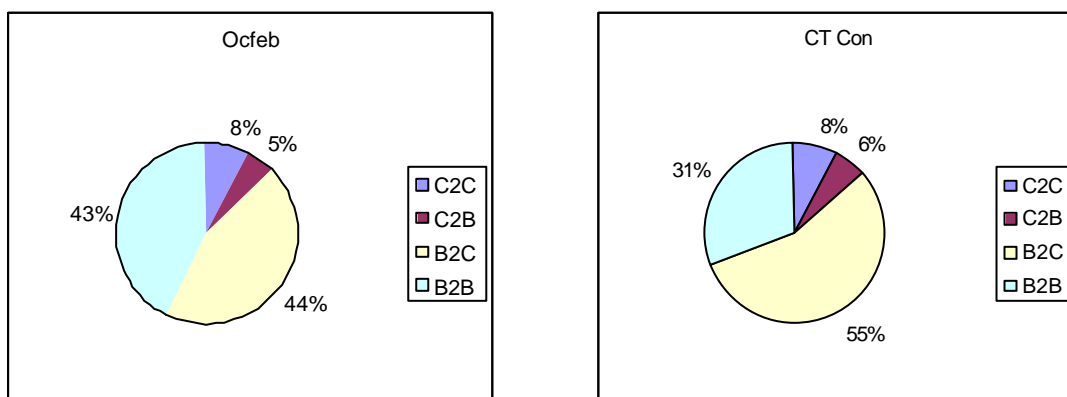
Stromen

Wanneer we de poststromen segmenteren naar zowel verzender als ontvanger zijn vier poststromen te onderscheiden:

1. consumer to consumer (C2C);
2. consumer to business (C2B);
3. business to consumer (B2C);
4. business to business (B2B).

In figuur 2.2 worden twee schattingen uit 1998 van de segmentering van de markt naar verzender en ontvanger weergegeven. De twee schattingen liggen dicht bij elkaar wat betreft volumes van door consumenten verstuurd post, maar CT Con geeft een groter gewicht aan post van zakelijke klanten naar consumenten dan Ocfieb dat doet (Vollebergh en De Haart, 1998).

Figuur 2.2 Segmentering van de markt naar verzender en ontvanger (1998)



Bron: Vollebergh en De Haart (1998) en CT Con (1998)

Een recentere en nog fijnere indeling (zowel verzender/ontvanger als type zending) kan worden ingeschat op basis van verschillende bronnen, zoals weergegeven in tabel 2.2. Het gaat hier om een globale inschatting omdat exacte cijfers niet bekend zijn. Het aandeel van

door consumenten verstuurde post is gedaald tot ongeveer 8%. Daarvan bestaat ongeveer de helft uit antwoordpost: post die particulieren sturen naar antwoordnummers van bedrijven (B2C). Het aandeel van business-to-consumer post is gestegen naar ongeveer 58%. Dit komt door de stijging van het volume direct mail (TNO, 2002).

Tabel 2.2 Marktsegmenten in volumes (2000)

	Totaal	C2C	C2B	B2C	B2B
Losse post	1.2				
<i>Brieven <100 gram</i>	0.9	0.2	0.2	0.3	0.2
<i>brieven > 100 gram</i>	0.3			0.1	0.2
Partijpost	4.5				
<i>Brieven < 100 gram</i>	2.1			1.4	0.7
<i>Direct Mail</i>	1.5			0.8	0.7
Tijdschriften	0.9			0.7	0.2
Totaal	5.7	0.2	0.2	3.3	2.0
In procenten	100%	4%	4%	58%	34%

Bron: TNO-STB (2001), DMSA (2001), NRC 2000, TPG Jaarverslag 2000, TPG Concession Report 2000, Het Oplage Institute (2001), Ministerie Verkeer & Waterstaat (2001), Raad van Verkeer & Waterstaat/PWC (2001), OPTA (2001), De Bijl (2003), TPG, interviews

Samenvattend geven we in Tabel 2.3 de belangrijkste kenmerken van de vier poststromen.

Tabel 2.3 Kenmerken segmenten postmarkt

	C2C	C2B	B2C	B2B
Collectie	Fijnmazig	Fijnmazig	Minder fijnmazig	Minder fijnmazig
Bezorging	Fijnmazig	Minder fijnmazig	Fijnmazig	Minder fijnmazig
Omvang als % totale post	4%	4%	58%	34%
Waarvan partijpost (%)	0%	0%	77%	60%

2.5 Marktpartijen

TPG is de gevestigde aanbieder (incumbent) op de Nederlandse markt. TPG wordt geconfronteerd met steeds meer concurrentie. Hieronder geven we een korte beschrijving van de marktpartijen. De informatie is vooral afkomstig uit de interviews met deze partijen.

TPG

Het business model van TPG wordt in de onderstaande box geschetst.

Box Business model van TPG

Commercie: Het opzetten van een postzegelsysteem, tarieven systeem, het drukken van postzegels en de verkoop daarvan, hiertoe moet ook gerekend worden dat TPG exclusief auteursrecht heeft op de opdruk “Post betaald TPG Post”

Collectie: brievenbussen, business points, het ophalen van post van verzenders en heeft meerdere punten in haar waardeketen waar derden post kunnen aanleveren;

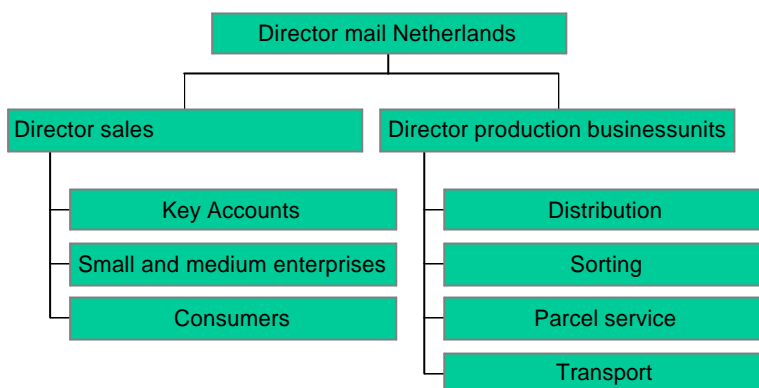
Transport: TPG Post verzorgt zowel het transport van de collectiepunten naar de sorteercentra, als tussen de sorteercentra en het transport tussen grootverzenders en sorteercentra

Sorteren: TPG Post voert alle vormen van sorteren, zowel het sorteren van adressen op het moment dat deze zich nog in de database van de verzender bevinden (TPG Post stelt gratis het sorteerprogramma E-sort ter beschikking), het sorteren en coderen van handgeschreven adressen, volledig ongesorteerd aangeleverd, sorteren op postcode en het steken en zetten, het sorteren van poststukken naar de looproute van de besteller

Bestellen: Het te voet, per fiets, per auto bestellen van post en pakketten, expresse en aangetekende stukken, met een 100% landelijke dekking, waaronder ook begrepen de exploitatie van postbussen.

Met dit business model voert TPG Post de meest volledige waardeketen die in de postmarkt denkbaar is, oftewel is TPG een *full service provider*. TPG werkt, ook buiten het gebied van de aan de concessie verplichte activiteiten, voor alle in de postmarkt voorkomende segmenten van aanbieders van postverzending. TPG verzorgt alle voorkomende niveaus van dienstverlening: 24 uren, exprespost, bestellen op afgesproken dag, bestellen op niet kritische tijden/dagen, bestelzekerheid. TPG biedt ook pre-postmarktactiviteiten zoals postkamer management, *supply chain management* van computergesorteerde post (bijvoorbeeld de verzending van de ANWB Kampioen). TPG is eigenaresse van het postcode systeem, onderhoudt dit en stelt dit niet ter beschikking aan derden. De organisatie van deze activiteiten wordt in box schematisch weergegeven.

Figuur 2.1 Organogram TPG post Nederland



Bron: www.tpg.nl.

Qua management accounting werkt dit model zo dat de business units 's genoemd onder sales (verkoop) zorgen voor de inkomsten (contracten met derden, verkoop van zegels e.d.) en dat de productie business units zorgen voor de uitvoering van de gesloten contracten. Omdat aangenomen mag worden dat de verkoopbusiness units alle productiebusinessunits nodig hebben en dat omgekeerd de productiebusinessunits werken voor alle verkoopbusinessunits, is geen der afzonderlijke businessunits verticaal geïntegreerd georganiseerd. Dit impliceert uit oogpunt van management accounting/control dat er sprake moet zijn van verrekenprijzen tussen de verkoopbusinessunits enerzijds en de productiebusinessunits anderzijds om zowel te kunnen komen tot een financieel integrale beoordeelbaarheid van de afzonderlijke businessunits. Deze transferprijzen kunnen gebaseerd zijn op volume, een vast percentage van de omzet, gedifferentieerd zijn per type product, niveau van dienstverlening. Uit een verklaring van TPG tegenover de OPTA is bekend dat TPG Post de integrale kostprijs per product bepaalt op basis van activity based costing. Dit zou impliceren dat ook de transferprijzen tussen de businessunits gebaseerd zijn op activity based costing.

Businesspost

Businesspost is op 1 januari 2003 gestart. Businesspost is actief in de B2B markt, zowel geadresseerd als ongeadresseerd. Businesspost biedt eveneens diensten op het gebied van het prepostale traject en andere toegevoegde waarde diensten. Businesspost is gelieerd aan RM Netherlands. Met deze partner/aandeelhouder heeft Businesspost toegang tot het de postbussen van TPG. Ook heeft Businesspost toegang tot het sorteercentrum van RM. Businesspost bezorgt 5 keer per week naar 65% van de postbusadressen (300 locaties) en 2 a 3 keer per week naar 95% van de postbusadressen (780 locaties) te bezorgen. Businesspost

claimt in een half jaar tijd een volume van 32 miljoen poststukken (op jaarbasis) te hebben gerealiseerd.

MailMerge

MailMerge bezorgt sinds 2000 drukwerk, magazines en reclamefolders naar postbusadressen. MailMerge is actief in het B2B segment. MailMerge bezorgt ook interne post, bijvoorbeeld voor NUON en is ook actief als pre-postale dienstverlener. Transport wordt uitgevoerd door het TransMission distributienetwerk, waarmee een strategische alliantie bestaat. MailMerge heeft een sorteercentrum in Apeldoorn. MailMerge heeft een contract met TPG die de toegang tot postbussen regelt. MailMerge bezorgt 2 keer per week post en pakketten op ongeveer 750 locaties waar postbussen staan, goed voor 92% van alle postbussen.

RM Netherlands

RM Netherlands is een volle dochter van Royal Mail Group UK. Royal Mail had al sinds 1998 een sorteercentrale in Nederland om inkomend post vanuit de Verenigd Koninkrijk te sorteren. De in 1998 opgezette sorteermachines zijn nog steeds in gebruik, RM sorteert nog steeds inkomend post uit de VK, maar dit was niet de hoofdreden voor het opzetten van de huidige activiteiten. De hoofdreden is natuurlijk een strategische overweging om in te spelen op het liberaliseringproces.

RM Netherlands richt zich op het B2B segment. RM biedt one-stop-shopping aan klanten, maar moet dan ook meer dan 90% van postsroom vervolgens aanbieden aan TPG, omdat veel van de post onder de concessie valt. RM Netherlands heeft een eigen bezorgnetwerk in de Randstad. Ook heeft RM in samenwerking met Businesspost toegang tot postbussen van TPG. Vijf keer per week worden 65% van de postbusadressen (300 locaties) en twee a drie keer per week 95% van de postbusadressen (780 locaties) bezocht.

Sandd

Sandd is een initiatief van management- en investeringsmaatschappij Trimoteur. Sandd is in 2001 tot de markt toegetreden. Sandd is actief op de B2C segment van geadresseerde post (hoofdzakelijk direct mail, periodieken en sponsored magazines). Sandd bezorgt twee keer per week en heeft een dekking van ongeveer 80%. Dit heeft Sandd onder andere met acquisities kunnen realiseren: heeft 10 (kwalitatief goede) van de 150 Stadspostbedrijven overgenomen. In 2002 zegt Sandd een volume van 40 miljoen stuks gehad met een omzet van 9 miljoen Euro. Het doel voor 2003 is 100% dekking een volume van 80 miljoen stuks goed voor een omzet van 18 miljoen Euro. Sandd claimt het tweede grootste postbedrijf te zijn in Nederland.

Klanten leveren voorafgaand aan een mailing hun adressen digitaal aan bij Sandd, de adressen worden op de juiste volgorde van looproute van de bezorgers door Sandd

gesorteerd. De klant (of de verwerker) levert daarna de geadresseerde post op volgorde aan. Sandd voegt de poststukken van verschillende afkomst, bedoeld voor één geadresseerde, bij elkaar en distribueert deze. De samenvoeging gebeurt handmatig.

Deutsche Post via Selekt Mail Nederland

Deutsche Post heeft via een overname van Van Gend & Loos de controle over pakkettenbezorger Selektvracht. Via Van Gend & Loos / Selektvracht heeft DP ook belang genomen in Interlanden Post (dochterbedrijf van Wegener). Interlanden is marktleider in de markt voor distributie van reclamedrukwerk, en huis-aan-huis periodieken. Selekt Mail is een spin-off van de zakenrelatie Selektvracht en Wehkamp. Naast pakjesbezorging wordt ook de catalogus en andere post bezorgd: de hoofdcatalogus twee keer per jaar en ongeveer dubbel zoveel volume aan ondersteunende producten. Ook wordt inkomende post uit Duitsland deels door Selekt Mail bezorgd: priority mail wordt aan TPG aangeboden, second class mail wordt door Selekt Mail bezorgd. Selekt Mail bezorgt overigens ook voor RM. Kortom focus op de B2C segment met in principe 100% dekking. Beperkt wordt ook de B2B segment bediend: ongeveer 10% van poststroom gaat naar postbussen. Op dit moment heeft Selekt Mail toegang tot de postbussen via RM.

Selekt Mail heeft een eigen sorteercentrum (handmatig sorteren), maar kan eventueel gebruik maken van grote sorteercentrum in Duitsland, net naast de grens.

Selekt Mail is 1 november 2002 begonnen en heeft een volume tussen de 10 en 100 miljoen stukken.⁴ Net als Sandd claimt Selekt Mail dat ze de tweede grootste aanbieder zijn op de Nederlandse markt na TPG.

Overzicht 2.2 Concurrenten TPG op de verschillende segmenten

	C2C en C2B	B2C	B2B
Heterogene post			
<i>Collectie</i>		RM	RM, MailMerge, Businesspost
<i>Sorteren</i>		RM	RM, MailMerge
<i>Bezorgen</i>			RM, MailMerge
Computergesorteerde post			
<i>Collectie</i>	Sandd, Selekt Mail	Selekt Mail, RM, MailMerge, Businesspost	
<i>Sorteren</i>	Sandd, Selekt Mail		Selekt Mail, RM, MailMerge
<i>Bezorgen</i>	Sandd, Selekt Mail		Selekt Mail, RM MailMerge

⁴ Document Manager, maart 2003: Drempels in de markt transactiepost door Jan Koeze.

In tabel 2.3 wordt kort samengevat welke spelers op welke segmenten actief zijn. De effectieve marktaandelen zijn echter moeilijk te berekenen. De volumes per segmenten (zoals weergegeven in tabel 2.2) betreft cijfers uit het jaar 2000. Sindsdien is er enige verandering opgetreden in de volumes. Hierbij komt dat de meeste spelers pas na 2000 effectief zijn toegetreden op de markt. Zij hebben een exponentiele groei in volumes ervaren, maar in vergelijking met de volumes van TPG zijn deze volumes nog zeer beperkt. Het totale jaarlijkse volume van Sandd bijvoorbeeld staat gelijk aan een volume van anderhalve dag voor TPG.⁵

Sandd, Mail Merge en Businesspost zijn toegetreden op de Nederlandse postmarkten uit overwegingen met betrekking tot commerciële mogelijkheden op uitsluitend de Nederlandse markt. Voor Deutsche Post en Royal Mail spelen ook andere motieven. Het liberaliseringproces in eigen land en het uitbouwen van posities voor een geliberaliseerde Europese markt spelen een niet verwaarloosbaar rol.

2.6 Conclusie

De totale poststroom bestaat voor ongeveer 8% uit post van particulieren, 20% vanuit het midden- en kleinbedrijf en ruim 70% van het grootbedrijf (banken, verzekeraars, etc.). TPG heeft een wettelijk monopolie op het vervoer van brieven tot 100 gram. Dit is ongeveer de helft van het totale volume aan post. De rest bestaat uit direct mail en tijdschriften. Na het vrijgeven van de markt voor brieven van 100 gram tot 350 gram en drukwerk hebben concurrenten in totaal ongeveer 2% van markt veroverd. In hoofdstuk 5 gaan we in op de toetredingsdrempels tot de huidige markt en de mate waarin deze minder worden als de markt geheel wordt vrijgegeven.

⁵ Sandd bezorgt 40 miljoen stuks per jaar terwijl TPG een dagelijkse volume van 22 miljoen heeft.

3 Is er sprake van natuurlijk monopolie?

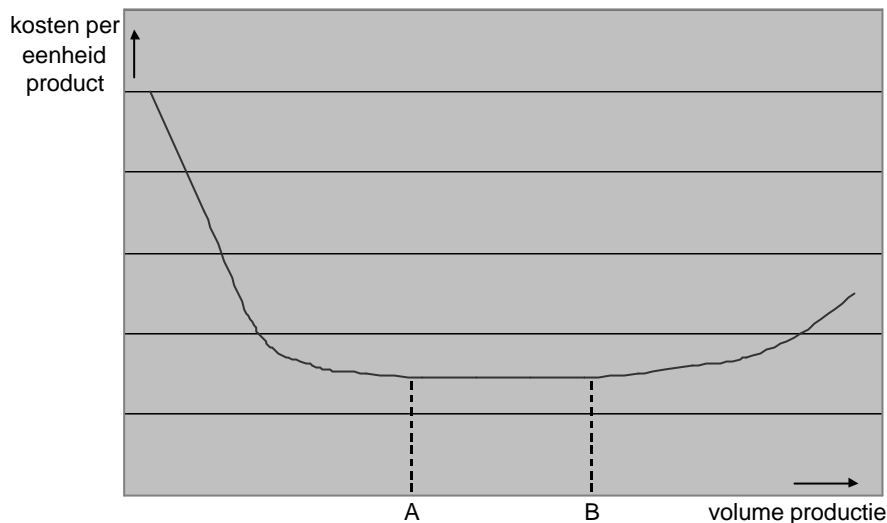
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we het eerste deel van de eerste onderzoeksvraag: is er sprake van een natuurlijk monopolie op delen van de postmarkt? Daartoe gaan we in paragraaf 3.2 eerst in op de kenmerken van een natuurlijk monopolie: wanneer is er sprake van een natuurlijk monopolie. Vervolgens gaan we in paragraaf 3.3 per onderdeel van het productieproces of er sprake is van een van een natuurlijk monopolie. We maken daarbij onderscheid naar collectie, vervoer, sorteren en bezorgen. We concluderen dat er bij de collectie van consumentenpost en bij de bezorging sprake is van dermate grote schaalvoordelen dat sprake is van een natuurlijk monopolie. Vervolgens gaan we in paragraaf 3.4 na of de delen van de postmarkt waarop sprake is van een natuurlijk monopolie onlosmakelijk verbonden zijn met de delen waarop geen sprake is van een natuurlijk monopolie. TPG is een verticaal geïntegreerd bedrijf, maar toetreders op de markt hoeven dat misschien niet te zijn. In paragraaf 3.5 trekken we conclusies.

3.2 Wat is een natuurlijk monopolie?

De kosten per product van een bedrijf hebben over het algemeen een U-vormig verloop. In Figuur 3.1 is het kostenverloop grafisch weergegeven. Bij geringe productie zijn de kosten per product hoog. De vaste kosten drukken dan zwaar op de kosten per product. Naarmate de productie toeneemt nemen de kosten per product af. Na een bepaalde hoeveelheid productie nemen meestal de kosten per product weer toe. Dit komt bijvoorbeeld doordat een groot bedrijf moeilijker te managen is. Er ontstaan coördinatiekosten tussen de verschillende onderdelen of hiërarchische lagen in een bedrijf. Bij een bepaalde hoeveelheid productie zijn de kosten per product het laagst. Dit is de optimale schaalgrootte voor een bedrijf. In de afbeelding ligt de optimale schaalgrootte tussen A en B. De schaal bij A noemen we de minimaal efficiënte schaal. De schaal bij B noemen we de maximale efficiënte schaal. Bij een grotere schaal gaan de kosten per product weer stijgen. De optimale schaalgrootte volgt uit de toegepaste technologie.

Figuur 3.1 Kostenverloop volgens u-curve



Het efficiënte aantal aanbieders in de markt wordt bepaald door:

1. het verloop van de kostencurve: hoe hoger de vaste kosten, hoe groter de optimale schaal;
2. de totale vraag in de markt en de prijsgevoeligheid van de vraag: hoe groter het volume van de vraag hoe meer ruimte er is voor aanbieders. Als de vraag erg elastisch is leidt daling van de prijs tot een toename van het vraagvolume, waardoor de toetreder als het ware ruimte creëert voor een extra aanbieder;
3. synergie met de productie van andere producten: als productiekosten van een product kunnen worden gedeeld met de productiekosten van andere producten kan de optimale schaal bij productie van beide goederen kleiner zijn dan wanneer slechts een van de twee goederen geproduceerd wordt.

Wanneer het het meest efficiënt is als slechts één aanbieder actief is op de markt spreken we van een 'natuurlijk monopolie'. De totale vraag in de markt is dan kleiner dan de minimale efficiënte schaal.

3.3 Schaalvoordelen op onderdelen van de keten

Hieronder gaan we na voor de onderscheiden elementen van de verticale keten of er sprake is van een natuurlijk monopolie.

3.3.1 Collectie

Collectiekosten bestaan uit drie soorten kosten:

- routekosten en stopkosten: de kosten die moeten worden gemaakt om een bepaalde route te rijden om de post op te halen: deze kosten zijn afhankelijk van het aantal collectiepunten en de afstand tussen de collectiepunten;
- laadkosten: dit zijn de kosten van het inladen van de post in de auto;
- transactiekosten: afspraken met de klant over de wijze van aanleveren, de prijs, de facturering etc.

De collectiekosten verschillen voor de brievenbuspost van particulieren en de post van bedrijven.

