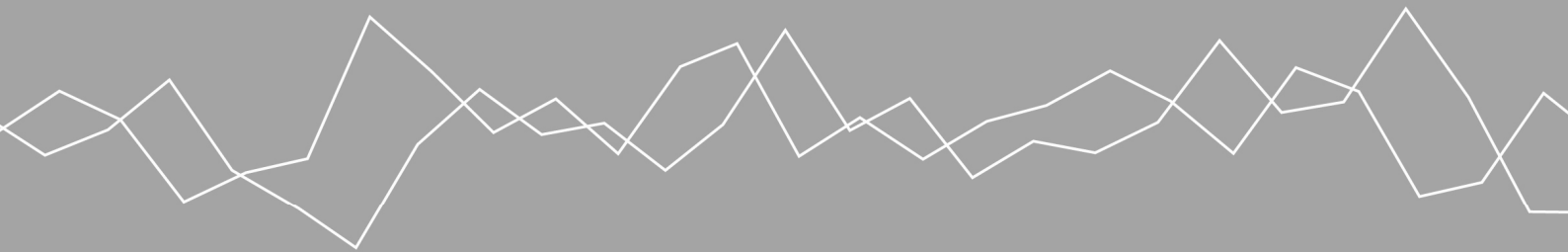


Marktmodel van de geliberaliseerde postmarkt (2009-2012)



Amsterdam, oktober, 2009
In opdracht van ABVA KABO FNV, BVPP, CNV Publieke zaak, CNV Bedrijvenbond en
FNV Bondgenoten

Marktmodel van de geliberaliseerde postmarkt (2009-2012)

Doorrekening van een drietal scenario's

Prof. dr. Barbara Baarsma
Drs. Jarst Weda



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport nr. 2009-64

ISBN 978 906 733 522 5

Copyright © 2009 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Context.....	1
1.2 Van ingroei- naar marktmodel	2
2 Toelichting bij het marktmodel	3
2.1 Opzet van het marktmodel.....	3
2.2 Uitgangspunten en scenario's.....	5
Blok 1: Volumes, marktaandelen en tarieven	5
Blok 2: Arbeidsproductiviteit	7
Blok 3: Omzet.....	8
Blok 4: Kosten	8
Blok 5: Resultaat	9
3 Resultaten van het marktmodel	11
3.1 Volume en tarieven dalen	11
3.2 Het relatieve belang van tarieven en marktaandeel.....	12
3.3 Het belang van de tariefontwikkelingen	13
3.4 Gevolg prijsoorlog voor haalbaarheid ingroeimodel.....	13
3.5 Gevolg prijsoorlog voor postmarkt.....	14

Samenvatting

In het eerste half jaar van 2009 was er veel te doen over arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid op de Nederlandse geadresseerde postmarkt. Dat had te maken met de per 1 april 2009 volledige liberalisering van deze markt. Sinds 2000 is de Nederlandse postmarkt stapsgewijs steeds verder geliberaliseerd. In de aanloop naar de volledige liberalisering hebben de bij de postmarkt betrokken bonden een ingroeimodel afgesproken met de nieuwe postbedrijven. Het doel van het ingroeimodel is om te monitoren dat minimaal 80% van de postverspreiders uiterlijk 3½ jaar na de volledige liberalisering werkzaam zal zijn op basis van een arbeidsovereenkomst. Tevens is van belang dat de TNT-vakbonden in deze periode met TNT hebben onderhandeld over bezuinigingen en daaraan gekoppelde reductie van werkgelegenheid.

Tegen deze achtergrond hebben de bonden SEO Economisch Onderzoek gevraagd een marktmodel op te stellen om de gevolgen van verschillende marktontwikkelingen op de werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden in kaart te brengen voor de periode 2009-2012. Welke arbeidsvoorwaarden kunnen door de markt gedragen worden?