Brievenbuspost

Er staan in Nederland momenteel 20.000 TPG-brievenbussen. Deze worden 6 keer per week geleegd, ongeacht hoe veel post daar verzameld wordt. De routekosten en de stopkosten hangen af van het aantal brievenbussen, maar niet van het volume in de brievenbus. Als het volume toeneemt zal de bus waarmee de post wordt opgehaald wellicht op een gegeven moment groter moeten zijn, of zal dezelfde auto vaker moeten rijden. Een grotere bus inzetten zal enige, maar geen evenredige kostenstijging met zich meebrengen. De transactiekosten bestaan vooral uit de verkoop van postzegels. Onderhandelingen over prijs, kwaliteit en wijze van aanleveren van brievenbuspost gebeuren met de overheid in het kader van de universele dienstverleningsplicht en zijn dus vaste kosten. De kosten van verkoop van postzegels zijn grotendeels variabele kosten. Alles bij elkaar, gaat het bij de collectie uit brievenbussen om een kostenpost dat per collectieronde terugkeert, maar per keer niet evenredig stijgt met de volume.

Wanneer naast de TPG-brievenbus een tweede brievenbus komt, zullen de kosten van collectie gedupliceerd worden. Het is dus efficiënter dit door één bedrijf te laten doen. Hier kunnen we dus spreken van een natuurlijk monopolie. Dit betekent niet dat het het meest efficiënt is als in Nederland slechts één bedrijf alle 20.000 brievenbussen leegt. Per regio kan dit door een andere bedrijf verzorgd worden.

Overige post

Als de post wordt opgehaald bij bedrijven dan hangen de routekosten af van het aantal bedrijven waar gecollecteerd wordt en de afstand tussen de bedrijven. De stopkosten hangen af van het volume dat per stop gecollecteerd wordt. De transactiekosten hangen af van het type post dat gecollecteerd wordt (computergesorteerde post, heterogene post). De kosten zijn in hoge mate variabel waardoor de minimale efficiënte schaal klein is. Er is dus ruimte voor meerdere spelers in de markt. Als de post wordt opgehaald bij collectiepunten (zoals de postkantoren of de businesspoints van TPG) dan zijn de vaste kosten hoger. Bij een zekere omvang kan het rendabel zijn om de post te verzamelen via collectiepunten. De gemiddelde kosten nemen dan af. Wel neemt dan ook de service aan de klant af. De maximaal efficiënte

schaal hebben we niet kunnen vaststellen. Mogelijk is de maximaal efficiënte schaal kleiner dan de omvang van TPG. Voor bedrijven kan het prettig zijn dat maatwerk wordt geboden. Mogelijk is TPG daar te groot voor. De 'diseconomies of scope' die Norsworthy (1992) heeft gevonden tussen collectie en bezorgen wijzen hierop.

Conclusie: schaalvoordelen bij collectie afhankelijk van type post. De schaalvoordelen bij de collectie van brievenbuspost zijn zeer groot, er kan zelfs gesproken worden van een natuurlijke monopolie. Bij collectie van partijpost zijn de schaalvoordelen kleiner. Mogelijk overschrijdt de schaal van TPG de maximaal efficiënte schaal voor de collectie van partijpost.

3.3.2 Vervoer

De kosten van vervoer zijn dermate variabel dat de minimaal efficiënte schaal klein is. Er zijn dus meerdere spelers mogelijk in de markt. De markt voor vervoer is daardoor zeer competitief. Om die reden, en ook omdat daarmee kosten zo variabel mogelijk gehouden kunnen worden, besteden veel postbedrijven (ook TPG) hun vervoer uit aan vervoersbedrijven.

3.3.3 Sorteren

Het sorteren kan op verschillende manieren gebeuren:

- handmatig;
- machinaal;
- elektronisch (sorteren vooraf).

Meestal is er sprake van een combinatie van deze verschillende manieren. De wijze van sorteren is afhankelijk van het soort post.

Bij TPG gaat het sorteren van *heterogene post* als volgt (het gaat om losse post uit brievenbussen en van postkantoren en heterogene partijpost 'port gemengd betaald').

1. Sorteren op grootte en vorm van de post. Dit gebeurt in een van de zes sorteercentra en gaat deels handmatig en deels machinaal, met zogenaamde SOSMA's (Schift- opzet en stempelmachines).
 2. Sorteren op postcode. Na het sorteren op grootte en vorm wordt de post gesorteerd op postcode. Dit gebeurt grotendeels machinaal. Vanuit de machine komt alle post voor een specifieke postcode in een bak terecht. De bakken worden vervoerd naar het dichtstbijzijnde sorteercentrum.
-

3. Sorteren op looproute. In het tweede sorteercentrum wordt de post gesorteerd op looproute. De bakken worden vervoerd naar 500 bestelkantoren, van waaruit de bezorging plaatsvindt.
4. Sorteren op loopvolgorde van de postbode. In de bestelkantoren wordt de post door de postbode gesorteerd op loopvolgorde. Dit gebeurt in twee sorteerslagen; het zogenaamde 'straten en zetten'.

Computergesorteerde post (zoals direct mail of rekeningafschriften) is post die door de klant elektronisch (bij het printen) op postcode kan worden gesorteerd. De meeste computergesorteerde post doorloopt bij TPG hetzelfde proces als de heterogene post, met uitzondering van stap 1 (het sorteren op vorm en grootte). Ook de computergesorteerde post gaat dus door de sorteermachine voor het sorteren op postcode en looproute. Nadeel van met de machine sorteren van elektronisch voorgesorteerde post is dat de bakken erg snel vollopen. Daardoor is meer toezicht nodig op de machines. Als het gaat om zeer grote volumes dan kan de klant de post zodanig aanleveren dat de post niet door de sorteermachine hoeft. TPG wil dit ook wanneer het gaat om post die niet goed door de sorteermachine kan, zoals tijdschriften in folie. De klant moet dan gebruik maken van het programma e-Sort (dat TPG gratis ter beschikking stelt), waarmee het adressenbestand van de klant niet alleen op postcode wordt gesorteerd maar ook op looproute van de postbode. De klant moet de post dan op een bepaalde manier aanleveren; de post moet gebundeld zijn op een specifieke manier, gestapeld in rolcontainers en voorzien van bundelbriefjes, bundellijsten, rolcontainerlijsten, rolcontainerkaarten en een rapportageformulier. Voor het werk dat de klant verricht, wordt een korting gegeven op het tarief. In het verdeelkantoor wordt deze post samengevoegd met de post uit de sorteermachines.

Voor het sorteren van *computergesorteerde post* is de minimaal efficiënte schaal klein. De mogelijkheden om elektronisch te sorteren zijn zo groot dat een sorteermachine daar niet veel aan toevoegt. Het sorteren op loopvolgorde gebeurt ook bij TPG nog met de hand. Bij alle activiteiten die handmatig worden uitgevoerd, zijn de kosten afhankelijk van het volume en er zijn dus geen schaalvoordelen.

Voor *heterogene post* is de minimaal efficiënte schaal echter groot. Pas bij een zeer groot volume zal machinaal sorteren goedkoper worden dan handmatig sorteren. Er is echter geen sprake van een natuurlijk monopolie. TPG heeft per sorteercentrum twee tot vijf SOSMA's en ongeveer 20 sorteermachines. Er is dus in ieder geval ruimte voor meerdere spelers in de markt. Het is bovendien de vraag hoe sterk de schaalvoordelen zijn. Ook met het gebruik van machines wordt nog veel handmatig gedaan, zodat een groot deel van de kosten variabel zijn. Bij kleinere volumes hoeven minder sorteerslagen te worden uitgevoerd waardoor de kosten gedrukt worden. Een andere aanwijzing dat de schaalvoordelen niet erg groot zijn is

dat RM ook heterogene post sorteert, waarbij ze wel een sorteermachine gebruiken, maar geen SOSMA. Het schiften, opzetten en stempelen van de post gebeurt met de hand.

Conclusie: schaalvoordelen bij het sorteren zijn afhankelijk van type post. Bij het sorteren van computergesorteerde post zijn schaalvoordelen beperkt, bij het sorteren van heterogene post zijn schaalvoordelen groter, maar er is geen sprake van natuurlijke monopolie.

3.3.4 Bezorgen

De kosten van bezorgen zijn afhankelijk van (Cohen, Chu, 1997):

- routekosten: de kosten van het lopen of rijden langs de adressen waar de post bezorgd wordt;
- stopkosten: de kosten van het stoppen per adres waar de post bezorgd wordt;
- laadkosten: dit zijn de kosten van het in de brievenbus doen van de post.

Uit berekeningen voor de VS blijkt dat bij een hoog volume de stopkosten het grootst zijn: ongeveer de helft van de kosten van het bezorgen bestaat dan uit stopkosten. De routekosten zijn ongeveer 30% van de bezorgkosten en de laadkosten ongeveer 20% (Cohen, Chu, 1997). De routekosten zijn onafhankelijk van het aantal brieven dat per adres bezorgd wordt. In de VS krijgt 93% van de adressen elke dag post. Hoeveel procent van de adressen in Nederland elke dag post krijgt is ons onbekend. Gemiddeld krijgt een particulier huisadres in Nederland 2 stuks post per dag (bron: TPG). Zakelijke adressen en postbussen krijgen gemiddeld meer post per keer. In de VS liggen de volumes hoger, op ca 6 stuks per dag (OECD, 1999).

Bij een laag volume zijn de routekosten als aandeel in de totale kosten het grootst. Dit zijn vaste kosten die onafhankelijk van het volume gemaakt moeten worden. Bij een toename van het volume zullen zowel de stopkosten als de laadkosten toenemen. De stopkosten zullen toenemen tot vrijwel elk adres op de route post ontvangt. Daarna nemen de kosten met het volume alleen nog maar iets toe als gevolg van de laadkosten, het kost iets meer tijd om twee brieven door de brievenbus te gooien dan één. De kosten nemen dus toe totdat het aantal adressen waar elke dag post bezorgd wordt niet meer toeneemt. Daarna blijven de kosten constant. De kosten per brief zullen dan dus blijven dalen naarmate het volume toeneemt.

Bij het bezorgen kan dus gesproken worden van een natuurlijk monopolie. Ook bij toename van de vraag is de optimale schaal zodanig dat het efficiënter is als de post door één postbode wordt bezorgd in plaats van meerdere. Cohen en Chu hebben een schatting gedaan van de kostenstijging in het geval er twee spelers zijn op de bezorgmarkt in de VS die

even (in)efficiënt zijn en allebei de helft van de markt hebben. De bezorgkosten zouden dan stijgen met 60% (Cohen, Chu, 1997).

Voor Nederland hebben we tentatieve berekeningen gemaakt van de kosten van duopolie. We hebben de kosten berekend per bezorg*ronde*. Daarbij hebben we de kostenverhouding van Cohen en Chu aangehouden bij een dagelijks volume van 44 miljoen stuks. TPG heeft een dagelijks volume van 22 miljoen stuks. We hebben de kosten berekend voor TPG en voor een toetreder. Volgens TPG kunnen toetreders goedkoper werken omdat zij zeer goedkope postbezorgers inzetten: 14/15 jarigen die slechts 20% verdienen van wat TPG-postbodes verdienen. Toetreders bestrijden echter dat met zo'n goedkope bezorgers geopereerd kan worden. In de berekeningen veronderstellen we dat een toetreder 60% goedkoper kan werken dan TPG omdat gewerkt wordt met goedkopere werknemers.

Tabel 3.1 Kosten duopolie

Veronderstellingen			TPG		toetreder			
Totaal aantal adressen			7 miljoen		7 miljoen			
Routekosten per dag			450.000 euro		180.000 euro			
Stopkosten per adres			0,14 euro		0,06 euro			
Laadkosten per stuk			0,01 euro		0,003 euro			
			TPG					
volume per dag (x1000)	aantal adressen met post (x1000)	stuks per adres	routekosten (x1000 euro)	stopkosten (x1000 euro)	laadkosten (x1000 euro)	totale kosten (x1000 euro)	kosten per stuk (euro)	
1,000	988	1.01	450	141	7	598	0.60	
2,000	1,937	1.03	450	277	14	740	0.37	
10,000	6,435	1.55	450	919	68	1,437	0.14	
15,000	6,435	2.33	450	919	102	1,471	0.10	
20,000	6,435	3.11	450	919	136	1,505	0.08	
30,000	6,435	4.66	450	919	204	1,573	0.05	
			toetreder					
volume per dag (x1000)	aantal adressen met post (x1000)	stuks per adres	routekosten (x1000 euro)	stopkosten (x1000 euro)	laadkosten (x1000 euro)	totale kosten (x1000 euro)	kosten per stuk (euro)	
1,000	988	1.01	180	56	3	239	0.24	
2,000	1,937	1.03	180	111	5	296	0.15	
10,000	6,435	1.55	180	368	27	575	0.06	
15,000	6,435	2.33	180	368	41	589	0.04	
20,000	6,435	3.11	180	368	54	602	0.03	
30,000	6,435	4.66	180	368	82	629	0.02	
Kostenstijging bij duopolie								
2 milj			62%					
20 milj			91%					
30 milj			87%					

De routekosten zijn onafhankelijk van het volume. De stopkosten zijn in het begin wel afhankelijk van het volume. Zodra echter het maximaal aantal adressen wordt bezocht per ronde blijven ook deze kosten constant. In het voorbeeld is er vanuit gegaan dat uiteindelijk niet elk adres elke dag post krijgt maar dat per bezorgronde bij 6,4 miljoen van de in totaal 7 miljoen adressen post bezorgd wordt. Wanneer het maximum aantal adressen is bereikt kan het volume alleen nog maar toenemen doordat het aantal stuks dat per adres bezorgd wordt omhoog gaat. Uit de tabel wordt duidelijk dat de kosten per stuk blijven dalen omdat na een bepaald volume de stopkosten constant blijven.

De kosten van duopolie bij een marktomvang van 20 miljoen is berekend als het prijsverschil tussen de kosten per stuk bij een productie van 10 miljoen versus een productie van 20 miljoen. Als bij een marktomvang van 20 miljoen immers sprake is van een monopolie dan zijn de bezorgkosten 8 cent per stuk (ingeval TPG de monopolist is). Ingeval van duopolie bedragen de kosten 14 cent per stuk (als de concurrent dezelfde kostenstructuur heeft als TPG). De kosten zijn dan 91% hoger dan in geval van monopolie. De kosten van duopolie lopen eerst op bij toename van het volume. Dat komt doordat na een bepaalde schaal de stopkosten niet meer toenemen. Na een bepaalde schaal dalen de kosten van duopolie weer omdat de vaste kosten dan een kleiner aandeel gaan uitmaken van de totale kosten.

Bovenstaande kostenstijging is de kostenstijging per dag dat er twee postbodes langs de deur komen. Bij duopolie hoeft dat niet elke dag, 6 dagen in de week, te gebeuren. Als slechts twee dagen in de week het netwerk wordt gedupliceerd dan is de kostentoeename geen 91% (bij een volume van 20 miljoen) maar 30%. Verder is het in principe mogelijk dat de ene dag een ander postbedrijf langs de deur komt dan een andere. Dan is er geen kostenstijging ten opzichte van de huidige situatie. Dan kan er echter geen 24-uurspost worden bezorgd (behalve als de 24-uurspost in elkaars netwerk wordt gedeponereerd). Als er geen 24-uurspost wordt bezorgd is het echter efficiënter om de poststromen samen te voegen en op minder dagen in de week door één postbode op dezelfde dag te laten bezorgen.

Uit de berekeningen wordt ook duidelijk dat bij een volume van 2 miljoen per bezorgronde (10% van het *dag*volume van TPG) de concurrent al kan concurreren met TPG als gevolg van lagere loonkosten. Als de concurrent maar twee keer per week bezorgt dan kan de concurrent met 3% van het *jaar*volume van TPG al concurreren.

Ook blijkt dat twee efficiënte aanbieders bij duopolie goedkoper zijn dan een monopolie met de huidige kostenstructuur van TPG. Eén efficiënte aanbieder is echter goedkoper dan twee efficiënte aanbieders. Een marktstructuur met één efficiënte aanbieder is daarom te prefereren boven duopolie.

Conclusie: bij de bezorging is sprake van een natuurlijk monopolie. Alleen bij de bezorging naar postbussen zal geen sprake zijn van een natuurlijk monopolie. Deze bevinden zich op een beperkt aantal locaties waardoor de routekosten en de stopkosten gering zijn.

3.3.5 Verhouding tussen de onderdelen in de keten

In Tabel 3.2 zijn de relatieve kosten per onderdeel van de keten weergegeven. Gemiddeld bedragen de kosten in OECD landen voor bezorgen en het op looproute zetten van de post,

65% van de totale kosten. De tweede grote kostenpost betreft het sorteren van de post naar adres. De kosten daarvan bedragen bijna een kwart van de totale kosten. De kosten van collectie en vervoer zijn relatief laag, respectievelijk 10% en 2% van de totale kosten. De cijfers van Cohen en Chu betreffen de kosten in de VS in de stad. De relatieve kosten van bezorgen liggen daar lager omdat de adressen dichter bij elkaar liggen en de volumina in de VS hoger zijn. De relatieve kosten van de andere onderdelen van het proces gaan daardoor omhoog. De kosten van bezorgen liggen voor TPG vermoedelijk wat hoger dan die in de VS, vooral als gevolg van de lagere volumina hier. Ze liggen wel lager dan gemiddeld in de OECD landen omdat de adressendichtheid in Nederland groter is. Bij de toetreders in Nederland liggen de kosten van bezorgen relatief hoger dan bij TPG. Dit komt doordat zij alleen computergesorteerde post bezorgen, die al is voorgesorteerd naar adres. Zij zullen vrijwel geen kosten maken voor het sorteren naar adres, waardoor de relatieve kosten van bezorgen omhoog gaan.

Tabel 3.2 kostenopbouw postbedrijf, in procenten van totale kosten

	OECD*	Cohen, Chu**	TPG***	Toetreders***
Collectie	10		n.b.	n.b.
Vervoer	2	8	n.b.	n.b.
Sorteren naar adres	23	33	n.b.	n.b.
Bezorgen en sorteren naar looproute	65	36	50	70
Sorteren naar looproute		15	25	35
Bezorgen		21	25	35
Overig		22		
Totaal	100	100	100	100

n.b.=niet bekend

*Bron: OECD (1999)

** Bron: Cohen, Chu (1997)

***Bron: interviews

Synergie tussen producten

In de postmarkt treedt synergie op in de bezorging van heterogene post en computergesorteerde post. Deze poststromen worden gecombineerd tot een poststroom en gelijk bezorgd. Verder is er synergie tussen heterogene post en computergesorteerde post bij de collectie bij bedrijven. Onze indruk is dat in het sorteerproces geen synergie optreedt tussen heterogene post en computergesorteerde post. Het scheiden van deze stromen zal vermoedelijk even efficiënt zijn als het combineren van het sorteerproces.

Verder is er sprake van enige synergie tussen geadresseerde post enerzijds (los en bulk) en ongeadresseerde post, pakketpost, exprespost en koeriersdiensten anderzijds. De synergie

treedt op doordat de infrastructuur voor beide soorten post gebruikt wordt (bestelkantoren e.d.). Er is geen synergie tussen het bezorgproces van geadresseerde post en pakjes of exprespost, zie paragraaf 5.2. De schaalvoordelen worden juist veroorzaakt door vaste kosten in het bezorgproces. De optimale schaal van een bedrijf dat geadresseerde post bezorgt kan dus niet verkleind worden door de combinatie met ongeadresseerde post of andere producten. Het argument dat bezorging van geadresseerde post geen natuurlijk monopolie kan zijn omdat er al zoveel bezorgers elke dag langs de deur gaan (voor pakjes, kranten, ongeadresseerd drukwerk e.d) gaat daarom niet op (zie bijvoorbeeld De Bijl, 2003 of Ramselaar, 1995).

Relatie met de vraag

Ook bij een beduidend grotere vraag zijn er grote schaalvoordelen in het bezorgen van post. Dit blijkt uit de informatie over de kostenstructuur in de VS, waar de poststromen groter zijn dan in Nederland. Bovendien is er geen reden aan te nemen dat de postvolumes zullen stijgen, ook niet bij lagere prijzen (zie paragraaf 4.3).

Conclusie

De optimale schaal voor de verschillende activiteiten in de postketen is zeer verschillend. Voor het *bezorgen* kan gesproken worden van een natuurlijk monopolie, omdat de bezorgkosten per brief blijven dalen naarmate het volume toeneemt. Alleen bij het bezorgen naar postbussen zijn de schaalvoordelen klein. Deze bevinden zich op een beperkt aantal locaties waardoor de routekosten en de stopkosten gering zijn.

Ook de *collectie* van post uit brievenbussen is een natuurlijk monopolie. Het *sorteren* van heterogene post kent ook grote schaalvoordelen, maar niet zodanig dat gesproken kan worden van een natuurlijk monopolie. Wanneer we naar de hele keten kijken zijn de schaalvoordelen in het collecteren, sorteren en bezorgen van heterogene post het grootst. Bij computergesorteerde post zitten de schaalvoordelen alleen in de bezorging.

In onderstaande schema geven we de schaalvoordelen weer voor de verschillende poststromen. Consumenten versturen post via de rode brievenbussen en postkantoren. De schaalvoordelen voor collectie uit rode brievenbussen zijn groot. Bezorging naar consumentenadressen impliceert ook grote schaalvoordelen. De schaalvoordelen bij de collectie van bedrijvenpost en de bezorging naar zakelijke adressen zijn beperkt. Voor computergesorteerde post kunnen de sorteerkosten bespaard worden door elektronische sortering van de adressen in het prepostale traject.

Overzicht 3.1 Schaalvoordelen in de postketen per poststroom

	C2C	C2B	B2C	B2B
Heterogene post				
<i>Collectie</i>	groot	groot	geen	geen
<i>Sorteren</i>	matig	matig	matig	matig
<i>Bezorgen</i>	groot	klein	groot	klein
Computergesorteerde post				
<i>Collectie</i>	n.v.t.	n.v.t.	geen	geen
<i>Sorteren</i>	n.v.t.	n.v.t.	geen	geen
<i>Bezorgen</i>	n.v.t.	n.v.t.	groot	klein

3.4 Schaalvoordelen en verticale integratie

We hebben gezien dat de schaalvoordelen op de activiteiten in de postketen zeer verschillen. Voor collectie en bezorging is een veel grotere schaal nodig om efficiënt te produceren dan voor sorteren en vervoer. Bezorging maakt een substantieel deel uit van het productieproces. De vraag is of het efficiënt is dat deze activiteiten door één bedrijf worden aangeboden of dat deze activiteiten door aparte bedrijven kunnen worden aangeboden. Als het laatste het geval is dan is het efficiënt als op onderdelen van de keten waar geen sprake is van een natuurlijk monopolie meerdere bedrijven actief zijn. Daarvoor gaan we na welke redenen er kunnen zijn waarom er op dit moment bij TPG sprake is van verticale integratie: dat wil zeggen het integreren van de gehele bedrijfskolom.

Voor verticale integratie kunnen drie redenen zijn (Perry, 1989):

1. productiekosten: door verticale integratie kunnen productiekosten worden verlaagd;
2. transactiekosten: door verticale integratie kunnen transactiekosten worden verlaagd;
3. marktfalen
 - a) Uitbreiding marktmacht op een onderdeel van de keten naar andere onderdelen.
 - b) Door verticale integratie kunnen bepaalde gevallen van marktfalen worden verminderd.

ad 1. Productiekosten

De meest voor de hand liggende reden voor combinatie van de productie van verschillende onderdelen van de productieketen is dat dit om technische redenen kostenbesparend is. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als door combinatie van de productie minder grondstoffen nodig zijn. Het splitsen van het productieproces is dan kostenverhogend.

Voor kostenbesparing bij combinatie van onderdelen van de productieketen in de postmarkt hebben we geen aanwijzingen gevonden. De verschillende processen worden volgtijdelijk uitgevoerd. Er wordt daarbij niet gebruik gemaakt van dezelfde inputs. Het is bijvoorbeeld over het algemeen niet zo dat de postbode tijdens het bezorgen ook post ophaalt.⁶ De schaarse literatuur over de kostenstructuur van postbedrijven wijst eerder op diseconomies of scope dan op synergie tussen collectie en bestellen van post (Norsworthy e.a., 1992). Vervoer van de post blijkt eenvoudig te outsourcen, zodat ook daar kennelijk geen sprake is van synergie met de overige onderdelen van het proces.

De organisatie van TPG, waarbij de verschillende activiteiten in verschillende businessunits zijn ondergebracht (zie Figuur 2.1), wijst erop dat de kosten van de afzonderlijke activiteiten eenvoudig kunnen worden toegerekend aan de betreffende activiteit en dat van synergie weinig sprake is.

ad 2. Transactiekosten

Transacties op de markt brengen twee *type kosten* met zich mee (Milgrom and Roberts, 1992):

1. coördinatiekosten;
2. motivatiekosten.

Coördinatiekosten zijn de kosten die samenhangen met het afsluiten van de transactie. In de opeenvolgende fasen van de productieketen moeten afspraken worden gemaakt over de prijs van de dienst en over de wijze waarop wordt aangeleverd. Het postproces moet van collectie tot bezorgen naadloos op elkaar aansluiten, zeker wanneer er een 24-uurs-service wordt geboden. Wanneer een van de onderdelen van de keten niet op de juiste manier of op het juiste tijdstip aanlevert dan komt de productie in het volgende stuk van de keten in het gedrang. Uit de interviews met toetreders tot de markt kunnen we opmaken dat dit hoge kosten zijn. TPG stelt hoge eisen aan de wijze van aanleveren.⁷ Ook uit het concept-contract tussen Royal Mail en UK Mail, waarin geregeld wordt op welke manier en tegen welke prijs Royal Mail de post bezorgt voor UK mail, kan worden afgeleid dat de coördinatiekosten hoog zijn.

Motivatiekosten zijn de kosten die samenhangen met het niet naleven van het contract. Voor de verschillende onderdelen van de keten is het cruciaal dat de andere onderdelen zich aan de afspraken houden. Als bijvoorbeeld een bedrijf dat de post collecteert er niet van op aan kan dat het bedrijf dat de post bezorgt zich aan de afgesproken bezorgtijd houdt, dan zal dit bedrijf er de voorkeur aan geven het bezorgen zelf te doen. De transactiekosten op de

⁶ In buitengebieden gebeurt dit wel.

⁷ Volgens concurrenten soms onredelijk hoge eisen.

postmarkt zijn hoog, zowel de coördinatiekosten als de motivatiekosten zijn aanzienlijk, waardoor er een sterke prikkel bestaat tot verticale integratie.

ad 3 a). Marktfalen: uitbreiden marktmacht

Wanneer de producent een machtspositie heeft op de markt kan verticale integratie een strategie zijn om zijn concurrentiepositie verder te versterken. Hij kan achterwaarts in de productieketen integreren (met leveranciers) of voorwaarts (met afnemers). De eigenaren van die onderdelen van de keten waar schaalvoordelen spelen (de bottleneck) hebben marktmacht en zijn in staat monopolie *rents* te halen. Er bestaat voor hen een prikkel om verticaal te integreren en daarmee concurrentie ook op de andere onderdelen van de keten - waar schaalvoordelen niet of beperkt aanwezig zijn- te beperken.

TPG is een verticaal geïntegreerd bedrijf: TPG collecteert, vervoert, sorteert en bezorgt (zie paragraaf 2.5). Voor bezorging bijvoorbeeld is er sprake van schaalvoordelen, waardoor TPG marktmacht heeft op dit onderdeel van de keten. Op dit segment is TPG in staat hoge marges te halen. Door achterwaarts verticaal te integreren met 'sortering', is het mogelijk om concurrentie op dit onderdeel van de keten te beperken waardoor het ook hier mogelijk wordt om de marges te vergroten.

Dezelfde redenering geldt voor collectie en voorwaartse verticale integratie met het rest van de keten. Het bedrijf dat poststukken collecteert mag beslissen hoe deze stukken vervolgens verwerkt worden. Degene die de collectie vanuit de rode brievenbussen verzorgt, verzorgt doorgaans ook de verdere afwikkeling.

Kortom: achterwaartse verticale integratie kan als effect hebben dat toetredingsbelemmeringen worden opgeworpen voor potentiële concurrenten terwijl voorwaartse verticale integratie als effect kan hebben dat de concurrent zijn product niet meer kan verkopen. Beide verschijnselen spelen een rol op de postmarkt. TPG is een geïntegreerd bedrijf, het beheerst de hele keten. Een toetreders die alleen wil toetreden op het collecteren van post, zal ook moeten toetreden op het bezorgen van post, tenzij TPG de post voor hem wil bezorgen tegen redelijke voorwaarden. Op dit moment is dit mogelijk.

De prikkels tot verticale integratie zijn overigens nog niet uitgeput. Met de toenemende concurrentiedruk zijn de prikkels tot verticale integratie intensiever geworden. Een voorbeeld hiervan is dat TPG het postmanagement binnen bedrijven overneemt, zoals het beheer van postkamers (Mailprofs en recentelijk ook Docvision). Ook hierdoor kan TPG het moeilijker maken voor concurrenten om contracten af te sluiten.

ad 3 b). Marktfalen: informatieasymmetrie en externe effecten

Wanneer de markt faalt kan verticale integratie bijdragen aan het verminderen van marktfalen. Informatieasymmetrie kan bijvoorbeeld worden opgelost door verticale integratie, evenals externe effecten tussen bedrijven. In de postmarkt lijkt hiervan geen sprake.

Conclusie

Verticale integratie van de postketen heeft als grote voordeel dat de transactiekosten worden verminderd. Het is dus efficiënter om alle onderdelen van de keten in een bedrijf te hebben dan deze door verschillende bedrijven te laten uitvoeren. Nadeel is dat verticale integratie toetredingsbelemmeringen kan opwerpen voor potentiële concurrenten en de mogelijkheden voor effectieve concurrentie vermindert. Hierdoor kunnen de marges te hoog worden gezet, wat het kostenbesparend effect van verticale integratie teniet kan doen.

3.5 Conclusie

Op de postmarkt is sprake van een natuurlijk monopolie bij:

1. het bezorgen van post bij consumenten;
2. het collecteren van consumentenpost.

Op de postmarkt is daardoor technisch gezien geen ruimte voor meerdere verticaal geïntegreerde postbedrijven. De schaalvoordelen in het bezorgen aan particuliere adressen zijn zo groot dat deze met de huidige volumes niet zijn uitgeput, en ook bij eventuele groei van de vraag niet uitgeput zullen worden. Ook de schaalvoordelen bij het ophalen van post uit collectiepunten voor particulieren zijn zo groot dat het technisch gezien efficiënter is als een speler actief is. Meerdere spelers kunnen op deze onderdelen van de keten alleen tot een beter marktresultaat leiden als de monopolist inefficiënt is of te hoge marges zet.

Er is wel ruimte voor meerdere spelers op de collectie van bedrijvenpost, vervoer, sorteren en de bezorging naar postbussen. Meerdere spelers op deze onderdelen van de keten zijn mogelijk omdat verticale integratie van de keten niet nodig is. Wel zal er enige stijging van de transactiekosten optreden als onderdelen van de keten worden uitbesteed, omdat de onderdelen van de keten goed op elkaar moeten worden afgestemd. Daartegenover staat dat de markt beter gaat werken. Vooral op het business to business segment zal ruimte zijn voor meerdere spelers.

4 De vraagzijde van de markt

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraagzijde van de markt. Om te beoordelen hoe een potentiële toetredster kan toetreden (onderzoeksvraag 2) moeten we weten wat de wensen van de afnemers zijn. Moeten toetredsters concurreren op prijs of op kwaliteit? Informatie over de vraagzijde van de markt hebben we ook nodig om te beoordelen of de grote schaalvoordelen in de postbezorging een toetredingsbelemmering vormen (het tweede deel van onderzoeksvraag 1). Schaalvoordelen vormen op zich geen toetredingsbelemmering (Baumol, 1981). Wanneer de toetredster op zo'n grote schaal kan toetreden dat de kostenvoordelen even groot zijn als die van de gevestigde aanbieder is er geen sprake van toetredingsbelemmerende schaalvoordelen. Wanneer toetredsters door factoren aan de vraagkant uitsluitend op kleine schaal kunnen toetreden vormen schaalvoordelen wel een toetredingsbelemmering (Blees e.a., 2003).

We gaan in paragraaf 4.2 in op de ontwikkeling van de vraag en rol van substituten. In paragraaf 4.3 bespreken we de prijsgevoeligheid van afnemers en in paragraaf 4.4 de mate waarin afnemers belang hebben bij verschillende producten. Paragraaf 4.5 bevat een overzicht van overstapkosten van afnemers naar andere aanbieders. In paragraaf 4.6 trekken we conclusies. De belangrijkste bron voor deze paragrafen zijn de interviews met grootzakelijke klanten. Over de kenmerken en voorkeuren van particuliere consumenten en het midden- en kleinbedrijf kunnen we alleen vermoedens uitspreken.

4.2 Ontwikkeling van de vraag

Voor postdiensten komen er steeds meer substitutiemogelijkheden als gevolg van telefoon en computergebruik. Maar nog steeds is niet iedereen bereikbaar via internet en SMS en voor veel klanten is de (emotionele) waarde van fysieke post groot. Voor een deel van de grootzakelijke klanten zijn weinig substituten; zoals tijdschriften, postorderbedrijven. Voor een ander deel zal met toenemend internetgebruik substituten interessanter worden (banken, belastingdienst).

De vraag naar postdiensten staat daardoor onder druk. In de jaren 90 was er nog sprake van een toename van het volume direct mail, maar nu lijkt ook hier de groei eruit. Het gaat om een zeer prijsgevoelige stroom. Mochten de tarieven te hoog worden, dan kiezen

adverteerders voor een andere communicatiemedium. Daarnaast zullen de volumes van direct mail wellicht door de vertragende economische groei negatief beïnvloed worden.

Volgens het jaarverslag van TPG over 2001 zal het totaalvolume in 2003 niet meer groeien. Het is zelfs mogelijk dat de volumes daarna gaan dalen. Hierdoor zal de concurrentie op de markt toenemen: een toename van het volume van de ene aanbieder zal ten koste gaan van het volume van de andere aanbieder. Gezien de grote schaalvoordelen zal TPG er alles aan doen om volume te behouden door de prijzen van concurrenten te onderbieden.

4.3 Prijsgevoeligheid van afnemers

Er kunnen drie typen klanten worden onderscheiden:

- particulieren (ca 4% van het volume, exclusief de 4% antwoordpost die hoofdzakelijk door grootzakelijk klanten betaald wordt);
- midden en kleinbedrijf (ca 20% van het volume);
- grootzakelijke klanten (ca 76% van het volume, waarvan 4%-punt antwoordpost van particulieren).

Particulieren

Particulieren sturen vrijwel uitsluitend losse post dat onder de monopolie valt. Circa 4% van de totale volumes komen op rekening van particulieren, waarvan ongeveer de helft in de kerstperiode. Particulieren zijn naar verwachting niet prijsgevoelig. Zij besteden per jaar gemiddeld 22 euro aan postzegels (bron TPG). Dit is een klein deel van het inkomen.

MKB

Het midden- en kleinbedrijf stuurt zowel losse post als partijpost, goed voor ongeveer 20% van het totale volume op de postmarkt (bron TPG). Het midden en kleinbedrijf zal prijsgevoeliger zijn dan de particuliere consument. Een goedkopere postaanbieder kunnen ze tenslotte vertalen in kostenreductie waardoor ze concurrerender worden op de eigen markt.

Sommige MKB klanten zijn dan ook aan het oriënteren op een andere aanbieder. Het gaat vooral om bedrijven waar portokosten een belangrijk kostenpost is, zoals bij direct marketeers. Voor direct mail is het echter belangrijk dat het op een van tevoren afgesproken dag bezorgd wordt zodat bijvoorbeeld de capaciteit van een call-center erop afgesteld kan worden.

Grootzakelijke klanten

Grootzakelijke klanten zijn niet per definitie de grootste bedrijven, maar wel de klanten met grote volumes zoals tijdschriften, uitgevers, banken, verzekeringsmaatschappijen, postorderbedrijven en overheidsbedrijven (zoals de belastingdienst). Sommige klanten hebben een volume van 2% van de marktvolume. Deze grootzakelijke klanten zorgen in totaal voor driekwart van het volume op de postmarkt (bron TPG). TPG sluit dan ook meerjarige contracten met deze klanten.

De grootzakelijke klanten sturen voornamelijk computergesorteerde post. Naar schatting bestaat 70% van het postvolume van de grootzakelijke klanten uit computergesorteerde post (zowel brieven als drukwerk). De rest bestaat uit heterogene post (vnl. partijpost 'port gemengd betaald') en antwoordpost die via een antwoordnummer binnenkomt (bijvoorbeeld overschrijvingsformulieren of belastingaangiftes).

Grote klanten zijn zeer gevoelig voor de prijs. Kleine prijsverschillen kunnen grote afnemers doen overstappen naar een andere aanbieder. Verschillende grote klanten zijn zich aan het oriënteren op een andere aanbieder, maar aarzelen vooralsnog omdat ze grote waarde hechten aan de betrouwbaarheid van TPG.

TPG stelt de prijzen vast op basis van kostenoverwegingen en op basis van marktomstandigheden. Grote klanten hebben een zeer sterke onderhandelingspositie tegenover het postbedrijf en zijn dan ook in staat om contracten te sluiten met zeer concurrerende prijzen, op dat deel van de markt dat niet onder het wettelijk monopolie valt. Grote klanten verwachten na liberalisering van de markt dat TPG er alles aan zal doen om hen als klant te behouden. Toetreders zijn bang dat de aanbiedingen die zij doen aan grootzakelijke klanten door die klanten vooral gebruikt worden om de tarieven van TPG omlaag te krijgen.

Op het deel van de markt dat onder het wettelijk monopolie valt hebben de grootzakelijke klanten weinig invloed op de tarieven. Zij kunnen immers niet dreigen met overstappen naar de concurrent. Theoretisch kunnen zij dreigen om de post zelf te bezorgen als zij de tarieven te hoog vinden. Grootzakelijke klanten zien echter het zelf bezorgen van de post niet als optie. Verder kunnen zij dreigen met substitutie: in plaats van bankafschriften met de post te versturen kunnen banken er bijvoorbeeld toe overgaan bankafschriften per e-mail te versturen. Lang niet voor alle post is dit een effectief dreigement.

4.4 Productdifferentiatie

Kwaliteitselementen die voor afnemers van postdiensten van belang kunnen zijn:

- a) leveringszekerheid: zekerheid dat het op een vooraf afgesproken moment aankomt;
- b) overkomstduur:
 - Binnen 24 uur;
 - Binnen 48 uur;
 - Binnen 72 uur of nog langzamer;
- c) wijze van aanleveren:
 - Full-service (computergesorteerde post, heterogene post, pakjes, exprespost);
 - Halen of brengen;
 - Gesorteerd of ongesorteerd;
 - Flexibiliteit in tijden;
 - Flexibiliteit in fysieke aspecten (folie, geen folie).

Particulieren

De kwaliteitselementen die voor particulieren van belang zijn, zijn vastgelegd in de UDV. Dit is een politieke beslissing die, als het goed is, wordt genomen op basis van consumentenvoorkeuren. Voorlopig lijkt het erop dat er geen politieke wil is de UDV eisen aan te passen. Dat betekent dat voor consumenten een 24-uurservice moet worden aangeboden, met 95% zekerheid dat de post de volgende dag aankomt. Wanneer we afgaan op ervaringen in het buitenland lijkt het erop dat voor een groot deel van de post een 24-uurservice niet nodig is.

MKB

Het midden- en kleinbedrijf heeft zowel heterogene post als computergesorteerde post. Wat betreft levering zullen zij voor de heterogene post voor een deel belang hebben bij 24-uurservice. Voor de computergesorteerde post zullen zij daar minder belang bij hebben. Voor het MKB is gemak bij het aanleveren belangrijk. Vermoedelijk is full-service voor het midden en kleinbedrijf belangrijker dan voor het grootbedrijf (zie argumentatie hieronder).

Grootzakelijke klanten

De (groot)zakelijke klanten hebben voor de *computergesorteerde post* geen belang bij een 24-uurservice. Dat betekent dat voor bijna 70% van de post geen 24-uursserve van belang is. Een 48-uurs service of 72-uurservice is goed genoeg voor de computergesorteerde post. Voor de meeste computergesorteerde post is leveringszekerheid wel vereist. Het is belangrijk dat de post aankomt, en bij voorkeur ook op een afgesproken tijdstip. Tot nu toe zijn vooral

direct mailers, die minder waarde hechten aan leveringszekerheid (en meer aan de prijs), overgestapt naar concurrenten van TPG.

Voor de *heterogene post* van zakelijke klanten kan levering binnen 24 uur wel belangrijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan hypotheekoffertes van de banken. Voor de (groot)zakelijke klant is verder de wijze van aanleveren belangrijk. Heterogene post wordt bij voorkeur niet gesorteerd, dit is veel werk voor de klant. Voor computergesorteerde post is het geen probleem om te sorteren, dit gaat in één moeite door tijdens het printen.

Op dit punt is het interessant om te kijken of full-service (one-stop-shopping) van groot belang is. De indruk van toetreders is dat klanten daar grote waarde aan hechten. Uit de gesprekken die we gevoerd hebben met klanten, blijkt echter dat dit genuanceerd moet worden. Klanten hebben nu al te maken met verschillende aanbieders voor post, pakjes en exprespost. Wel is van belang dat de heterogene post niet hoeft te worden gescheiden naar aanbieder. Verschillende aanbieders voor heterogene post en computergesorteerde post is voor veel klanten geen probleem. Nu wordt de computergesorteerde post ook al anders aangeboden dan heterogene post. De heterogene post komt vanuit de afzonderlijke kantoren (van bijvoorbeeld banken, verzekeraars, belastingdienst) terwijl de computergesorteerde post centraal wordt aangeleverd. Verschillende aanbieders voor verschillende partijen computergesorteerde post zijn wel mogelijk, maar de wijze van aanleveren voor de verschillende aanbieders moet niet zodanig verschillend zijn dat dit het proces verstoort. Het is makkelijker om alle computergesorteerde post aan één partij te geven. Dan kan voor alle computergesorteerde post met dezelfde software worden gewerkt.

4.5 Overstapkosten

Overstapkosten zijn kosten die klanten moeten maken indien ze van aanbieder willen wisselen. Door specifieke eisen van TPG aan de wijze van aanleveren zijn er overstapkosten voor grootzakelijke klanten. Dat zit in:

- gebruik E-sort, eisen die gesteld worden aan de wijze van bundelen en stapelen. Nieuwe toetreders hebben hun eigen programmatuur;
 - toevoegen codes bij de adressering waardoor de sorteermachine van TPG de adressen beter kan lezen. Bij overstap naar een andere aanbieder zal de software voor het printen moeten worden aangepast;
 - port betaald TPG op enveloppen. Het is voor de nieuwkomers in de postmarkt verboden de indruk te wekken dat door hen vervoerde poststukken door de houder van de concessie, TPG, behandeld of afkomstig zijn. Toetreders ondervinden in dit kader veel
-

hinder van voorbedrukte 'TPG Post Port Betaald' enveloppen. Doordat deze gebruikers hierin hebben geïnvesteerd zullen zij minder geneigd zijn zaken te doen met nieuwe toetreders;

- met belangrijke klanten sluit TPG contracten. TPG verstrekt daarbij kwantumkortingen. Als een toetreder aan een dergelijke klant een aanbod doet voor een deel van de poststroom is het vaak niet voordelig voor de klant om over te stappen. Als niet het hele volume in een keer overgaat naar de concurrent maar een deel van het volume, vervallen de kwantumkortingen van TPG op de bij TPG gebleven poststromen. Klanten kunnen voorsnog niet alle post naar de toetreders brengen. Als klanten een deel van hun post door concurrenten van TPG laten bezorgen, gaat de prijs voor de andere post die door TPG wordt bezorgd vaak zo fors omhoog dat de klant per slot van rekening duurder uit is.

Vermoedelijk zijn de laatstgenoemde kosten het grootst.

Een deel van bovenstaande overstapkosten gelden ook voor het MKB. Voor particulieren zijn er geen overstapkosten.

4.6 Conclusie

De vraag naar postdiensten heeft zich gestabiliseerd onder druk van substituten. Mogelijk gaat de vraag de komende jaren zelfs dalen. De volumes van TPG komen daardoor onder druk te staan. TPG zal dus veel moeite doen om klanten te behouden. Voor nieuwe toetreders zal het daarom moeilijk zijn grootschalig toe te treden. Grote klanten hebben op de eerste plaats belang bij leveringszekerheid. TPG biedt leveringszekerheid, terwijl nieuwe aanbieders dat nog moeten bewijzen. Grote klanten zijn zeer prijsgevoelig. TPG stelt zijn prijzen neerwaarts bij op die delen van de markt waar concurrentie bestaat. Grote klanten kunnen aanbiedingen van toetreders gebruiken om de tarieven van TPG omlaag te krijgen. Door deze strategie zijn zij verzekerd van lage prijzen, grote leveringszekerheid en vermijden zij overstapkosten. De kans dat een toetreder op grote schaal kan toetreden is daardoor nihil. Schaalvoordelen vormen in deze markt daardoor een toetredingsbelemmering.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop toetreders kunnen toetreden. Daarbij komt aan de orde hoe zij kunnen inspelen op de behoeften van afnemers.