Om deze vraag te beantwoorden zijn drie scenario's doorgerekend. Het eerste scenario gaat ervan uit dat de volume- en met name de tariefontwikkelingen zich zo ontwikkelen dat de door de overgang van OVO- naar AO- model gestegen arbeidskosten kunnen worden doorberekend in de tarieven en dat TNT Post Nederland geen werknemers gedwongen hoeft te ontslaan of de arbeidsvoorwaarden van de postbodes hoeft te verlagen. Het tweede scenario behelst een prijsoorlog, dat wil zeggen dat de tarieven lager starten en sneller dalen in 2009-2012 dan is ingeschat voor het basisscenario. Het derde scenario gaat uit van het behoud van marktaandeel voor TNT inclusief Netwerk VSP Geadresseerd. In dat geval spreken we van een milde prijsoorlog.

Uit de doorrekening van deze drie scenario's volgt dat het zowel bij een milde prijsoorlog als bij een prijsoorlog onmogelijk is om bij TNT Post Nederland gedwongen ontslagen te voorkomen en arbeidsvoorwaarden te behouden. De nog rodere cijfers voor de nieuwe postbedrijven in deze scenario's geven aan dat bij een (milde) prijsoorlog de overgang naar betere arbeidsvoorwaarden niet betaald kan worden. Voor werknemers is het – gegeven de door de vakbonden gestelde eisen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid – dus essentieel dat een verdere (milde) prijsoorlog wordt voorkomen of gestopt. Voor TNT werknemers is verder van belang dat een (milde) prijsoorlog een vijandige overname van TNT dichterbij brengt, omdat het voor bijvoorbeeld *private equity* bedrijven gemakkelijker wordt TNT Mail over te nemen als de winstgevendheid achterblijft bij de verwachtingen.

Ook voor andere partijen op de postmarkt is het essentieel dat een verdere (milde) prijsoorlog wordt voorkomen of gestopt. Zo is de afnemer niet gebaat bij het verdwijnen van concurrenten van TNT Post Nederland, omdat daarmee weer een monopoliesituatie wordt gecreëerd.

Om te voorkomen dat dit gebeurt, is het van levensbelang voor de postmarkt dat het ministerie van Economische Zaken zo snel mogelijk zorgt voor adequaat mededingingstoezicht. Op dit moment ontbreekt een toezichthouder die vooraf, bij dreigend concurrentievervalsend gedrag

van één van de marktpartijen kan ingrijpen. De Nederlandse Mededingingsautoriteit kan alleen achteraf vaststellen of sprake is van misbruik van een economische machtspositie. De eis voor nieuwe postbedrijven om over te gaan naar betere, maar duurder arbeidsvoorwaarden, verplicht de overheid om ex ante mededingingstoezicht behoorlijk te regelen. Alleen dan zijn er gelijke kansen voor nieuwkomers en zittende partijen, voor grote en kleine partijen en voor partijen met diepe en ondiepe zakken. Het is onverstandig beleid om de postmarkt aan een prijsoorlog ten onder te laten gaan.

1 Inleiding

1.1 Context

De Nederlandse markt voor geadresseerde post is op 1 april 2009 vrijgegeven. Dat betekent dat vanaf dat moment elk postbedrijf alle post mag bezorgen. TNT heeft geen monopolie meer op briefpost. De sinds 2000 stapsgewijs geliberaliseerde postmarkt heeft geleid tot toetreding van nieuwe postbedrijven. Sandd is in 2001 toegetreden tot de Nederlandse postmarkt en een jaar later Selekt Mail.¹ In januari 2007 treedt nog een partij toe op de Nederlandse geadresseerde postmarkt, namelijk Netwerk VSP Geadresseerd (een 100% dochter van TNT).²

Europees is afgesproken dat het vrijmaken van de postmarkten in alle landen uiterlijk op 31 december 2010 moet plaatsvinden. In Nederland is dus 1¾ jaar eerder geliberaliseerd dan Europees voorgeschreven. Aan deze voortijdige volledige liberalisering van de Nederlandse geadresseerde postmarkt is de voorwaarde gekoppeld dat er sprake is van sociaal aanvaardbare arbeidsvoorwaarden voor bezorgers bij de nieuwe postbedrijven. De sociale partners – vakbonden en werkgevers (nieuwe postbedrijven) – hebben daartoe afspraken gemaakt over de overgang van postverspreiders die werken op basis van overeenkomst van opdracht (OVO) naar arbeidsovereenkomsten op grond van een CAO. Afgesproken is dat minimaal 80% van de postverspreiders uiterlijk 3½ jaar na inwerkingtreding van de Postwet (waarin de liberalisering is geregeld) werkzaam zal zijn op basis van een arbeidsovereenkomst.