5 Toetredingsstrategieën en belemmeringen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de tweede onderzoeksvraag: “Hoe ziet de postmarkt eruit voor de (potentiële) toetreders? Op welke manier kan een partij toetreden? Op welke deelmarkten kan een partij toetreden en tegen welke investeringskosten? Welke groepen afnemers zijn gediend bij toetreding door nieuwe partijen? Kortom, hoe ziet de business case van een toetreders eruit?”

Daartoe gaan we in paragraaf 5.2 na wie de potentiële toetreders zijn en in paragraaf 5.3 bespreken we de toetredingsstrategieën. In paragraaf 5.4 gaan we in op de toetredingsbelemmeringen.

5.2 Potentiële toetreders

Ten eerste is het de vraag welke partijen in staat zijn om in te springen en op TPG concurrentiedruk uit te oefenen bij het vrijgeven van het voorbehouden deel (*supply side substitution*). De substitueerbaarheid van het aanbod hangt deels af van de synergie tussen de postverwerkingsprocessen tussen de genoemde diensten. Daarnaast zijn prijsverschillen en marktverschillen bepalend voor de potentiële concurrentiedruk. In grote lijnen kunnen we het volgende zeggen over de synergie tussen de productieprocessen⁸.

- Er is veel synergie tussen de brieven tot 100 gram en de overige geadresseerde postzendingen, met name voor wat betreft brieven boven de 100 gram, geadresseerde drukwerken en tijdschriften. Het productieproces voor computergesorteerde post brieven en computergesorteerde post drukwerk is volledig hetzelfde. Het proces voor de heterogene post is wel zeer verschillend, daar zit de synergie met de computergesorteerde post vooral in het bezorgen.
- Er is synergie tussen brieven en ongeadresseerde postzendingen, maar die is niet onbeperkt. De synergie ligt niet in het feit dat bezorgers in één ronde alles meenemen, maar in het netwerk van depots en personeel. Bezorgers kunnen naar het depot

⁸ Voor een uitgebreide beschrijving van mogelijke relevante markten wat betreft *supply side substitutability*, zie RBB (2003).

terugkeren en desnoods nog een rondje met geadresseerde post lopen na het rondje ongeadresseerde post. De bezorging van brieven en andere geadresseerde post vereist echter een hogere kwaliteit van de bezorger: de bezorger moet minstens kunnen lezen en vooral moet een bezorger betrouwbaar zijn. TPG postbodes bezorgen ongeadresseerde postzendingen tegelijkertijd met gewone post, maar het is een relatief dure optie. Folders tussen de gewone brievenpost heeft een hoger attentiewaarde, die voor sommige klanten interessant kan zijn en zijn daarom bereid om een hoger prijs voor te betalen, maar het geldt niet voor het gros van folders en huis-aan-huisbladen. Ook Selett Mail gebruikt het netwerk van Interlanden (beiden dochters van Deutsche Post), een netwerk voor ongeadresseerde post.

- De synergie tussen brieven, pakketten en expresdiensten is beperkt tot het *hub en spoke* systeem: 'sleepbewegingen' (transport) en het hebben van een netwerk van depots. De synergie tussen pakketten en expresdiensten onderling is groter. Wel is er met pakketten en expresdiensten synergie in de collectie: de diensten worden geleverd aan dezelfde klanten.
- De synergie tussen brievenbezorging en bezorging van kranten is beperkt. Krantenbezorging impliceert een grote tijdsdruk (plusminus 2 uur) waardoor krantenbezorgers geen poststukken aankunnen.⁹ De 'lokale loop' van de krantenbezorger is anders dan dat van de postbode. Een krantenbezorger loopt niet alle adressen in zijn gebied af, zoals de postbode dat doet, maar slechts de adressen die dag in dag uit de kranten ontvangen. Een krantenbezorger kan echter na bezorging van de krant terug naar de depot om een rondje met geadresseerde post te bezorgen. Hierbij komt dat de depots voor scopevoordelen kunnen zorgen.

De meest voor handliggende potentiële toetreders op het nu nog voorbehouden deel van de postmarkt zijn dus de bedrijven die nu al geadresseerde post bezorgen, zoals Sandd, Selett Mail, Royal Mail, MailMerge en Businesspost. Zij hebben een groot belang bij toetreding omdat zij daarmee hun volume kunnen uitbreiden.

Toetreding vanuit de overige spelers op de overige aanpalende (post)markten is ook mogelijk. Zij hebben immers de infrastructuur en/of een klantenbestand waarmee ze kunnen beginnen. Ook Selett Mail is begonnen vanuit de infrastructuur van de huis-aan-huisbladen. In de Verenigd Koninkrijk is een speler uit de exprespost en pakketten-hoek togetreden. Verder is ook toetreding door bedrijven die nog geen infrastructuur hebben mogelijk, hoewel de ruimte op de markt en het bestaan van schaalvoordelen een grote toename van aantal spelers onwaarschijnlijk maakt.

⁹ Deze optie is door meerdere bedrijven onderzocht, onder andere door PCM en de Telegraaf, en het bleek dat het niet haalbaar is.

De motieven van toetreders verschillen. De huidige toetreders op de Nederlandse markt zijn in te delen in twee groepen. Er is een groep bedrijven (Sandd, MailMerge en Businesspost) die uit commerciële overwegingen uitsluitend op de Nederlandse markt toetreden. Selekt Mail (oa dochter van Deutsche Post) en RM Netherlands daarentegen zien de Nederlandse markt als onderdeel van een bredere, internationale context. Voor deze bedrijven is winstgevendheid maar een van de strategische overwegingen. Voor Deutsche Post valt er relatief minder te halen op de Nederlandse markt dan voor TPG in Duitsland: de Duitse markt is tenslotte vele malen groter dan de Nederlandse. Deze grote buitenlandse bedrijven reageren met hun marktgedrag op gedrag van TPG in het buitenland ('Tit for Tat', zoals het in de economische literatuur heet). In die zin is te verwachten dat hoe agressiever TPG is in het buitenland hoe agressiever de buitenlandse concurrenten op de Nederlandse markt optreden.

5.3 Toetredingsstrategieën

In een markt zonder monopoliedeel zijn vier toetredingssegmenten te onderscheiden:

1. consumer to consumer (C2C);
2. consumer to business (C2B);
3. business to consumer (B2C);
4. business to business (B2B).

Op dit moment vindt alleen concurrentie plaats op het B2C en B2B segment. Op een geliberaliseerde markt kan een toetreders ook op de andere segmenten toetreden. Hieronder geven we de concurrentiestrategie weer van de huidige toetreders.

Business to consumer

Selekt Mail en Sandd bieden afnemers de gehele keten van collectie tot bezorging bij particulieren, uitsluitend voor computergesorteerde post. Het gaat dus om post die elektronisch gesorteerd kan worden op adres. Beginnen met computergesorteerde post heeft als voordeel dat:

- de collectiekosten laag zijn en volledig variabel;
 - de sorteerkosten laag zijn en volledig variabel;
 - bezorging niet elke dag hoeft plaats te vinden omdat computergesorteerde post geen 24-uurspost is. Daardoor kunnen volumina worden verzameld tot er voldoende is om mee te lopen;
 - met computergesorteerde post snel grote volumina worden opgebouwd.
-

Selekt Mail en Sandd beconcurreren TPG op prijs. Zij kunnen bij kleinere volumes dan TPG toch goedkoper aanbieden dan TPG omdat zij werken met goedkopere postbodes. Ook kunnen zij goedkoper werken omdat zij niet 6 keer per week bezorgen. Mogelijk speelt ook mee dat zij hun gehele proces hebben ingesteld op computergesorteerde post. Leveringszekerheid is voor deze partijen wel van groot belang. Een nieuwe partij zal dus vertrouwen moeten opbouwen in de markt.

Business to business

Businesspost, Royal Mail en MailMerge beconcurreren TPG vooral op service aan de klant bij het collecteren. Zij halen alle post op bij de klant, dus ook pakjes. Zij bieden de klant gemak door taken uit handen nemen (ophalen van de post, frankeren, sorteren, scheiden van de poststromen). Zij zijn flexibel, bieden full-service en maatwerk. Vooral voor de klanten in het midden en kleinbedrijf zijn zij interessant. Doordat zij zich vooral richten op maatwerk bij het collecteren zullen zij moeilijk een groot volume kunnen opbouwen. Maatwerk bij het collecteren is immers vooral interessant bij heterogene poststromen, niet voor grote stromen computergesorteerde post. Het ligt daarom niet voor de hand dat zij zelf een volledig netwerk zullen opzetten. Op dit moment bezorgen zij alleen daar waar de vaste bezorgkosten het laagst zijn: de postbussen en enkele gebieden met een zeer groot volume. Hierdoor zijn zij erg afhankelijk van TPG voor het bezorgen in de rest van Nederland, en zullen dat vermoedelijk ook blijven. Mogelijk kunnen zij in de toekomst hun post laten bezorgen door concurrenten die zich richten op het bezorgen, maar het is de vraag of hun productieproces het type post aankan dat deze bedrijven aanleveren.

Naast de strategie van maatwerk en dus toegevoegde waarde diensten kunnen deze bedrijven ook een andere strategie kiezen waarbij ze zich ontwikkelen tot onderhandelaars of makelaars voor kleine bedrijven, waardoor ze kwantumkortingen kunnen bedingen bij postbedrijven die bezorgen.

Consumer to consumer

Wij hebben bij de huidige toetreders geen animo ontdekt om toe te treden tot het segment collectie en bezorging bij particulieren. De vaste kosten hiervan zijn erg hoog, zowel bij de collectie als bij het bezorgen. Bovendien zijn de volumina laag. De huidige toetreders kunnen op dit terrein niet concurreren met TPG: zij kunnen het niet goedkoper en kunnen ook niet meer service bieden. TPG heeft momenteel 20.000 brievenbussen voor het ophalen van consumentenpost. Bij nieuwe toetreders bestaat geen animo dit netwerk te dupliceren. Ook hebben we geen animo gezien met een beperkter netwerk de consumentenpost op te halen. Een beperkter netwerk kan immers niet concurreren met het netwerk van TPG, waardoor dit weinig zin heeft. Concurrentie op dit segment zal dus niet ontstaan door het

opzetten van een eigen netwerk. Concurrentie zal wel kunnen ontstaan door tendering van deze poststroom.

Consumer to business

De C2B markt is interessanter dan de C2C markt. Het gaat hier vooral om de antwoordstroom van grote bedrijven, bijvoorbeeld overschrijfformulieren van banken, aangiftebiljetten van de belastingdienst, bestellingen van postorderbedrijven. Collectie is iets eenvoudiger dan in het C2C segment omdat geen postzegels hoeven te worden verkocht. De post wordt gestuurd naar antwoordnummers en betaald door het ontvangende bedrijf. Wel moet de post op de een of andere manier via een netwerk van collectiepunten worden gecollecteerd. Hiervoor gelden dezelfde problemen als bij het C2C segment: een netwerk van 20.000 brievenbussen is niet haalbaar en met een kleiner netwerk kan niet worden geconcurrereerd. Ook hier geldt dat concurrentie alleen zal ontstaan door tendering. Bij de bezorging spelen nauwelijks schaalvoordelen; de post wordt bezorgd bij postbussen.

5.4 Toetredingsbelemmeringen

In de volgende paragrafen gaan we na welke toetredingsbelemmeringen spelen voor de verschillende segmenten van de postmarkt. Een toetredingsbelemmering definiëren we als een voordeel dat een zittende aanbieder heeft boven een toetreder puur en alleen als gevolg van het feit dat de zittende aanbieder een gevestigde positie heeft op de markt (Gilbert, 1989). Toetredingsbelemmeringen kunnen worden veroorzaakt door:

1. schaalvoordelen;
2. verzonken investeringskosten;
3. reputatie en merkenbekendheid;
4. overstapkosten voor afnemers;
5. toegang tot belangrijke inputs;
6. netwerk-effecten;
7. overheidsregulering;
8. prijs en afzetstrategie gevestigde aanbieder.

Deze toetredingsbelemmeringen komen achtereenvolgens in de volgende paragrafen aan de orde, behalve de overstapkosten voor afnemers, die in 4.5 zijn behandeld.

Om meer zicht te krijgen op de toetredingsbelemmeringen zijn drie businesscases doorgerekend.

- a) Een nieuwe toetreder die zich specifiek richt op computergesorteerde post (incl. brieven < 100 gram). Van deze case zijn twee varianten doorgerekend:

1. in de eerste variant wordt in de beginfase een deel van de post bezorgd via TPG. Het restant post wordt bezorgd via TPG Post, volgens de tarieven in het rode boekje;
 2. in de tweede variant wordt vanaf het begin alle post door de toetreder bezorgd, dus zonder gebruik te maken van het netwerk van TPG.
- b) Als a) maar waarbij de nieuwe toetreder start vanuit bestaande activiteiten op een aanpalende markt (bijvoorbeeld ongeadresseerd drukwerk, pakketpost). Ook voor deze case zijn twee varianten doorgerekend.
- c) Een nieuwe toetreder die zich richt op computergesorteerde post en heterogene post en hiervoor de collectie, sortering en bezorging zelf uitvoert. Deze case sluit aan bij het businessmodel van TPG. Deze case is geselecteerd om te beoordelen of toetreding tot de markt voor heterogene post haalbaar is voor een toetreder. Omdat een toetreder uitsluitend heterogene post zal gaan sorteren en bezorgen als ook al een volume aan computergesorteerde post wordt bezorgd is gekozen voor de combinatie van heterogene post met computergesorteerde post.

De businesscases staan beschreven in bijlage 1. De uitkomsten van de businesscases komen bij het beschrijven van de toetredingsbelemmeringen in de volgende paragrafen aan de orde.

5.4.1 Schaalvoordelen

In paragraaf 3.3 hebben we beargumenteerd dat er schaalvoordelen zitten in:

- het bezorgen van post, met uitzondering van bezorging bij postbussen;
- het ophalen van brievenbuspost.

De schaalvoordelen op de verschillende segmenten verschillen daardoor, zie Overzicht 3.1 op blz. 32. In hoeverre vormen deze schaalvoordelen een toetredingsbelemmering op de verschillende segmenten? In hoofdstuk 4 hebben we laten zien dat toetreding op grote schaal niet mogelijk is. Is het mogelijk om ondanks de schaalvoordelen toe te treden met kleine volumes?

Consumer to consumer (C2C). De schaalvoordelen in dit segment zitten in alle onderdelen van de keten. Een toetreder die post bij consumenten wil ophalen zal een uitgebreid netwerk van collectiepunten moeten hebben. Bovendien zal elke dag post moeten worden opgehaald. De consumentenpost bestaat uit 24-uurspost, dus er kan niet worden volstaan met bijvoorbeeld 2x per week ophalen. Ook het bezorgen zal elke dag moeten gebeuren. Toetreding op kleine schaal is niet mogelijk.

Consumer to business (C2B). Op dit segment spelen de schaalvoordelen alleen bij de collectie. Mogelijk dat met minder collectiepunten kan worden volstaan, of dat de post niet elke dag hoeft te worden opgehaald. Niet alle retourstromen betreffen 24-uurspost. Momenteel is een

groot deel van de retourstromen wel 24-uurspost (denk aan overschrijvingsformulieren of bestellingen). Denkbaar is dat bedrijven hun serviceniveau hier verlagen zodat de post niet elke dag hoeft te worden opgehaald.

Business to consumer (B2C). Op dit segment spelen de schaalvoordelen alleen bij het bezorgen. Het gaat hier vooral om computergesorteerde post, die niet binnen 24 uur bezorgd hoeft te worden. Toetreders kunnen dus beginnen met 1 x per week bezorgen.

Business to business (B2B). Op dit segment spelen enige schaalvoordelen in het sorteren. Van de post is ongeveer 35% heterogene post (zie Tabel 2.2 op blz. 15). Een groot deel van de post is echter computergesorteerde post, waarbij geen schaalvoordelen spelen.

Uit de doorrekening van de businesscase blijkt dat toetreding op het collecteren van heterogene post van consumenten en bedrijven en het bezorgen bij consumenten (C2C, B2C) ook op de lange termijn niet haalbaar is omdat de volumina te klein zijn. Toetreding op het bezorgen van heterogene post bij particulieren kan alleen vanuit een situatie dat ook computergesorteerde post bezorgd wordt.

Toetreding op het bezorgen van computergesorteerde post is wel mogelijk (B2C, B2B), wanneer de eerste jaren gebruik wordt gemaakt van het bezorgnetwerk van TPG. Wanneer de toetreders gebruik maakt van een bestaande infrastructuur wordt vanaf het vierde jaar winst gemaakt. Wanneer geen gebruik wordt gemaakt van een bestaande infrastructuur wordt vanaf het vijfde jaar winst gemaakt. Toetreding zonder gebruikmaking van een bestaande infrastructuur is dus ook mogelijk. Voorwaarde is wel dat gebruik wordt gemaakt van het netwerk van TPG. In het begin zijn de bezorgkosten voor de toetreders zo hoog dat het goedkoper is om de post door TPG te laten bezorgen. Pas bij een bepaald volume wordt zelfbezorging goedkoper dan bezorging door TPG. Aanloopverliezen kunnen worden beperkt door, tot dat volume bereikt is, een deel van de post door TPG te laten bezorgen. Wanneer geen gebruik wordt gemaakt van het netwerk van TPG zijn de aanloopverliezen prohibitief. De huidige toetreders maken allemaal gebruik van het netwerk van TPG om de aanloopverliezen te beperken.

De optimale schaal is vooral een belemmering voor toetreding op het segment C2C en in iets minder mate op de segmenten C2B en B2C. Op het segment B2B zijn er geen schaalvoordelen die toetreding belemmeren.

5.4.2 Verzonken investeringskosten

Voor het toetreden op het segment C2C en C2B zijn investeringen vereist in collectiepunten. Voor toetreding op het segment C2C en B2B zijn bovendien sorteermachines vereist. Voor

de businesscases is verondersteld dat sorteermachines worden geleased. Voor het segment B2C zijn geen investeringen nodig. Op geen van de segmenten liggen hier toetredingsbelemmeringen.

5.4.3 Reputatie en merkenbekendheid

TPG heeft een goede reputatie en een grote naamsbekendheid. Dit komt doordat TPG zeer aanwezig is in het straatbeeld. De rode brievenbussen, de postkantoren, de postbode en de busjes die de post ophalen hebben allemaal het herkenbare TPG logo. Dit is een toetredingsbelemmering voor nieuwe aanbieders op alle segmenten, maar vooral voor het C2C segment. Op de overige segmenten kunnen nieuwe aanbieders zich gericht presenteren. Voor de consumentenpost zou dit uitgebreide reclameactiviteiten vergen.

5.4.4 Toegang tot belangrijke inputs

Een verticaal geïntegreerd bedrijf met marktmacht kan concurrenten weren door toegang tot delen van de productieketen te weigeren (zie Vickers, 1995, zie ook paragraaf 3.4) Voor toetreding tot de verschillende segmenten hebben toetreders in meer of mindere mate toegang nodig tot onderdelen van het netwerk van TPG.

Toegang tot postbussen

Bezorging van post in deurbrievenbussen is geheel vrij. Zakelijke klanten hebben echter vaak een postbus als adres. Andere aanbieders dan TPG kunnen hierin geen post deponeren: de postbussen hebben geen gleuf waardoor de post naar binnen kan. Zij moeten de post aanbieden aan TPG die het vervolgens in de postbus deponeert. In de nieuwe Postwet is opgenomen dat TPG Post moet voldoen aan redelijke verzoeken tot toegang tot de postbussen. Concurrenten kunnen dan ook zendingen naar postbussen aanbieden bij locaties van postbussen. Tarieven van het toegangscontract zijn strikt vertrouwelijk maar tegelijkertijd uniform voor alle spelers. Er moet per aanbieding op locatie en per stuk betaald worden. In de praktijk zien we dan ook dat concurrenten gaan samenwerken en zendingen samen aanbieden bij TPG om het vaste tarief per aanbieding te delen.

Het voornaamste probleem met toegang tot postbussen ligt dan ook in de praktische sfeer. Toegang tot de postbussen kan door TPG bijvoorbeeld lastig gemaakt worden door verschillende (moeilijk op elkaar afstembare) venstertijden. De optimalisatie om de honderden locaties te bezoeken op de juiste venstertijden is een moeilijke opgave. In de regulering van de toegang wordt vooralsnog te weinig aandacht besteed aan de praktische invulling. Geschillen moeten van geval tot geval beslecht worden door de OPTA.

De beperkte toegang tot de postbussen is vooral een probleem voor het B2B segment.

Toegang tot het bezorgnetwerk

In tegenstelling tot toegang tot de postbussen is toegang tot andere schakels van de keten niet gereguleerd. Toetreders kunnen aanspraak doen op de Mededingingswet die bepaalt dat een marktpartij met een machtspositie aan redelijke verzoeken van toegang op een non-discriminatoire wijze moet voldoen. Concurrenten van TPG hebben dan toegang conform de standaard retailtarieven van het Tarieven boekje van TPG. Zij kunnen kortingen bedingen vergelijkbaar met die van grote klanten. Zij moeten dan wel (evenals grote klanten) een deel vooruit betalen (deponeren). Voor concurrenten is dit een grotere hindernis dan voor klanten, omdat zij geen andere inkomsten hebben. Voor niet kapitaalkrachtige concurrenten is het zelfs een zeer grote drempel. Daarnaast zijn regelmatig conflicten over praktische aspecten, zoals frequente aanpassingen van frankeermachines, codes enzovoorts. Verder is het een probleem dat voor deze vorm van toegang niets gereguleerd is over de kwaliteit van de toegang. Zendingen van concurrenten zijn partijpost en vallen niet onder de UDV verplichting waardoor ze niet meegenomen worden in het kwaliteitssysteem dat toeziet dat, dat naar behoren gebeurt. Voor concurrenten zijn de mogelijkheden dan ook beperkt om geschillen met betrekking tot de vrije deel van de markt te laten beslechten. De OPTA heeft daarin weinig bevoegdheden.

De moeizame toegang tot het bezorgnetwerk is vooral een probleem voor het B2B segment. De aanbieders op dit segment bezorgen zelf alleen bij bedrijven (vooral postbussen). Omdat zij heterogene post krijgen aangeboden van bedrijven, die zowel bestemd is voor bedrijven als voor consumenten, zijn zij blijvend afhankelijk van een andere aanbieder die bezorgt bij consumenten. Het B2C segment heeft alleen in de beginfase problemen met de toegang tot het bezorgnetwerk van TPG. Hun doel is uiteindelijk geheel zelf te bezorgen. Zij gebruiken het netwerk van TPG alleen om hun aanloopverliezen te beperken.

Toegang tot de rode brievenbus

De toetreders ervaren grote problemen rond retourzendingen. Omdat toetreders geen eigen collectiepunten hebben voor consumenten belanden retourzendingen veelal in de rode brievenbus. Het gaat dan terug naar de afzender (de klant van de concurrent) met een rekening voor portokosten. Dit valt voor een postbedrijf niet uit te leggen aan de klant. TPG rekent voor de eigen post geen tarief voor retourpost. De kosten van retourpost zitten als opslag in het verzendtarief. Bij bezorging door toetreders worden de kosten van retourzendingen volledig in rekening gebracht bij de klant tegen het tarief van losse post (dus het verzendtarief voor losse post plus de opslag voor retourzendingen).

Een concurrent kan voor de retourpost ook voor een antwoordnummer kiezen bij TPG, maar dit is een erg dure oplossing. Ter indicatie zijn de tarieven van antwoordnummers in tabel 2.4 vergeleken met tarieven van brieven enkelstuk. De tarieven (met uitzondering van

brieven boven de 500 gram) zijn hoger voor antwoordnummers dan de eenheidstarieven die gelden voor brievenbuspost, laat staan de tarieven die TPG voor drukwerk hanteert.

Tabel 5.1 Tarieven voor antwoordnummers

Gewicht	Antwoordnummer	Brievenbuspost
0 – 20 g	47 cent	39 cent
20-50 g	79 cent	78 cent
50 – 100 g	109 cent	117 cent
100 – 250 g	159 cent	156 cent
250 – 500 g	240 cent	225 cent
500 g – 1 kg	291 cent	300 cent
1 – 2 kg	361 cent	300 cent
<i>Abonnement</i>	<i>113 Euro per jaar</i>	

Bron: 'Het rode boekje' 2003.

Voor het B2C segment heeft een probleem met de retourzendingen. Voor geadresseerde computergesorteerde post kan het volgens de geïnterviewde aanbieders op 5% van de totale volumes betrekking hebben. Voor het B2B segment is het een minder ernstig probleem. Retourpost wordt (indien op tijd opgemerkt op locatie van postbussen) aan de concurrent teruggegeven.

Toegang tot het postcodesysteem, postkantorennetwerk, postzegels e.d. is voorlopig geen probleem, maar het kan wel worden.

5.4.5 Netwerk-effecten

Netwerk effecten impliceren dat de waarde van een product voor een consument toeneemt naarmate meer van hetzelfde product wordt verkocht. De waarde van een telefoonaansluiting voor een consument is groter naarmate meerdere mensen een telefoonaansluiting hebben en dus men meerdere mensen kan bellen. Voor postdiensten zijn weinig netwerkeffecten te bekennen. Het enige voorbeeld van een netwerk effect op de postmarkt is gerelateerd aan het hebben van een postbusabonnement bij TPG. De waarde van een postbusadres zou kleiner worden als concurrenten geen toegang zouden hebben tot de postbussen en deze concurrenten wel marktaandeel zouden veroveren. De klanten met een postbusadres zouden dan een apart adres moeten hebben voor het geval een concurrent van TPG de post bezorgt. De toegang tot postbussen (interconnectie) is dan ook wettelijk geregeld.

5.4.6 Overheidsregulering

In ruil voor de UDV verplichting heeft TPG niet alleen een monopoliepositie verkregen op brieven tot en met 100 gram, maar ook een aantal voorrechten. Zo heeft TPG een vrijstelling van BTW op monopoliepost. Klanten die niet BTW-plichtig zijn (m.n. de overheid) hebben een prikkel om drukwerk als partijenpost brieven van TPG te verzenden omdat het goedkoper is dan het tarief voor drukwerk inclusief 19% BTW. Dit wordt in tabel 2.5 geïllustreerd. In de tabel worden de tarieven voor 'partijpost brieven, naar alle bestemmingen binnen Nederland voor een 24-uurservice, vanaf 250 stuks' vergeleken met de tarieven van een even grote partij drukwerk voor hetzelfde serviceniveau.

Tabel 5.2 Tarieven van een vergelijkbaar partij brieven en drukwerken

	Partijpost brieven, btw n.v.t*	Partijen drukwerken, inclusief btw**
0-20	36,1	42,1
20-30	44,2	51,2
30-40	47,2	55,1
40-50	50,4	58,8
50-60	53,9	62,8
60-70	57,1	66,6
70-80	60,6	70,7
80-90	63,7	74,3
90-100	66,8	77,9

*a alle bestemmingen binnen Nederland, 24-uurservice, minimum aantal: 250 stuks

** 24-uurservice, ongesorteerd, minimum aantal: 250 stuks.

Bron: 'Het rode boekje' 2003.

TPG Post (postbedrijf) heeft ook ontheffing van parkeerver-/geboden zoals opgenomen in het RVV 1990. Deze voorkeursregeling geldt voor de voorbehouden dienstverlening en voor de overige opgedragen dienstverlening die in concurrentie met anderen wordt aangeboden. In de praktijk komt het op neer dat TPG busjes nooit parkeerbonnen/boetes krijgen, in tegenstelling tot de busjes van concurrenten.

5.4.7 Prijs- en afzetstrategie TPG

TPG kan op verschillende manieren proberen toetreders te weren van de markt.

1. Verhogen kosten toetreders: toetreders zijn voor verschillende inputs afhankelijk van TPG. TPG kan de kosten daarvoor zo hoog stellen dat toetreding onaantrekkelijk is, zie paragraaf 5.4.4.
2. Verhogen overstapkosten van klanten: TPG kan de overstapkosten van klanten verhogen door kwantumkortingen te laten vervallen voor dat deel van het volume dat

bij TPG blijft. Dit is een effectieve strategie als de klant voor een groot deel afhankelijk is van TPG of de klant de betrouwbaarheid van de toetreders wil uitproberen, zie paragraaf 4.5.

3. Prijsdiscriminatie: prijsdiscriminatie kan gebruikt worden om op die deelmarkten waar de concurrentie groot is de prijzen laag te houden. Hiervoor worden opbrengsten gebruikt uit die deelmarkten waar geen of weinig concurrentie is.

In deze paragraaf gaan we in op de mogelijkheden voor prijsdiscriminatie voor TPG om toetreders te weren. Van prijsdiscriminatie is sprake als vergelijkbare goederen worden verkocht tegen prijzen die in verschillende verhouding staan tot marginale kosten (definitie van Stigler, geciteerd in Varian, 1989). Op deze vergelijkbare goederen worden dus verschillende marges gehaald. Prijsdiscriminatie is op zich niet verboden, maar mag niet worden gebruikt om toetreders uit de markt te weren. Volgens de Mededingingswet is er dan sprake van misbruik van marktmacht, en dat is verboden. Als de toetreders een vermoeden heeft van prijsdiscriminatie kan hij een beroep doen op de mededingingswet. Prijsdiscriminatie is echter moeilijk aan te tonen. We bespreken hieronder drie vormen van mogelijke prijsdiscriminatie:

- tussen het monopoliedeel en het vrije deel: na liberalisering van de markt is er geen wettelijk monopoliedeel meer, maar kan er wel een feitelijk monopoliedeel blijven bestaan;
- tussen regio's;
- tussen klanten.

Tussen monopoliedeel en vrij deel

Er zijn aanwijzingen dat TPG momenteel gebruik maakt van prijsdiscriminatie tussen producten waarop wel concurrentie is en producten waarop geen of weinig concurrentie is. Volgens berekeningen van de OPTA behaalde TPG in 2001 een rendement op geïnvesteerd vermogen op de postdivisie van 32.5% terwijl het rendement op de aan concurrentie onderhevige sectoren 'Expres' en 'Logistiek' slechts respectievelijk 3,3% en 4,3% bedroeg (Van der Plas, e.a., 2003).

Het verschil tussen de marges is ook te herkennen aan de tariefstelling van TPG. In Tabel 5.3 worden de tarieven van twee vergelijkbare partijen vergeleken. In de eerste kolom staan de tarieven voor partijenpost brieven die onder de concessie vallen en in de tweede kolom de tarieven voor drukwerken waarvoor TPG moet concurreren. In beide gevallen gaat het om 48-uursservice, beide partijen zijn ongesorteerd aangeleverd op dezelfde locatie en in beide gevallen gaat het om partijen boven de 5000 stuks. Het postverwerkingsproces is exact hetzelfde. De kosten van postverwerking moet dus hetzelfde zijn, toch zijn de tarieven voor

drukwerken zo'n 30 à 40% lager dan voor brieven. Ervan uitgaand dat drukwerken niet onder de kostprijs worden aangeboden, is de marge op brievenpost minstens 30%, een behoorlijk hoge marge.

Tabel 5.3 Partijen minimum aantal 5000 stuks

	Partijpost brieven*	Partijen drukwerken**	Verschil (%)
0-20 gram	32,9	25,5	29
20-30	39,9	27,7	44
30-40	41,6	29,5	41
40-50	43,4	31,4	38
50-60	45,6	31,7	44
60-70	48,2	33,8	43
70-80	50,4	36,3	39
80-90	52,7	38,4	37
90-100	54,9	40,5	36

* alle bestemmingen binnen Nederland, 48-uurservice, BTW n.v.t

** 48-uursservice, geen folie, ongesorteerd, exclusief BTW

Bron: Het rode boekje 2003.

Heeft TPG na liberalisering nog mogelijkheden voor prijsdiscriminatie? Daarvoor zou er een redelijk omvangrijk deel moeten blijven waarop geen concurrentie te verwachten is. Er zal in ieder geval concurrentie gaan plaatsvinden op de partijpost. Deze maakt naar schatting een 81% van de markt uit (zie Tabel 2.2). Blijft over 19% van de post waarop minder concurrentie te verwachten valt. Dit is de losse post die via brievenbussen en postkantoren wordt aangeboden. TPG kan de prijs van de brievenbuspost en vermoedelijk ook postkantoorpost sterk laten stijgen zonder beconcurrerd te worden. Maar dit is te weinig volume om de prijzen van de overige producten laag te houden. Regulering moet bovendien verhinderen dat de tarieven hier te hoog worden gezet. De mogelijkheden van TPG om te kruissubsidiëren tussen segmenten waarop wel en geen concurrentie plaats zal vinden is dus gering.

Prijsdiscriminatie tussen regio's

De eis van een uniforme tarief van de UDV verplichting impliceert een opgelegde prijsdiscriminatie tussen geografische regio's. Deze vorm van prijsdiscriminatie is dus zelfs verplicht voor TPG. De uniforme tarieven zijn opgelegd om consumenten te beschermen die in afgelegen regio's wonen. Iedereen moet tenslotte gebruik kunnen maken van postdiensten tegen betaalbare tarieven. Volgens TPG is ongeveer 10 à 20% van Nederland te kenmerken als 'hoge kosten gebieden'. De kosten van het bezorgen kunnen daar wel twee keer zo hoog zijn als in de rest van Nederland.

Deze vorm van prijsdiscriminatie is geen toetredingsbelemmering maar lokt juist toetreding uit. Toetreders kunnen hier immers gebruik van maken door in de lage kosten regio's toe te treden en de hoge kostenregio's door TPG te laten bezorgen: 'cherry picking'. Dit gebeurt in de praktijk op het B2B segment: deze toetreders bezorgen alleen bij postbussen en enkele beperkte regio's waar de postadressendichtheid groot is.

Prijsdiscriminatie tussen klanten

Of op dit moment prijsdiscriminatie plaatsvindt tussen klanten is onduidelijk. Grote klanten betalen voor hun computergesorteerde post aanzienlijk minder dan consumenten. Het kan zijn dat de prijzen de productiekosten wel goed weerspiegelen. Het productieproces voor computergesorteerde post is voor TPG veel goedkoper dan de consumentenpost. Zowel het collecteren als het sorteren van de consumentenpost is duurder. Het is waarschijnlijker dat de consumenten nu worden gesubsidieerd vanuit het grootbedrijf. Het lijkt er immers op dat op de computergesorteerde post die onder het monopolie valt een flinke marge wordt behaald (zie Tabel 5.3). Ook is de post naar antwoordnummers duurder dan de gewone consumentenpost (zie Tabel 5.1). Het kan ook zijn dat op het midden- en kleinbedrijf relatief hoge marges worden behaald. Deze bedrijven hebben immers minder onderhandelingsmacht.

Mogelijkheden om concurrentie te weren door prijsdiscriminatie tussen klanten lijken ons beperkt. We hebben gezien dat het consumentensegment te klein is om vanuit te kruissubsidiëren en het midden- en kleinbedrijf is te prijsgevoelig om daar de prijzen hoog te kunnen houden.

5.5 Conclusie

Toetredingsbelemmeringen verschillen voor verschillende strategieën. Belemmeringen na liberalisering zijn:

Overzicht 5.1 Overzicht toetredingsbelemmeringen voor vier segmenten na liberalisering

	C2C	C2B	B2C	B2B
schaalvoordelen	ja	ja	ja	nee
verzonken investeringskosten	nee	nee	nee	nee
reputatie en merken bekendheid	ja	ja	ja	ja
toegang tot belangrijke inputs;	ja	ja	nee	ja
netwerk-effecten	nee	nee	nee	nee
overstapkosten voor afnemers	nee	nee	ja	ja
Overheidsregulering	nee	nee	nee	nee
prijs- en afzetstrategie TPG				
- verhogen kosten toetreders			ja	ja
-verhogen overstapkosten afnemers	nee	nee	ja	nee
-prijsdiscriminatie	nee	nee	nee	nee

De belangrijkste toetredingsbelemmeringen zijn schaalvoordelen en toegang tot belangrijke inputs. Schaalvoordelen zijn voor het C2C en het C2B segment prohibitief. Voor het B2C segment leiden ze tot grote aanloopverliezen. Toegang tot belangrijke inputs (netwerk TPG) is voor het B2B segment de belangrijkste toetredingsbelemmering. De strategie van TPG kan erop gericht zijn deze toetredingsbelemmering te verhogen, door het verhogen van de kosten van toegang. Verder zijn overstapkosten voor grote afnemers, in relatie met de goede reputatie en grote naamsbekendheid van TPG toetredingsbelemmeringen.

Op dit moment zijn de toetredingsbelemmeringen hoger dan in een geliberaliseerde markt. TPG heeft op dit moment meer mogelijkheden voor prijsdiscriminatie en daardoor ook om de overstapkosten van afnemers te vergroten. Ook BTW vrijstelling en andere voorrechten beperken de concurrentie. Vanwege de hoge toetredingsbelemmeringen hebben toetreders nog nauwelijks marktaandeel verworven.

6 Regulering

6.1 Inleiding

De belangrijkste reguleringsvraagstukken betreffen de toegang tot het netwerk van TPG en de regulering van de UDV. In het theoretisch kader hebben we drie situaties onderscheiden waarin regelgeving overwogen kan worden:

- als er sprake is van toetredingsbelemmeringen;
- als er sprake is van een natuurlijk monopolie én er dreigt inefficiënte toetreding als gevolg van ‘cherry-picking’;
- als er sprake is van een natuurlijk monopolie dat niet de gehele markt betreft, waardoor toetredingsbelemmeringen bestaan tot de rest van de markt en inefficiënte toetreding dreigt tot het natuurlijk monopolie deel van de markt.

Alle drie situaties doen zich voor op de postmarkt. Regelgeving moet erop gericht zijn alle onderdelen van de markt betwistbaar te maken zonder inefficiënte toetreding uit te lokken. Dit betekent dat alleen toetreding wordt uitgelokt wanneer TPG inefficiënt opereert of te hoge marges haalt. Als dat niet het geval is, is toetreding inefficiënt. In onderstaande paragrafen werken we uit wat dit betekent voor toegang tot het netwerk van TPG en voor de UDV.

6.2 Toegang tot het netwerk van TPG

Toegang tot het bezorgnetwerk

Vanwege de grote schaalvoordelen in de bezorging is het het meest efficiënt als op deze activiteiten één efficiënte aanbieder actief is. Om ervoor te zorgen dat die ene aanbieder efficiënt blijft (of wordt) is het van belang dat de markt betwistbaar is: dat wil zeggen dat er geen toetredingsbelemmeringen zijn. Potentiële toetreders moeten zonder kosten kunnen toetreden en uittreden. De monopolist wordt dan gedisciplineerd door potentiële concurrentie. Het streven naar betwistbaarheid van de markt betekent dus niet dat het een doel op zich is dat een groot aantal bedrijven toetreden. De dreiging van toetreding moet zo reëel zijn dat de monopolist belang heeft bij een efficiënte kostenstructuur en lage marges.

We hebben gezien dat de belangrijkste toetredingsbelemmering tot het bezorgen van post de schaalvoordelen zijn. Om deze toetredingsbelemmering te verkleinen stellen we voor concurrenten toegang te verlenen tot het netwerk van TPG op basis van dezelfde

voorwaarden wat betreft prijs en kwaliteit als vergelijkbare klanten (non-discriminatoire voorwaarden). Deze voorwaarden moeten in overleg tussen TPG en de concurrent tot stand komen. Op grond van huidig mededingingsrecht is TPG dit reeds verplicht en TPG verleent deze toegang ook. Wel moeten er ten opzichte van de huidige praktijk een snellere manier van geschilbeslechting komen. Geschilprocedures mogen geen jaren duren maar moeten binnen enkele maanden worden afgerond. Hiertoe moet een instantie (bv. de OPTA) meer bevoegdheden krijgen. Er moet bijvoorbeeld snel inzicht kunnen worden verkregen in contracten met klanten. Doordat concurrenten toegang hebben tot het bezorgnetwerk van TPG kunnen zij aanloopverliezen beperken. De toetredingsbelemmeringen tot de postmarkt zijn daardoor laag. Dit blijkt ook uit het feit dat in de huidige situatie veel partijen toetreden. Daarbij wordt in de beginfase altijd gebruik gemaakt van het bezorgnetwerk van TPG.

Dat in de huidige situatie veel partijen toetreden duidt erop dat de prijzen van TPG te hoog zijn door een te hoog kostenniveau en/of te hoge marges. Doordat de toetreder al met een relatief klein volume onder het kostenniveau van TPG kan duiken heeft de toetreder de mogelijkheid om marktaandeel te veroveren. Zodra TPG de prijzen naar beneden bijstelt zullen concurrenten niet meer kunnen concurreren met TPG. Doordat de markt, als gevolg van de toegang van concurrenten tot het bezorgnetwerk van TPG, betwistbaar is zal TPG de prijzen laag moet houden om concurrentie buiten de deur te houden. Hierdoor heeft TPG de incentives om te blijven investeren in het netwerk en om te innoveren.

Een tweede reden om concurrenten toegang te verlenen tot het bezorgnetwerk is om feitelijke concurrentie te bevorderen op de onderdelen van de keten waar de schaalvoordelen klein zijn. Om concurrentie op collectie en sorteren mogelijk te maken moet toegang tot het bezorgnetwerk gewaarborgd worden. Dit is van belang voor het B2B segment. De klant heeft hier belang bij omdat de aanbieders op dit segment maatwerk kunnen leveren.

Bij de keuze voor non-discriminatoire tarieven hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld.

1. *Hoogte van het tarief.* Het toegangstarief moet zo hoog zijn dat TPG in ieder geval zijn volumeonafhankelijke kosten goed kan dekken en dat er nog een marge overblijft ter compensatie van opportunity kosten. Toegang door concurrenten impliceert tenslotte *business stealing* van TPG. Verder moet het tarief zo hoog zijn dat efficiënte toetreding mogelijk is en inefficiënte toetreders worden geweerd. Een toegangstarief dat gelijk is aan wat klanten betalen voldoet aan deze eisen. Een toegangstarief dat hoger is dan wat klanten betalen kan ertoe leiden dat:
 - concurrenten een eigen bezorgnetwerk gaan opzetten, terwijl ze minder efficiënt zijn dan TPG;
-

- dan wel dat concurrenten die alleen willen sorteren of collecteren niet kunnen toetreden terwijl ze efficiënter zijn dan TPG.

Een toegangstarief dat lager is dan wat klanten betalen kan ertoe leiden dat toetreders die alleen willen collecteren of sorteren TPG uit de markt drukken, terwijl TPG efficiënt is. Mocht TPG de tarieven aan klanten (en dus ook wholesale klanten) te hoog zetten, dan hebben concurrenten commercieel belang om een alternatief netwerk op te zetten. De dreiging hiervan kan TPG weerhouden om tarieven te hoog te zetten.

2. *Wijze van vaststelling van het tarief.* De toegangstarieven komen tot stand op de markt. Dit heeft een groot voordeel ten opzichte van vaststelling van de tarieven door een derde partij (bijvoorbeeld de OPTA). De regelgever heeft immers meestal onvoldoende informatie over de kostenstructuur van de monopolist, waardoor de kans groot is dat de tarieven niet juist worden vastgesteld. Daardoor treden welvaartsverliezen op.

Verder is het belangrijk dat concurrenten van TPG toegang kunnen afdwingen tot het netwerk van TPG op punten van tweede sortering of lokale distributiekantoren, gegeven dat concurrenten in staat zijn met dezelfde kwaliteit en volume aan te leveren als klanten van TPG dat doen (bijvoorbeeld esort). Dit is belangrijk omdat één van de aspecten waar concurrenten kunnen concurreren is “besparen” op sorteren. Als dit niet mogelijk is kan TPG zijn sorteerdiensten op concurrenten (en klanten) dwingen. Toegang tot meerdere sorteerpunten conform dat wat TPG aan klanten biedt impliceert enerzijds dat TPG minder flexibiliteit zou kunnen bieden richting zijn cliënten. Er is echter een concurrentiedruk vanuit de dreiging dat concurrenten wel flexibiliteit bieden aan hun klanten op hun eigen netwerk.

Bij toegang is kwaliteit van de toegang cruciaal. Ook de kwaliteit moet gereguleerd worden. Dit hoeft niet via van tevoren vastgestelde gedetailleerde regels, maar wel via een efficiënte en snelle manier van geschilbeslechting. De meest voor de hand liggende oplossing is dan om OPTA deze functie op zich neemt. Toetreders kunnen op eigen kosten hun steekproef ontwikkelen en een monitor opzetten dat controleert of TPG de gemaakte afspraken nakomt. Na goedkeuring van het systeem door de toezichthouder kunnen de resultaten van de monitor gebruikt worden in geschilbeslechtigingsprocedures.

De mogelijkheid tot snelle en efficiënte geschilbeslechting moet niet beperkt worden tot toegangsvraagstukken, maar kan ook breder toegepast worden. Zo ook bijvoorbeeld inzake conflicten met betrekking tot de voorbedrukte enveloppen met ‘Port Betaald TPG’.

Regelgeving moet uitdrukkelijk niet als doel hebben concurrenten van TPG te weren van de markt. Omdat er sprake is van een natuurlijk monopolie op delen van de markt is het weliswaar het meest efficiënt als er één aanbieder is. Als echter met regelgeving aanbieders

worden geweerd van de markt heeft de monopolist geen prikkels om efficiënt te produceren en zijn marges laag te houden. Dan moeten, zoals in de huidige situatie, de tarieven van de monopolist gereguleerd worden om ervoor te zorgen dat de marges laag blijven. Deze regulering zal echter ook leiden tot welvaartsverlies omdat de regelgeving meestal niet de goede incentives geeft aan de monopolist en de regelgever meestal onvoldoende informatie heeft over de kostenstructuur van de monopolist. Als er uiteindelijk een stabiele situatie ontstaat waarbij meerdere aanbieders concurreren dan zal het welvaartsverlies dat ontstaat door duplicering van de vaste kosten kleiner zijn dan het welvaartsverlies dat ontstaat door regulering van de monopolist. Idealiter leidt dus de door ons voorgestelde regelgeving tot een betwistbaar monopolie. Als blijkt dat het tot een duopolie of oligopolie leidt dan is dat second best, maar te verkiezen boven een wettelijke bescherming van het monopolie.

Toegang tot de rode brievenbussen

Bij de collectie van consumentenpost spelen dermate grote schaalvoordelen dat hier sprake is van een toetredingsbelemmering. Er zullen geen bedrijven zijn die een eigen collectienetwerk voor consumenten zullen opzetten. Op de post die via brievenbussen wordt aangeboden verwachten we geen concurrentie.

Om op de consumentenpost toch concurrentie te krijgen is door een van de toetreders geopperd de rode brievenbussen open te stellen voor toetreders. TPG zou dan de post uit de rode brievenbussen in het sorteercentrum moeten scheiden in post voor verschillende aanbieders. Die zouden de post dan bij het sorteercentrum kunnen ophalen. Daarvoor zou een extra scheidingsproces in het sorteercentrum van TPG moeten plaatsvinden. Dit is kostenverhogend. De marginale kosten van toegang (de extra sorteerslag) wordt doorgaans door de toetreders betaald. Wij vermoeden dat die kosten dermate hoog zijn dat de resulterende tarieven evengoed prohibitief zouden zijn voor de toetreders. Bovendien is de meerwaarde van toegang twijfelachtig. De particuliere consument is niet prijsgevoelig en de meerwaarde van dergelijk toegang is dus beperkt. Wel prijsgevoelig is de antwoordpost die consumenten terugsturen naar antwoordnummers, daarvoor betaalt het bedrijf dat de deze post genereert. Het gaat echter om een beperkt deel van de poststroom.

Toegang tot postbussen

Toegang tot de postbussen is een vereiste om daar te kunnen bezorgen. Dit is een absolute voorwaarde en is ook al gereguleerd in de Postwet.

6.3 Regulering UDV

Wanneer toetreders grote marktaandelen naar zich toe kunnen trekken kan dit negatieve gevolgen hebben voor de UDV. De UDV eisen zijn zodanig dat een partij met een groot marktaandeel daaraan zonder al te veel concurrentienadeel kan voldoen. Bij fors verlies van marktaandeel lijkt het niet reëel om van TPG te eisen dat zes keer per week een 24-uurservice voor brievenbuspost wordt verzorgd. Als dat zou gebeuren moeten andere oplossingen worden gezocht. Om te beoordelen of liberalisering negatieve gevolgen heeft voor de UDV geven we hieronder per segment een inschatting van het marktaandeel dat toetreders zouden kunnen bemachtigen en de gevolgen voor TPG.

Business to consumer

Op dit segment wordt vooral geconcentreerd op computergesorteerde post. UDV rust alleen op losse post en niet op computergesorteerde post. TPG hoeft dus voor de computergesorteerde post geen uniform tarief te hanteren. Voor computergesorteerde post hoeft TPG daarom niet te kruissubsidiëren tussen gebieden met hoog en met laag volume. Toetreders kunnen dus niet cherry-picken. De prijzen van TPG zullen onder druk van de concurrentie sterk omlaag gaan. TPG heeft niet de mogelijkheid de frequentie te verminderen om zo de kosten te drukken; voor de post waarvoor wel de UDV eisen gelden moeten ze immers 6 keer per week bezorgen. De belangrijkste mogelijkheid voor TPG om te bezuinigen is op de lonen van de postbodes. Deze zullen omlaag gaan. Verwacht mag worden dat concurrenten weinig marktaandeel zullen krijgen. Grote klanten zullen bij voorkeur bij TPG blijven omdat de gevestigde aanbieder het meest betrouwbaar is wat betreft de kwaliteit. Van concurrenten moet dat worden afgewacht. Vermoedelijk zullen grote klanten aanbiedingen van concurrenten wel gebruiken om de prijzen van TPG omlaag te krijgen. Er zal dus effectieve potentiële concurrentie plaatsvinden. Wanneer TPG zijn kosten en marges flink naar beneden heeft gezet zal concurrentie weinig kans hebben.

Momenteel is TPG bezig met een reorganisatie om de kosten omlaag te brengen. Een belangrijke kostenpost zijn de lonen van de postbodes. Deze kunnen echter niet van de ene op de andere dag omlaag worden gezet. Het kostenreductieproces kan dus enkele jaren duren. Concurrenten zijn niet gehouden dezelfde lonen te betalen als TPG. Zolang TPG de lonen niet neerwaarts heeft bijgesteld heeft de concurrent een kostenvoordeel. In die tijd kan de concurrentie marktaandeel verwerven. Ook wanneer een concurrent lang onder de kostprijs kan aanbieden kan deze marktaandeel verwerven. Dit gevaar bestaat bij Deutsche Post die voldoende kapitaal heeft om aanloopverliezen te nemen. De agressieve toetreders kan daar juridisch niet op aangesproken worden, omdat die vooralsnog geen machtspositie

heeft op de Nederlandse markt en een niet bestaande marktmacht kan ook niet misbruikt worden.

Een toetreder die twee keer per week bezorgt kan met een marktaandeel van 25% dezelfde schaalvoordelen behalen als TPG, dat verplicht is zes dagen per week te bezorgen. Het dagvolume is dan immers gelijk. Als het de toetreder lukt om 25% marktaandeel te behalen dan kan er een stabiele situatie ontstaan. Als gevolg van duplicering van de vaste kosten zullen de gemiddelde kosten hoger liggen dan in een situatie dat één aanbieder de gehele markt verovert. De bezorgkosten zullen naar schatting met 30% stijgen (zie blz. 28). De bezorgkosten maken 25% à 35% van de totale kosten uit (zie Tabel 3.2). De totale gemiddelde kosten zullen dus naar schatting met 10% stijgen (25 à 35% van 30%). Als gevolg van de reorganisatie zal echter het kostenniveau van TPG dalen. Per saldo zullen de gemiddelde kosten van TPG dus zelfs met fors verlies van marktaandeel eerder omlaag gaan dan omhoog.

Business to business

Voor deze toetreders lijkt op de lange termijn meer ruimte. Het bieden van maatwerk aan bedrijven bij de collectie heeft een kleine minimaal efficiënte schaal. Concurrenten kunnen hier dus goed op concurreren. We hebben geconstateerd dat er mogelijk 'diseconomies of scope' zijn tussen collectie en bezorgen van post. Maatwerk is vooral interessant voor de heterogene poststroom van bedrijven die nu als partijpost wordt aangeboden ('port gemengd betaald'). Deze maakt ongeveer 10% van de totale poststroom uit. Dit zal dan het maximale marktaandeel zijn van deze bedrijven.

Bezorgen doen deze toetreders alleen in gebieden waar de vaste bezorgkosten (de routekosten) zeer laag zijn. Momenteel maken de uniforme tarieven van TPG 'cherry picking' mogelijk. Op partijpost is geen UDV van toepassing en TPG kan dus de prijzen van bezorging naar adressen waar de bezorgkosten laag zijn (zoals postbusadressen) verlagen en de prijzen van bezorging naar adressen waar de bezorgkosten hoog zijn (brievenbusadressen, vooral in buitengebieden) verhogen. Bedrijven kunnen er dan echter voor kiezen deze post als losse post op het postkantoor aan te bieden, waardoor de UDV wel van toepassing is. Beperking van de UDV tot brievenbuspost zou deze uitwijkmogelijkheid verminderen omdat bedrijven dan hun heterogene post in de brievenbus moeten deponeren, wat voor grote hoeveelheden niet aantrekkelijk is. Door beperking van de UDV zou TPG dus meer mogelijkheden hebben de prijzen in overeenstemming te brengen met de kosten, waardoor 'cherry picking' niet meer mogelijk is. Mogelijk is het ook dan nog aantrekkelijk voor deze toetreders om te bezorgen in gebieden waar de vaste bezorgkosten zeer laag zijn. Omdat de schaalvoordelen hier gering zijn (omdat de vaste kosten laag zijn) zullen de gemiddelde bezorgkosten van TPG hierdoor niet stijgen.

Consumer to business en consumer to consumer

Op deze segmenten verwachten we geen concurrentie.

Conclusie

De kans dat TPG fors marktaandeel verliest achten wij niet groot. TPG is momenteel al bezig met een efficiencyslag. Tegen de tijd dat volledige liberalisering een feit is zal TPG het kostenniveau zodanig naar beneden hebben gebracht dat concurrenten weinig kans hebben. Voorwaarde is wel dat 'cherry picking' wordt tegengegaan. Hiertoe moet de UDV zoveel mogelijk beperkt worden zodat TPG flexibel is in het vaststellen van haar tarieven. Wij stellen voor de UDV te beperken tot brievenbuspost.

Als de efficiencyslag van TPG lang duurt is het echter niet ondenkbaar dat een concurrent een marktaandeel van 25% bemachtigt. Als dit gebeurd heeft een concurrent die twee keer per week bezorgt dezelfde schaalvoordelen als TPG dat zes keer per week bezorgt. Om de kostenverhoging die het gevolg is van duplicering van de vaste kosten te beperken kan worden overwogen de UDV te beperken tot bijvoorbeeld vijf dagen in de week.

6.4 Overige regulering

Naast de in de voorgaande paragrafen voorgestelde regulering zijn er enkele andere punten die geregeld moeten worden om ervoor te zorgen dat een geliberaliseerde markt tot een betere uitkomst leidt dan de huidige markt.

In een geliberaliseerde markt zullen zakelijke afnemers profiteren van concurrerende prijzen en meer keuzemogelijkheden. Particulieren zullen alleen indirect profiteren van deze ontwikkelingen voor zover zakelijke klanten hun laten meeprofiteren in de vorm van lagere prijzen van overige producten (bijvoorbeeld lagere abonnementskosten voor tijdschriften). De prijzen voor brievenbuspost zullen mogelijk stijgen. Op dit segment zien we geen concurrentie ontstaan en we zien ook geen mogelijkheid de rode brievenbussen open te stellen om concurrentie mogelijk te maken.

Regulering brievenbuspost

Om ervoor te zorgen dat de monopolist de marges op dit segment niet te hoog zet is regulering nodig. Gedacht kan worden aan een price-cap (zoals nu gehanteerd wordt voor de postzegel) en aan tendering van de brievenbuspost. Voor een aanbieder die al computergesorteerde post bezorgt kan het interessant zijn een extra vaste poststroom te hebben. Verder zorgt de brievenbuspost voor naamsbekendheid. Bij het tenderen zijn nog verschillende varianten mogelijk. Zo is het mogelijk om regio's te tenderen. Ook kan gedacht

worden aan het tenderen van bepaalde dagen in de week. Op de postmarkt wordt tenslotte in 'economies van rondes' gedacht. Voor een bedrijf dat twee keer in de week computergesorteerde post bezorgt kan het interessant zijn om voor twee dagen in de week post uit brievenbussen op te halen. Voordeel van tendering is dat een marktconforme prijs tot stand komt. Nadeel van tendering zijn de hoge transactiekosten.

Regulering retourpost

Doordat er geen concurrentie komt op brievenbuspost kan TPG te hoge tarieven vragen voor de verkeerd bezorgde post van de concurrent die als retourpost die in de rode brievenbus belandt. De post die door TPG zelf verkeerd bezorgd wordt, wordt gratis naar de verzender teruggestuurd. De kosten voor deze retourstroom zitten in de kosten van het normale verzendtarief. Het verzendtarief bevat dus een opslag voor de kosten van retourpost. Post die door concurrenten verkeerd bezorgd wordt, wordt door TPG ook teruggestuurd naar de verzender. Hiervoor rekent TPG het tarief van losse post, met een boete voor het niet frankeren van de brief. De klant van de concurrent moet deze post betalen. Voor de concurrent is het vervelend dat de retourpost teruggestuurd wordt naar hun klant. Bovendien vinden ze het tarief voor de retourpost te hoog. Zij vinden het niet onredelijk dat TPG gecompenseerd wordt voor de retourpost. Zij vinden het echter onredelijk om het normale verzendtarief te betalen, inclusief de opslag voor post de TPG zelf verkeer bezorgd.

In het conflict tussen UK mail en Royal Mail heeft Postcomm voorgesteld dat Royal Mail de door UK Mail verkeerd bezorgde post die in de brievenbus terechtkomt terugstuurt naar het centrale sorteercentrum van UK Mail. Een dergelijke afspraak kan hier ook gemaakt worden. Bovendien zou TPG hiervoor een lager tarief moeten vragen dan het normale verzendtarief: de opslag voor de door TPG zelf verkeerd bezorgde post zou uit het tarief gehaald moeten worden.

Voorrechten TPG

In verband met de UDV heeft TPG bepaalde voorrechten, zoals geen BTW op deel van poststroom en parkeervoorrechten. Deze voorrechten werken concurrentieverstorend. Wij stellen voor deze voorrechten te laten vervallen na liberalisering.

6.5 Vergelijking met regelgeving in andere landen

In verschillende andere landen is in meer of mindere mate sprake van liberalisering van de postmarkt. In Finland, Zweden en New Zeeland heeft de meest vergaande vorm van liberalisering plaatsgevonden. Er is in die landen geen enkel deel van de postmarkt meer

gereserveerd. Verder behoren Nederland en Australië tot de koplopers in het liberaliseringsproces. In Australië behoort nog slechts 12% van de geadresseerde post (in omzet) tot het wettelijk monopolie van Australia Post. In onderstaande tabel geven we de regulering aan in de landen waar volledig of grotendeels geliberaliseerd is. Ter vergelijking hebben we het Verenigd Koninkrijk en Duitsland toegevoegd, omdat de postbedrijven van deze landen actief zijn in Nederland.

Tabel 6.1 Overzicht regulering in enkele landen

	VK	Duitsland	Zweden	Nieuw Zeeland	Finland	Australië
Aandeel wettelijk monopolie	70%	82%	0%	0%	0%	12%
UDV alleen op gevestigde aanbieder	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Aanvullende financiering UDV	nee	nee	nee	nee	heffing	nee
Toegang tot het netwerk gevestigde aanbieder						
-collectie brievenbussen	nee	nee	nee	nee	nee	nee
-sorteercentra	nee	nee	nee	nee	nee	nee
-bezorgen	ja	ja	nee	ja	nee	ja
-postbussen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Licentie vereist voor toetreders	ja	ja	ja	ja	ja	n.b.
Marktaandeel gevestigde aanbieder	100%	98%	94%	98%	100%	groot

Bron: Postcomm (2001), OECD (1999).

Universele dienstverlening

In alle landen in de tabel ligt de universele dienstverleningsplicht uitsluitend op de gevestigde aanbieder. Toetreders tot de markt zijn niet onderworpen aan regulering wat betreft prijs en kwaliteit. Wel moet in de meeste landen een licentie worden aangevraagd om post te mogen bezorgen. Voor de financiering van de universele dienstverlening is alleen in Finland iets gereguleerd. Bepaald is dat toetreders die alleen in dichtbevolkte gebieden toetreden een heffing betalen van maximaal 20% ten bate van de universele dienstverlening. Als de toetreder ook bezorgt in dunbevolkte gebieden wordt geen heffing opgelegd.

Toegang tot het netwerk van de gevestigde aanbieder

In alle landen gebruiken toetreders het bezorgnetwerk van de gevestigde aanbieder om te starten. Meestal gebeurt dat op basis van onderling onderhandelde voorwaarden wat betreft tarieven en voorwaarden. In vier van de zes onderzochte landen is wettelijk of contractueel expliciet vastgelegd dat de gevestigde aanbieder de toetreder toegang moet verlenen. Als dit is vastgesteld is dit altijd tegen tarieven die ook voor klanten gelden (non-discriminatoire tarieven). De tarieven die voor klanten gelden moeten gepubliceerd worden door de gevestigde aanbieder. In Nieuw Zeeland heeft de overheid enkele keren de eisen ten aanzien

van het openbaar maken van informatie door New Zealand Post (de gevestigde aanbieder) opgeschroefd om anticompetitief gedrag tegen te gaan (De Bijl e.a. 2003).

Wanneer partijen er niet uit komen kan geschilbeslechting plaatsvinden. In het Verenigd Koninkrijk heeft Postcomm (de toezichthouder) de mogelijkheid geschillen te beslechten en bindende voorwaarden op te leggen. Momenteel is Postcomm bezig met het opstellen van de voorwaarden waaronder Royal Mail (de gevestigde aanbieder) UK mail (een toetreders) toegang moet verlenen. Dit omdat UK mail geen overeenstemming kon bereiken met Royal Mail. Postcomm heeft op basis van de standpunten van beide partijen een concept-contract opgesteld, waarop partijen nog kunnen reageren. Na consultatie stelt Postcomm het contract vast (Postcomm, 2003).

Toegang tot de collectiebrievbussen is in geen van de onderzochte landen geregeld. Ook toegang tot uitsluitend de sorteercentra (los van de bezorging) is in geen enkel land gereguleerd. Toegang tot de postbussen is in alle landen expliciet geregeld. In verschillende landen klagen toetreders over anticompetitieve voorwaarden van de gevestigde aanbieder bij toegang tot de postbussen.

Retourpost

In Nieuw Zeeland is de verkeerd bezorgde retourpost gereguleerd. Verder doet Postcomm in het concept-contract tussen UK Mail en Royal Mail het volgende voorstel voor de retourpost:

“Alle door UK Mail verkeerd bezorgde post die in het netwerk van Royal Mail terecht komt wordt door Royal Mail geretourneerd naar het centrale sorteercentrum van UK Mail”

Gevolgen van liberalisering

Ook op volledig geliberaliseerde markten (Zweden, Nieuw-Zeeland, Finland) is nog (vrijwel) geen concurrentie. Ook in de praktijk blijkt dus ook dat de positie van de gevestigde aanbieder is moeilijk aan te tasten. In de meeste landen zijn de prijzen op de zakelijke markt gezakt. Verder zijn de lonen van postbezorgers gedaald.

6.6 Conclusie

Liberalisering van de postmarkt kan leiden tot een beter werkende markt dan de huidige. Naar verwachting zal (dreigende) concurrentie TPG zo onder druk zetten om de kosten en de marges te verlagen dat toetreders geen grote marktaandelen kunnen veroveren. Wanneer toegang voor concurrenten gereguleerd wordt op basis van voorwaarden die ook voor klanten gelden (non-discriminatoire voorwaarden) zullen de toetredingsbelemmeringen

minimaal zijn. Daarmee is de postmarkt een voorbeeld van een volledig betwistbare markt. Gezien de grote schaalvoordelen zal TPG de dominante speler blijven. De universele dienstverleningsplicht zal daardoor niet onder druk komen. Ondanks de dominante positie zal TPG echter geen monopoliewinsten kunnen maken. Doordat de markt betwistbaar is zullen overmatige winsten van TPG worden afgeroomd door toetreders. Op de segmenten waarop concurrentie plaatsvindt zullen de prijzen dalen. Dat zal vooral op de zakelijke markt gebeuren. Op het segment brievenbuspost zal geen concurrentie plaatsvinden. Hierop is aanvullende regulering nodig in de vorm van een price-cap of tendering.

Literatuur

Baumol, W.J. (1977), On the proper cost test for natural monopoly in a multiproduct industry, *The American Economic Review*, vol 67, iss 5, p. 809-822.

Baumol, W.J. (1981), Fixed costs, sunk costs, entry barriers and sustainability of monopoly, *The Quarterly Journal of Economics*, vol 96, iss 3, p. 405-431.

Baumol, W.J., J.C. Panzar & R. Willig (1982), *Contestable markets and the theory of industry structure*, New York: Harcourt Brace Jovanovitsch.

Besanko, D., D. Dranove & M. Shanley (2000), *Economics of strategy*, New York: John Wiley & Sons.

Blees, J. R. Kemp, J. Maas & M. Mosselman (2003), *Barriers to entry, differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises*, Zoetermeer: EIM.

Bijl, P.de, E. van Damme & P. Larouche (2003), *Op weg naar een vrije postmarkt*, Tilburg: Tilec.

Businesspost (2002) *De post, beter en goedkoper voor de consument: Visie van Businesspost op de liberalisering van de postmarkt*, Haarlem: Businesspost.

Coase, R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, vol 4, iss 16, p. 386-405.

Coher, R.H. & S.H. Chu (1997), A measure of scale economics for postal systems, in: M.A. Crew & P.R. Kleindorfer (eds.) *Managing change in the postal delivery industries*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Cremer, H., A. Grimaud, J.P. Florens, S. Marcy, B. Roy & J. Toledano (2001), *Entry and competition in the postal market: foundations for entry scenario's*, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 18, iss. 2, p. 107-121.

Crew, M.A. & P.R. Kleindorfer (eds.) (1992), *Competition and innovation in postal services*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Crew, M.A. & P.R. Kleindorfer (eds.) (1997), *Managing change in the postal delivery industries*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Crew, M.A. & P.R. Kleindorfer (1998), Efficient entry, monopoly and the universal service obligation in postal service, *Journal of Regulatory Economics*, vol 14, iss 2, p. 103-125.

CT Con (1998) *Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector*, Dir. Gen. XIII, Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research, contract nr. 98/71069, Luxembourg: The European Commission.

Damme, E. van, J. Jansen, J. Potters, Th. Ten Raa & V. Verouden (1998), *Universele dienstverlening: marktwerking ten bate van iedereen*, Tilburg: CentER.

Estrin, S. & D. de Meza (1995), Unnatural monopoly, *Journal of public economics*, vol 57, iss 3, p. 471-488.

Faulhaber, G.R. (1975), Cross-subsidization, pricing in public enterprises, *The American Economic Review*, vol 65, iss 5, p. 966-977.

Gasmi, F., J.J. Laffont & W.W. Sharkey (2002), The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-bases approach to empirical analysis in telecommunications, *International Journal of Industrial Organisation*, vol 20, p. 435-459.

Gilbert, R.J. (1989), Mobility barriers and the value of incumbency, in: R. Schmalensee and R.D. Willig, *Handbook of industrial organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers.

Milgrom P. & J. Roberts (1992), *Economics, organization and management*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Ministerie van Economische Zaken (2000), *Publieke belangen en marktordening, liberalisering en privatisering in netwerksectoren*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2002), *Netwerken in cijfers: trendrapportage over post en ICT-infrastructuren*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Norsworthy, J., Show-Ling Jnag & Wei-Ming Shi (1992), Productivity and cost measurement for the United States postal service: variations among regions, in: M.A. Crew & P.R. Kleindorfer (eds.), *Competition and innovation in postal services*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

OECD (1999), *Promoting competition in postal services*, Paris: OECD.

OPTA (2001), *Visie op de postmarkt*, Den Haag: OPTA.

Panzar, J.C. (1992), Is postal service a natural monopoly?, in: M.A. Crew & P.R. Kleindorfer (eds.), *Competition and innovation in postal services*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Perry, M.K. (1989), Vertical integration: determinants and effects, in: R. Schmalensee and R.D. Willig (eds.), *Handbook of industrial organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers.

-
- Plas, van der F, I. van der Hart & R, Mayland (2003), Bevriezing posttarieven is vlees noch vis, *ESB*, 88^e jrg, nr. 4401.
- Posner, R.A. (1974), Theories of economic regulation, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, vol 5, iss 2, p. 335-358.
- Postcomm (2001), *Promoting competition in Postal services: a consultation document*, London: Postcomm.
- Raad van Verkeer & Waterstaat/PWC (2000), *Een postmarkt zonder grenzen: advies liberalisering van de postmarkt*, Den Haag: Raad van Verkeer & Waterstaat.
- RBB Economics (2003), *Entry barriers in the dutch postal market: A report for the OPTA.*, London: RBB Economics.
- Ramselaar, M.M.A. & Vollebergh, H.R.J. (1995), Hoe natuurlijk is het monopolie van PTT-post?, *ESB*, 80^e jaargang, p. 1020-1025.
- Scherer, F.M. & D. Ross (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Stiglitz, J. (1988), *Economics of the public sector*, New York: Norton.
- TNO-STB (2002), *Marktontwikkelingen in de Nederlandse postsector 2001*, Deelrapport, 'telecommunicatie in cijfers', Delft: TNO-STB.
- TPG (2002), Jaarverslag 2001, Den Haag: TPG.
- TPG (2001), Concession Report 2000, Den Haag: TPG.
- Varian, H.R. (1989), Price discrimination, in: R. Schmalensee & R.D. Willig (eds.), *Handbook of industrial organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Vickers, J. (1995), Competition and regulation in vertically related markets, *The Review of Economic Studies*, vol 62, iss 1, p. 1-17.
- Vollebergh, H.R.J. (1997), Natuurlijke monopolies en maatschappelijke welvaart, *Tijdschrift voor politieke economie*, 20^e jaargang, iss 1, p. 57-77.
- Vollebergh, H. & W. de Haart (1998), *Tante Pos gaat privaat: de verzelfstandiging en privatisering van PTT Post geëvalueerd*, Rotterdam: Ocfef, Erasmus Universiteit Rotterdam.
-

Bijlage 1 Beschrijving businesscases

Nolan, Norton & Co

Toegang tot de Nederlandse postmarkt: een analyse aan de hand van drie business cases

Rapport voor:

Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam

Enno Dykmann
Hans Strikwerda

De Meern, augustus 2003

1. Vraagstelling

Aan NNC is door SEO de vraag gesteld hoe de business case er uit kan zien van een (potentiële) toetreder op de Nederlandse postmarkt in geval van liberalisering van dat segment waarop nu nog een wettelijk monopolie rust. Deze vraag is gesteld in de context van de centrale onderzoeksvraag, gesteld aan SEO, zoals geformuleerd door het ministerie van Economische Zaken:

“Zijn er (economische) toetredingsbarrières op de brievenmarkt? Zo ja, op welk deel van het netwerk bevinden deze barrières zich dan en hoe hoog zijn ze? Is het noodzakelijk dat deze barrières worden weggenomen? Zo ja, is het noodzakelijk dat de overheid de toegang reguleert?”

Deze vraag is opgedeeld in vijf deelvragen, waarvan de tweede luidt:

“Hoe ziet de postmarkt eruit voor de (potentiële) toetreder? Op welke manier kan een partij toetreden? Op welke deelmarkten kan een partij toetreden en tegen welke investeringskosten? Welke groepen afnemers zijn gediend bij toetreding door nieuwe partijen? Kortom, hoe ziet de business case van een toetreder eruit?”

2. Methode

Business case

Het begrip ‘business case’ is in de literatuur niet eenduidig gedefinieerd. In de context van dit onderzoek wordt onder een business case verstaan een beslissingscalculatie waarin op basis van de Net Present Value methode (NPV)¹⁰, bij geëxpliciteerde aannames, wordt bepaald of een investering in een nieuwe activiteit een vooraf gestelde rendementseis haalt zoals die acceptabel is in het bedrijfsleven, waarbij rekening wordt gehouden met kapitaalskosten en onzekerheid met betrekking tot de toekomst. De methode vereist dat zowel potentiële

¹⁰ In het algemeen geldt dat juist voor het ontwikkelen of betreden van nieuwe markten niet de terugverdientijd wordt genomen, maar de NPV (Weston & Brigham, *Managerial Finance*, p. 266.);

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{R_t}{(1+k)^t} - C$$
; R_t = netto cash flow in jaar i , k is de marginale kost van kapitaal, C zijn de initiële kosten van de investering en N is de verwachte looptijd van het project.

inkomsten in de toekomst worden geschat als alle benodigde investeringen (kapitaalskosten) en exploitatiekosten. Naast de NPV worden ook de *internal rate of return* (IRR) en de *modified internal rate of return* (MIRR) berekend van de business cases. De NPV gaat er vanuit dat de vrije cash flow weer in het bedrijf wordt geïnvesteerd, de IRR¹¹ en MIRR worden gebruikt om van alternatieve investeringen die met het hoogste rendement te bepalen en is meer van belang voor externe investeerders. De MIRR zet een rente penalty op de perioden met negatieve cashflow en houdt dus beter rekening met de financieringskosten. In onderhavige berekening is de MIRR als controlevariabele genomen, bij voorkomende negatieve cashflows in een business case moet $MIRR < IRR$ zijn.

Bij het hanteren van NPV en IRR moet de vraag worden gesteld welke tijdshorizon moet worden gehanteerd. In de praktijk hangt de keuze van de tijdshorizon af van een complex van factoren, de *life cycle* van een product of markt, tempo van (technologische) innovatie, onvoorspelbaarheid van het gedrag van concurrenten en de risico-acceptatie van de investeerder. Gezien de aard van de postmarkt, de liberalisering van de Europese postmarkt in 2007 en de omvang van de *incumbents* is gekozen voor een tijdshorizon van vijf tot zes jaar. In één geval gaf een onderneming aan een termijn van 2 à 3 jaar te hanteren voor het realiseren van het *break even* punt, maar dan zijn de aanloopverliezen nog niet terugverdiend.

De NPV-methode, zowel die voor IRR en MIRR vereisen de beschikbaarheid van gegevens en schattingen op bedrijfsniveau (microniveau) van bestaande en potentiële ondernemingen op in dit geval de postmarkt die gebaseerd zijn op de bestaande situatie of redelijkerwijs voor de toekomst mogen worden aangenomen.

Business case Een business case als hiervoor omschreven vereist vooreerst een bepaling van het *business model* of *business design*¹² van de bestaande of fictieve onderneming waarop de business case betrekking heeft. Het begrip business model heeft in de literatuur geen

¹¹ De IRR methode bepaalt de waarde van r in de vergelijking $\sum_{t=1}^N \frac{R_t}{(1+r)^t} - C = 0$

¹² Slywotzky & Morrison, *The profit zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*.

eenduidige definitie.¹³ Hier zal onder het begrip business model worden verstaan de keuze die een onderneming maakt met betrekking tot doelgroep, producten of diensten, technologie en enkele andere variabelen. De vereiste gegevens voor de business cases moeten worden verkregen van betrokken ondernemingen, slechts gedeeltelijk kan gebruik worden gemaakt van gegevens van leveranciers van kapitaalgoederen en andere diensten.

Gegevens

Deels zijn de benodigde gegevens van geïnterviewde bedrijven ook verkregen, maar niet hebben de onderzoekers zelf boekenonderzoek gedaan, dat ligt niet besloten in de aard van de opdracht, goeddeels weigerden enkele bedrijven kritische gegevens voor de business case ter beschikking te stellen. Via een *break up* van het totale vraagstuk kan toch wel een redelijke schatting worden gemaakt van voor de business cases benodigde gegevens.

Van belang voor toepassing van de methode is wat de feitelijke situatie op de Nederlandse postmarkt is. Daarbij vallen twee zaken op. De eerst is dat er een zeker aantal nieuwe toetreders is op de Nederlandse postmarkt. Hierbij zijn twee categorieën te onderscheiden: 1. toetreders als Deutsche Post, Royal Mail, die van uit hun thuisland de Nederlandse markt penetreren; 2. enkel originele start ups. De vraag hierbij is of deze toetreders ook winstgevend zijn, of dat toetreding op de Nederlandse markt onderdeel is van een grotere, Europese strategie, waarbij vooralsnog winstgevendheid niet van belang is en waarbij mogelijk toetreding tot de Nederlandse postmarkt als motief heeft posities in te nemen met oog op een toekomstige verdere liberalisering van de Europese postmarkt.

Het tweede wat opvalt is dat de postmarkt zoals die op dit moment is, het toelaat dat op onderdelen daarvan wordt togetreden, daarover in de volgende paragraaf meer. Voor het toepassen van de business cases moet eerst de aard van de postmarkt nader worden beschreven.

3. De segmentatie van de Nederlandse postmarkt

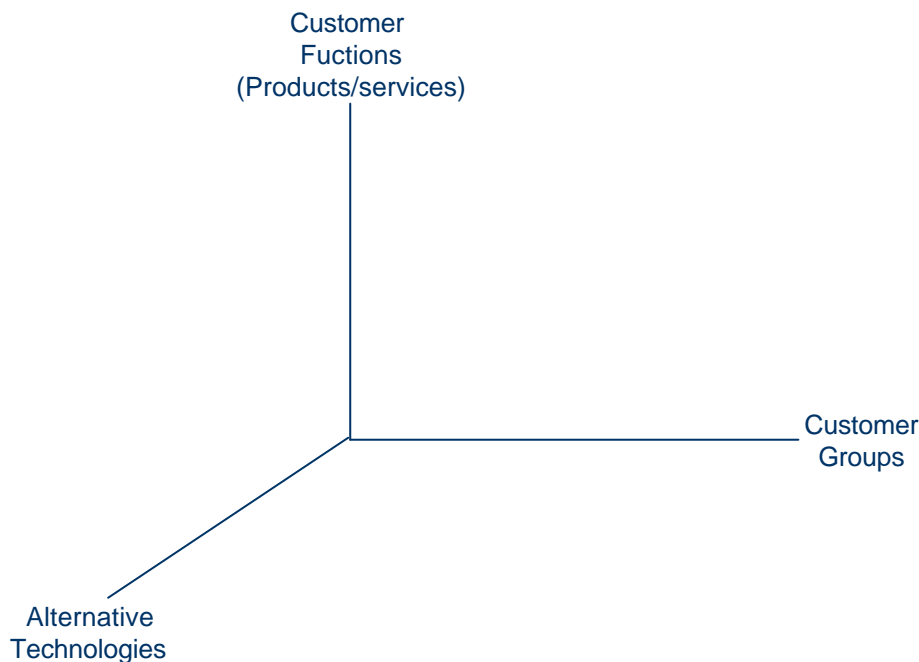
Voor de mogelijkheid van toetreding en de wijze van toetreding is de vraag die gesteld moet worden of de Nederlandse postmarkt één enkele markt is of dat deze bestaat uit meerdere segmenten die zich elk lenen voor een business case. Immers een (nodige maar niet

¹³ Strikwerda, *De rust van businessmodellen en de snelheid van business designs*.

voldoende)¹⁴ voorwaarde voor perfecte competitie in een markt en daarmee voor toetreding, is dat de output van de markt volledig deelbaar is, in bedrijfskundig strategische termen: dat de markt segmenteerbaar is, zowel naar producten/diensten, als naar voortbrengingsactiviteiten.

Een markt wordt gedefinieerd door drie variabelen: keuze van afnemers, keuze van product of dienst en keuze van voortbrengingstechnologie.¹⁵ (de variabele voortbrengingstechnologie kan buiten de definitie van een markt worden gehouden en enkele als variabele in het business model worden meegenomen, in ieder geval is de variabele voortbrengingstechnologie direct relevant voor *entry* in een markt).

Figuur 1 De drie basis dimensies om een 'business' ofwel markt te beschrijven respectievelijk te segmenteren, volgens Abell.



In het geval van de Nederlandse postmarkt kunnen op elke van de in figuur 1 genoemde dimensies meerdere segmenten worden onderscheiden.¹⁶ Daarenboven blijkt uit het onderzoek bij de bedrijven die nu actief zijn op de Nederlandse postmarkt dat in het

¹⁴ Zie voor een volledig overzicht van criteria voor volledige concurrentie in een markt bijv.; Carlton & Perloff, *Modern Industrial Organization*, p.57.

¹⁵ Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*.

¹⁶ Voor een algemene beschouwing over hoe een markt of branche te segmenteren zie ook Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, hoofdstuk 7, in het bijzonder ook de daarin beschreven processtappen voor het segmenteren van een branche.

bijzonder de as van producten/diensten uit meerdere dimensies bestaat die elk weer onderverdelingen kennen.

De Nederlandse postmarkt is niet één ongedeelde markt, maar bestaat naar schatting uit ruim 50 deelmarkten.¹⁷ Deze observatie stoelt op het volgende. De postmarkt kent meerdere dimensies in zijn segmentatie:

Klantgroepen

- a. Type aanbieder van te verzenden post (particulier, MKB, grootverzenders);

Producten

- b. Niveau van dienstverlening in de bestelling (24-uurs UDV, 48-uurs bestelling, planbare dag van bestelling, minder kritische dag van bestelling, frequentie van bestelling per adres, frequentie van collectie);
- c. Entropieniveau van sortering: ongesorteerd tot voorgesorteerd op diep niveau via computer-adresbestanden;
- d. Voorspelbaarheid van het aanbod, van onvoorspelbaar tot *supply chain management* overeenkomsten (bijvoorbeeld de verzending van de ANWB-Kampioen);
- e. Verschillende aanbiedingspunten in de logistieke keten van de postmarkt, elk met een eigen prijsstelling (brievenbus, business centra, postsorteercentra), zoals nu feitelijk door TPG gehanteerd;

Alternatieve technologieën

- f. Alternatieve technologieën en operaties voor sortering (machine sortering, handsortering en sortering van adressenbestanden vooraf aan het drukken van post);
- g. Alternatieven voor het collecteren van post (frequentie van collectie, deels samenhangend met added value services als postkamer management, sorteren en drukken van te verzenden post);
- h. Segmentatie van de totale waardeketen (collecteren, sorteren, bezorgen) in die zin dat niet alle spelers in de postmarkt verticaal geïntegreerd zijn;

¹⁷ Het theoretische aantal segmenten wordt bepaald door het product van het aantal onderverdelingen op elk der dimensies a t/m j, het totale aantal is naar schatting 50.000. Een aantal combinaties daarvan moet op logische gronden worden uitgesloten, andere op basis van de significantie test, zodat naar schatting 50 relevante segmenten voor *entry* overblijven.

Distributie

- i. Een segmentatie van de markt voor het bestellen van poststukken, naar dichtheid van afleveradressen en hoeveelheid post per bestelling, hiermee hangt samen een segmentatie naar zakelijke afleveradressen en die voor particulieren.

Door nu het aantal feitelijke of geschatte subsegmenten per dimensie met elkaar te vermenigvuldigen kan het aantal van 50 segmenten in de Nederlandse postmarkt worden geschat. Niet alle theoretische combinaties construeerbaar uit de hiervoor opgesomde lijst komen in de praktijk ook voor. In de eerste plaats sluit een aantal combinaties elkaar uit: consumenten leveren geen voorgesorteerde post die op een bepaalde dag in de toekomst besteld moet worden. In de tweede plaats geldt dat een aantal van de combinaties, brieven onder de 100 gram behoren tot het de TPG gegunde monopolie. In de derde plaats verschillen de combinaties bedrijfseconomisch qua attractiviteit en dus qua toegang in economische zin.

Deze segmentatie op meerdere dimensies heeft als consequentie dat een potentiële toetredster meerdere opties heeft (om kleinschalig en gericht op een onderdeel van de totale postmarkt), toe te treden tot de Nederlandse postmarkt. Een aantal van deze marktsegmenten, respectievelijk combinaties daarvan lenen zich elk voor—bedrijfseconomisch—zelfstandige operaties en dus toetreding door derden (dit blijkt uit het gehouden onderzoek, voorbeelden zijn o.a. Sandd, Mailmerge, BusinessPost).

In de literatuur wordt gesteld dat in geval van één dominante partij op een markt, *entry* veelal met succes door meerdere kleinere toetreders, al of niet met *tacit collusion* gerealiseerd kan worden, waarbij uiteindelijk ook de positie van de aanwezige dominante partij zo verzwakt kan worden dat min of meer een perfecte markt ontstaat.¹⁸ Let wel, het gaat hierbij om het teniet doen van economische *entry barriers*, dit geldt niet wettelijke monopolies of toetredingsbelemmeringen.

Omdat er ook keuzes gemaakt kunnen worden in de zin van alternatieve technologieën, er wordt in de praktijk zowel met de hand gesorteerd als met machines, met bestelfrequenties en keuzes gemaakt kunnen worden met betrekking tot het

¹⁸ D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*

opleidingsniveau van (bestel)-personeel, hebben spelers ook keuzes uit alternatieve *business modellen*.

Observatie

Uit het door ons uitgevoerde onderzoek blijkt dat de verschillende spelers in de postmarkt met verschillende business modellen werken. Het business model zoals gehanteerd door TPG Post is het meest omvattende business model, maar daarmee niet typisch voor nieuwe toetreders. Eerder is het zo dat de onderneming TPG ernaar streeft haar business model te wijzigen in de richting van dat van de nieuwe toetreders.

Toetreders zullen als regel qua technologie en exploitatiekosten een ander—goedkoper—business model kiezen dan dat van TPG Post en wat veel beperkter is qua scope van activiteiten, producten/diensten en aanbieders van post. Een voorbeeld hiervan is Sandd, dat zich voornamelijk richt op de verspreiding van drukwerk en zich niet bezighoudt met collectie en sortering. Door bestaande stadspostdiensten over te nemen is Sandd er in geslaagd relatief snel een landelijk dekkend bezorgnetwerk op te bouwen. Een ander voorbeeld van hoe toetreding tot de markt kan plaatsvinden is Selekt Mail. Deze joint venture van Wegener en Deutsche Post is ontstaan door het samenvoegen van het bestaande distributienetwerk van Interlanden Post en de pakketdienst van Selektvracht.

4. Business cases

Uit het totaal aantal mogelijk business cases zijn er drie geselecteerd voor kwantitatieve uitwerking:

- A) Een nieuwe toetreders die zich met een greenfield-operatie specifiek richt op computergesorteerde post (incl. brieven < 100 gram). Deze case sluit aan bij de businesscase van Sandd
 - B) Als A) maar waarbij de nieuwe toetreders start vanuit bestaande activiteiten op een aanpalende markt (bijvoorbeeld ongeadresseerd drukwerk, pakketpost).
 - C) Een nieuwe toetreders die zich richt op computergesorteerde post en heterogene post en hiervoor de collectie, sortering en bezorging zelf uitvoert. Deze case sluit aan bij het businessmodel van TPG. Deze case is geselecteerd om te beoordelen of toetreding tot de markt voor heterogene post haalbaar is voor een toetreders. Omdat een toetreders
-

uitsluitend heterogene post zal gaan sorteren en bezorgen als ook al een volume aan computergesorteerde post wordt bezorgd is gekozen voor de combinatie van heterogene post met computergeorteerde post.

In alle cases is verondersteld, op basis van de interviews met bedrijven, dat benodigde productiemiddelen geleasd worden (dus zijn in de berekeningen geen kapitaalskosten expliciet opgenomen) en dat geen lange aanlooptijd nodig is om operationeel te worden, zodat in het eerste jaar van operatie een (kleine) inkomst is verondersteld. Eveneens op grond van wat in de praktijk is aangetroffen worden kosten (met uitzondering van de overhead en de bezorgkosten) nagenoeg variabel verondersteld met de omzet.

Business case A:

Hierbij zijn de volgende veronderstellingen gemaakt:

Klantgroepen

- a. Er is gekozen voor het segment business-to-consumer en business-to-business;

Producten

- b. Het bedrijf kiest voor planbare computergesorteerde post (direct mail, tijdschriften en planbare briefpost);
- c. De post wordt opgehaald bij de verzender (mailhuizen)
- d. De post wordt op 2 dagen in de week bezorgd, per voet of fiets, bij een beperkte, oplopende dekking van de bestelling, het restant wordt via TPG besteld
- e. De post hoeft niet gesorteerd te worden (sortering via de computer van het adressenbestand van de verzender)
- f. De volumes zijn gelijk in de tijd verdeeld, geen onbenutte capaciteit

Overige veronderstellingen:

- g. De markt vertoont geen groei, de marktomvang is de huidige in Nederland en er is sprake van een prijserosie van 1% per jaar.
 - h. In de kostprijs van te verzenden stukken wordt de overhead van de leiding van de onderneming (inclusief kosten voor marketing, account management) voor een vast percentage verrekend over de kosten van de operatie;
 - i. Aangenomen wordt dat de transportkosten 5% bedragen van de totale kosten voor sorteren en bezorgen;
 - j. Het aantal minuten dat nodig is om een poststuk te bezorgen is berekend als de optelsom van routetijd, stoptijd en laadtijd. Zie voor een toelichting van deze
-

begrippen paragraaf 3.3.4 in het hoofdrapport. De tijden zijn geschat op basis van de bedragen in Tabel 3.1. Verder zijn we ervan uitgegaan dat de routetijd evenredig afneemt met het aandeel van de post dat via TPG wordt bezorgd. Bovendien worden de routekosten dan minder omdat de toetreder dan gebieden kan uitzoeken met een hogere adressendichtheid. In de varianten waarbij de toetreder geen gebruik maakt van het netwerk van TPG is een korting toegepast op de routekosten omdat bij kleine volumina een iets kortere route kan worden gefietst/gelopen.

- k. Voor het uurloon van de bestellers wordt € 15,-- genomen conform het uurloon dat één van de spelers hanteert;
- l. Het aandeel vaste kosten wordt in aanvang op 40% van de totale operationele kosten gesteld, het daarmee corresponderende absolute bedrag zal met een factor $\ll 1$ stijgen met het volume;
- m. Het aantal uren voorsorteren wordt aanvankelijk op 1 per besteller per besteldag gesteld, omdat later meer partijen bijeengevoegd moeten worden wordt na enkele jaren van 2 uren voorsorteren per besteller uitgegaan.
- n. De kosten die gemaakt moeten worden om klanten te winnen (market search investments) worden geacht onderdeel te zijn van de overhead van 40% in het eerste jaar.)

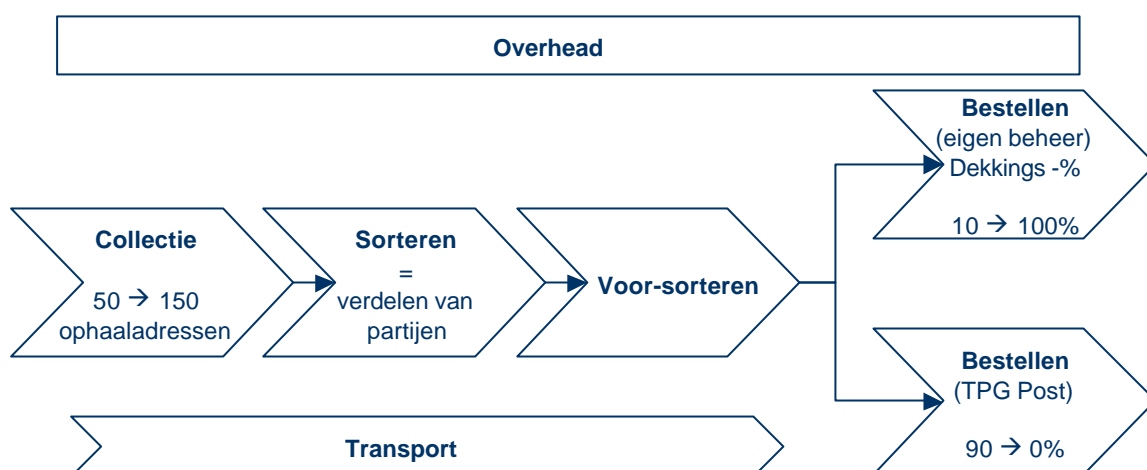
Er zijn twee varianten doorgerekend.

- 1. In de eerste variant wordt in de beginfase een deel van de post bezorgd via TPG. Het restant post wordt bezorgd via TPG Post, volgens de tarieven in het rode boekje
- 2. In de tweede variant wordt vanaf het begin alle post door de toetreder bezorgd, dus zonder gebruik te maken van het netwerk van TPG.

Variant 1

Het business model van case A, variant 1 kan schematisch worden weergegeven als in figuur 2.

Figuur 2. Het business model van case A, variant 1



Wanneer nu wordt aangenomen dat bij constante markt onze nieuwe toetreder erin slaagt:

- zijn marktaandeel in zes jaar tijd van 0,1% naar 4,0% te vergroten
- een prijs te hanteren van aanvankelijke 15% onder de gemiddelde marktprijs afnemend naar 10%,¹⁹

dan resulteert dat voor variant 1 een operationeel resultaat als weergegeven in de laatste rij van tabel 1.

Tabel 1. Samenvatting business case A, variant 1 (bedragen in euro's).

Jaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	jaar 6
Volume Nieuwe Toetreder	6,224,000	12,448,000	31,120,000	62,240,000	124,480,000	248,960,000
Gemiddelde opbrengst per stuk (euro)	0.31	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
% volume zelf bezorgd	10%	20%	30%	40%	80%	100%
Aantal bezorgdagen per week	2	2	2	2	2	2
Tijd per adres (minuten)	3.1	2.1	1.3	1.0	0.9	0.6
Tarief manuur (euro)	15	15	15	15	15	15
Integrale kosten per zelf besteld stuk	3.47	1.41	0.67	0.49	0.32	0.20
Operationeel resultaat	-2,225,529	-3,186,000	-4,316,179	-6,125,004	-1,736,878	29,968,524

Wanneer hiervan de *net present value* (NPV), de *internal rate of return* (IRR) en de *modified internal rate of return* (MIRR), uitgaande van een discontovoet van 6% (weerspiegelend de huidige lage rente stand) worden uitgerekend wordt het resultaat als in tabel 2 verkregen.

¹⁹ Deze aannames zijn gebaseerd op cijfers zoals we die in ons onderzoek bij nieuwe toetreders zijn tegengekomen.

Tabel 2. Samenvatting van het financieel resultaat van business case A, variant 1.

	5 jaar	6 jaar
Net present value (euro)	-14,708,505	6,418,122
Internal rate of return	-100%	19%
Modified internal rate of return	-100%	14%

Een eerste conclusie die hieruit genomen zou kunnen worden is dat voor een toetreders op segmenten zoals gedefinieerd en met een business model zoals gedefinieerd, in variant A toetreding niet stuit op *entry barriers*, bij een tijdshorizon van zes jaar. Wanneer echter in het begin een hoger aandeel zelf wordt bezorgd (en minder door TPG), dan wordt de Net present value ook na 6 jaar niet positief. Dit komt doordat in het begin de kosten van zelfbestellen aanzienlijk hoger zijn dan bestellen via TPG. TPG rekent gemiddeld 38 cent per stuk, terwijl de integrale kosten van zelfbestellen in het eerste jaar bijna 3,5 euro bedragen.

Variant 2

Een voor de hand liggende vraag is wat de in tabel 1 en 2 vermelde waarden worden in het geval de nieuwe toetreders in geheel Nederland zelf zou moeten bezorgen, hetzij uit eigen keuze, hetzij omdat TPG om de een of andere wijze niet zou willen meewerken. Bij een volledig eigen bestelnetwerk, van meet af aan opgezet resulteren de waarden als in tabel 3 en 4. De toename van kosten voor verdelen zijn lineair verondersteld. De verliezen in de eerste jaren zijn dermate hoog dat de NPV niet positief wordt.

Tabel 3. Samenvatting business case A, variant 2 (bedragen in euro's).

Jaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	jaar 6
Volume Nieuwe Toetreders	6,224,000	12,448,000	31,120,000	62,240,000	124,480,000	248,960,000
Gemiddelde opbrengst per stuk (euro)	0.31	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
% volume zelf bezorgd	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal bezorgdagen per week	2	2	2	2	2	2
tijd per adres (minuten)	8.1	4.9	2.4	1.5	0.9	0.6
Tarief manuur (euro)	15	15	15	15	15	15
Integrale kosten per zelf besteld stuk	3.54	1.72	0.72	0.48	0.30	0.20
Operationeel resultaat	-20,094,055	-17,434,200	-12,710,706	-10,392,826	2,137,533	29,968,524

Tabel 4. Samenvatting van het financieel resultaat van business case A, variant 2.

	5 jaar	6 jaar
Net present value (euro)	-51,779,989	-30,653,362
Internal rate of return	-100%	-16%
Modified internal rate of return	-56%	-11%

Business case B:

Deze business case is identiek aan case A met dien verstande dat bij B wordt uitgegaan van een bestaande operatie op een aanpalende markt (pakketten, ongeadresseerd drukwerk), waarvoor al een infrastructuur operationeel is. Uitgangspunt is een bezorgorganisatie voor ongeadresseerd drukwerk met een landelijk dekkend bezorgnetwerk. Deze onderneming wil vanuit die bestaande operatie toetreden op het segment geadresseerde post. De business case is uitgerekend door van alleen de *marginale* kosten en opbrengsten als gevolg van toetreding op de nieuwe segmenten het rendement te bepalen.

Extra veronderstelling voor business case B

- a. Actief in markt voor ongeadresseerd drukwerk
- b. Beschikt reeds over landelijk dekkend bezorgnetwerk
- c. Beschikt reeds over voorzieningen zoals kantoorruimte, ondersteunend personeel e.d.
- d. Uitbreiding van bestaande distributie naar geadresseerde post heeft tot gevolg dat de bedrijfskosten (minder dan) evenredig toenemen. Per kostencategorie is een marginale kostenfactor opgenomen t.o.v de kosten in case A.:
 - Ophaalkosten mailhuizen: 50%

- Bezorgkosten: 30%
- Sorteerkosten: 50%
- Transportkosten: 50%
- Overhead: 15%

De marginale kostenfactoren zijn uitgedrukt als percentage van de kosten die een toetreder maakt die geen infrastructuur heeft. Dus als de kosten van ophalen voor een toetreder zonder infrastructuur 100 bedragen, zijn deze voor een toetreder met infrastructuur op 50 gesteld. Deze percentages zijn schattingen gebaseerd op gesprekken met bedrijven. In de berekening zijn deze percentages enkel voor het eerste jaar gehanteerd, aangenomen is dat met stijgend volume als gevolg van stijgend marktaandeel deze percentages toenemen (de marginaliteit neemt af) tot uiteindelijk 100% na zes à zeven jaar. Bij grotere volumina treden geen kostenvoordelen meer op als gevolg van het combineren van geadresseerde en ongeadresseerde post.

Wanneer nu wordt aangenomen dat bij constante markt onze nieuwe toetreder erin slaagt (conform in business case 1a gehanteerde veronderstellingen):

- zijn marktaandeel in het briefpost en DM segment in zes jaar tijd van 0,1% naar 4,0% te vergroten
- een prijs te hanteren van aanvankelijke 15% onder de gemiddelde marktprijs afnemend naar 10%,

dan resulteert dat in een operationeel resultaat als weergegeven in de laatste rij van tabel 5.

Tabel 5. Samenvatting business case B, variant 1 (bedragen in euro's).

Jaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	jaar 6
Volume Nieuwe Toetreder	6,224,000	12,448,000	31,120,000	62,240,000	124,480,000	248,960,000
Gemiddelde opbrengst per stuk (euro)	0.31	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
% volume zelf bezorgd	40%	50%	100%	100%	100%	100%
Aantal bezorgdagen per week	2	2	2	2	2	2
tijd per adres (minuten)	2.4	1.9	1.2	0.9	0.7	0.6
Tarief manuur (euro)	15	15	15	15	15	15
Integrale kosten per zelf besteld stuk	0.65	0.51	0.37	0.30	0.22	0.19
Operationeel resultaat	-1,006,816	-1,468,141	-1,628,001	995,192	12,079,043	30,447,868

Na 3 à 4 jaar is in deze case al de *break even* gerealiseerd tussen de integrale kostprijs van te bezorgen poststukken en de opbrengsten daarvan, conform de norm die, althans op business unit niveau, nieuwe toetreders daarvoor zeggen te hanteren.

Wanneer hiervan de *net present value* (NPV), de *internal rate of return* (IRR) en de *modified internal rate of return* (MIRR), uitgaande van een discontovoet van 6% (weerspiegelend de huidige lage rente stand) worden uitgerekend wordt het resultaat als in tabel 6 verkregen.

Tabel 6. Samenvatting van het financieel resultaat van business case B, variant 1.

	5 jaar	6 jaar
Net present value (euro)	6,191,081	27,655,626
Internal rate of return	49.5%	92%
Modified internal rate of return	36.1%	64%

Vergeleken met het opzetten van een greenfield operatie zoals omschreven in Business Case A zijn in deze case de aanloopverliezen zoals verwacht veel minder groot. Hieruit volgt dat op segmenten zoals gedefinieerd en met een business model zoals gedefinieerd, toetreding niet stuit op *entry barriers*, bij een tijdshorizon van drie jaar. Het ligt dus het meest voor de hand dat nieuwe toetreders werken vanuit een aanpalende markt om de postmarkt te betreden.

Ook voor deze businesscase is een variant doorgerekend waarbij geen gebruik wordt gemaakt van het netwerk van TPG. Bij een volledig eigen bestelnetwerk, van meet af aan opgezet resulteren de waarden als in tabel 7. De verliezen in de eerste jaren zijn dermate hoog dat de NPV ook in jaar 6 niet positief wordt. De IRR en de MIRR worden positief, maar liggen onder een waarde die als acceptabel zal gelden voor een investeerder.

Tabel 7. Samenvatting business case B, variant 2 (bedragen in euro's).

Jaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	jaar 6
Volume Nieuwe Toetreders	6,224,000	12,448,000	31,120,000	62,240,000	124,480,000	248,960,000
Gemiddelde opbrengst per stuk (euro)	0.31	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
% volume zelf bezorgd	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal bezorgdagen per week	2	2	2	2	2	2
tijd per adres (minuten)	8.1	4.9	2.4	1.5	0.9	0.6
Tarief manuur (euro)	15	15	15	15	15	15
Integrale kosten per zelf besteld stuk	1.89	1.11	0.54	0.39	0.26	0.20
Operationeel resultaat	-9,809,613	-9,894,224	-7,024,777	-4,869,587	6,476,830	29,968,524

Tabel 8. Samenvatting van het financieel resultaat van business case B, variant 2.

	5 jaar	6 jaar
Net present value (euro)	-22,975,618	-1,848,992
Internal rate of return	-100%	4%
Modified internal rate of return	-32%	5%

Business case C

Veronderstellingen:

Klantgroepen

- a. bedrijven en consumenten; segmenten B2C+ B2B+C2C+C2B

Producten

- b. Het bedrijf kiest voor planbare computergesorteerde post (direct mail, tijdschriften en planbare briefpost) plus heterogene post;
- c. De post wordt opgehaald bij de verzender (mailhuizen) en uit de brievenbussen, 5 dagen per week;
- d. De post wordt op 5 dagen in de week bezorgd, per voet, fiets of auto, bij een beperkte, oplopende dekking van de bestelling, restant wordt via TPG besteld;
- e. De toetreders hanteert een volledige sorteeroperatie (machines in lease);
- f. De volumes zijn gelijk in de tijd verdeeld, geen onbenutte capaciteit;

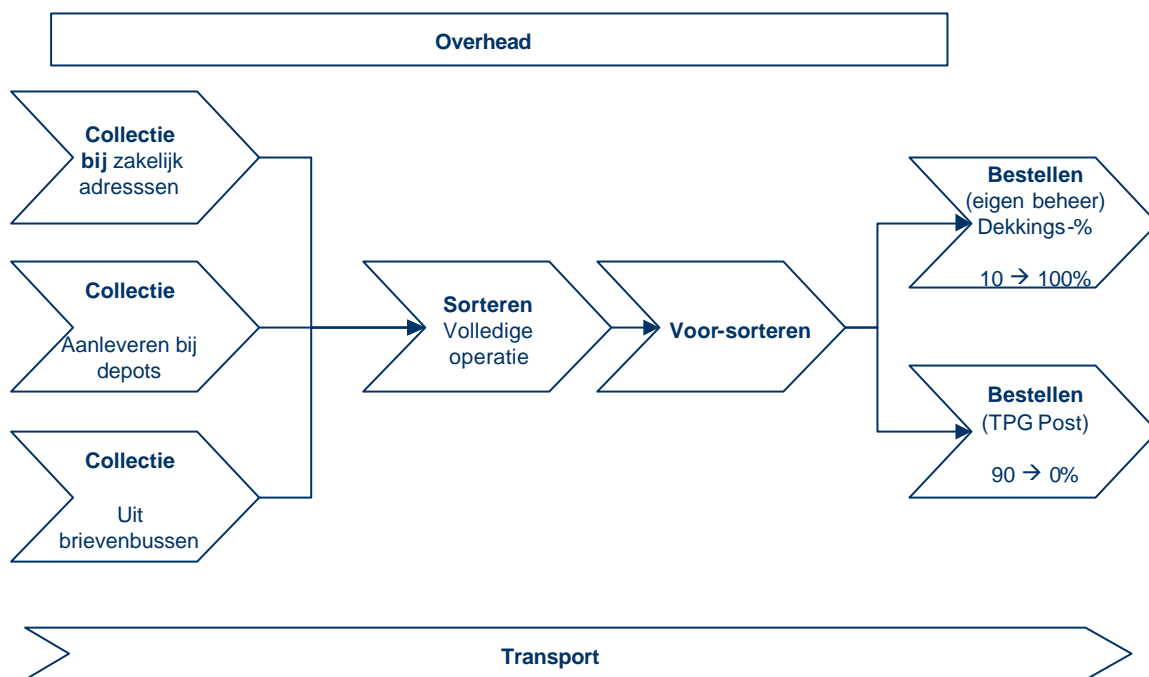
Overige veronderstellingen:

- g. Transportkosten zijn 5% van totale collectie, sorteer en bezorgkosten
- h. Marktomvang is constant;
- i. Het marktaandeel loopt op: 0,1%, 0,2%, 0,5%, 1%, 2%.

Overigens worden dezelfde aannames gehanteerd als in business case A.

Het business model van case 2 is weergegeven in figuur 3.

Figuur 3. Het business model van case 2.



Bij de gehanteerde uitgangspunten resulteert case C qua omzet en operationele kosten, dus operationeel resultaat (door lease zijn er geen kapitaalkosten) als weergegeven in tabel 9.

Tabel 9. Samenvatting van business case 2 (bedragen in euros's).

Jaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	jaar 6
Volume Nieuwe Toetreder	6,532,000	13,064,000	32,660,000	65,320,000	130,640,000	261,280,000
Gemiddelde opbrengst per stuk (euro)	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
% volume zelf bezorgd	10%	20%	30%	40%	80%	100%
Aantal bezorgdagen per week	5	5	5	5	5	5
tijd per adres (minuten)	5.9	4.6	2.8	2.0	1.9	1.1
Tarief manuur (euro)	15	15	15	15	15	15
Integrale kosten per zelf besteld stuk	38.67	12.65	5.17	2.90	1.35	0.74
Operationeel resultaat	-23,174,937	-28,883,459	-40,190,324	-54,712,210	-99,350,752	-110,226,261

De NPV en MIRR in case C zijn weergegeven in tabel 10.

Tabel 10. Samenvatting van het financieel resultaat van business case C

	5 jaar	6 jaar
Net present value (euro)	-198,891,751	-276,596,916
Internal rate of return	-100%	-100%
Modified internal rate of return	-100%	-100%

Deze berekening suggereert dat, in het bijzonder door de kosten van collectie, en doordat 5 keer per week bezorgd wordt, er sprake is van toetredingsbarrières in het segment computergesorteerde post + heterogene post.

5. Evaluatie

Het opstellen van een eerste orde business model voor nieuwe toetreders zoals hier is beschreven, blijkt redelijk mogelijk te zijn. De business cases zijn aan een aantal spelers voorgelegd, deze kunnen zich daarin vinden, met de aantekening dat hun eigen bedrijfseconomische calculaties op onderdelen verschillen, maar niet zodanig dat de geformuleerde business cases een zinvolle discussie in de weg staan. Met betrekking tot de beleidsvraag of een nieuwe toetreders kan toetreden op de Nederlandse postmarkt, onder rendementseisen van de kapitaalmarkt, suggereren de business cases dat dit mogelijk is, maar wel met heel specifieke business models, sterk afwijkend van dat van de incumbent en bijvoorkeur werkend vanuit een bestaande infrastructuur voor een aan de post aanpalende activiteit.

Bij het doorrekenen van de verschillende business cases blijkt het gehanteerde business model en de aannames daarin in grote mate bepalend voor de uitkomsten. Nadrukkelijk zij gesteld dat een toetreders voor zijn eigen beslissing naast het kiezen van een business model en het opstellen van een business case ook een volledig business plan zal moeten maken. Een business plan omvat veel meer aspecten dan een business case.

Niettemin kan aan de hand van de eerste twee business cases (A en B) worden geconcludeerd dat het in principe mogelijk moet zijn op specifieke onderdelen van de Nederlandse postmarkt toe te treden, zonder dat daarbij wezenlijke toetredingsbelemmeringen in de zin van investeringen, hoeven te worden overwonnen. Zo blijkt toetreding op het bulkpostsegment in de B2B en B2C markt mogelijk te zijn zonder

toetredingsbelemmeringen. Van belang in dit verband is de vraag op welke wijze toetreding plaatsvindt. Hiervoor zijn twee mogelijkheden doorgerekend: 1) toetreding op basis van een nieuw op te zetten greenfield operatie of 2) op basis van een bestaande operatie in een aanpalend marktsegment. In beide cases is het opzetten van een postnetwerk alleen mogelijk onder voorwaarde dat gedurende een aantal jaren gebruik kan worden gemaakt van TPG Post voor het bestellen van de post waarvoor nog geen dekking is opgebouwd. Wanneer het netwerk wordt opgezet als greenfield operatie is de afhankelijkheid van TPG in de beginfase groter dan wanneer vanuit een aanpalende markt wordt toegetreden. Wanneer vanuit een aanpalende markt wordt toegetreden kan sneller een positief operationeel resultaat behaald worden. De benodigde investeringen bij toetreding tot een bepaald marktsegment vormen geen toetredingsbelemmering. In de gehanteerde business cases worden alle bedrijfsmiddelen geleased.

Naast de toetreding op deelsegmenten is ook gekeken naar toetreding ineens op alle segmenten met een volledige dienstenpakket (het TPG model). Dit blijkt onder rendementseisen van de kapitaalmarkt niet mogelijk te zijn. Wat niet uit de business cases naar voren komt zijn de niet-financiële barrières die overwonnen moeten worden om marktaandeel te verkrijgen (zie daarvoor overigens de tekst van het hoofdrapport).

Literatuur

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2000). *Modern Industrial Organization*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Slywotzky, A. J., & Morrison, D. J. (1997). *The profit zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. New York: Times Books.
- Strikwerda, J. (2001). "De rust van businessmodellen en de snelheid van business designs". *Holland Management Review*, 18(80): 8-21.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1975). *Managerial Finance* (fifth ed.). London: The Dryden Press.
-