De sociale partners hebben daartoe een aantal stappen ondernomen. Op 24 april 2008 is een Beginselakkoord getekend door Sandd en SelektMail en door FNV Bondgenoten, CNV Publieke zaak, CNV Bedrijvenbond en BVPP. Op basis van dit Beginselakkoord is op 12 november 2008 een CAO ondertekend (de ‘CAO Postverspreiders’) door dezelfde partijen die ook het Beginselakkoord ondertekenden. In februari 2009 zijn aanvullingen op deze CAO opgesteld. In maart 2009 de CAO ook ondertekend door Netwerk VSP Geadresseerd en ABVAKABO FNV. In augustus 2009 is de CAO Postverspreiders definitief gemaakt en is deze sectorale CAO ter algemeen verbindend verklaring voorgelegd aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Na de algemeen verbindend verklaring zal de CAO van toepassing zijn op alle postverspreiders werkzaam bij nieuwe postbedrijven (inclusief onderaannemers en deponhouders). De looptijd van de CAO is van 1 april 2009 tot en met 30 september 2012.

De afspraken over de snelheid van de stapsgewijze overgang naar arbeidsovereenkomsten zijn gemaakt op basis van een ingroeimodel.³ De partijen bij het Beginselakkoord en CAO postverspreiders hebben overeenstemming over dit ingroeimodel. TNT Post is formeel niet bij de CAO

¹ SelektMail valt onder DHL Global Mail dat via het moederbedrijf Deutsche Post World Net deel uitmaakt van Deutsche Post.

² Netwerk VSP bestaat sinds 1993 en richt zich oorspronkelijk op ongeadresseerde post. In 1996 nam TNT een 50% belang en in 2000 een 100% belang in Netwerk VSP.

³ Voor een beschrijving van het ingroeimodel, zie: Baarsma, B.E., J. Weda (beiden SEO) en S. van Wijbergen (UvA), *Van OVO naar CAO op de geliberaliseerde postmarkt. Toelichting bij het ingroeimodel*, notitie, Amsterdam: SEO-rapportnr. 2009-13, SEO Economisch Onderzoek. Te downloaden via: <http://www.seo.nl/binaries/publicaties/rapporten/2009/2009-13.pdf>

en het ingroeimodel betrokken, omdat TNT geen OVO's kent en de problematiek van de overgang van OVO's naar arbeidsovereenkomsten dus niet speelt voor TNT.

1.2 Van ingroei- naar marktmodel

De bij de postmarkt betrokken vakbonden hebben SEO Economisch Onderzoek gevraagd om op basis van het ingroeimodel een marktmodel op te laten stellen, waarin naast de nieuwe postbedrijven ook TNT Post Nederland ("TNT") is opgenomen. Dit marktmodel kan vervolgens door de vakbonden gebruikt worden om hun visie op de geadresseerde postmarkt te formuleren.

Onderdeel daarvan is wijze waarop TNT de aangekondigde bezuinigingen kan doorvoeren. Reeds vóór en los van de liberalisering heeft TNT besloten dat er in verband met krimpende postvolumes 'autonoom' banen zullen moeten verdwijnen bij het bedrijf. Tevens zullen volgens TNT de arbeidsvoorwaarden aangepast dienen te worden aan de veranderende situatie: er bestaat een discrepantie tussen tegenwoordig verlangde competenties van postbezorgers en het salarisniveau van TNT postbodes. Al voor de liberalisering heeft TNT daarom besloten 6 tot 7 duizend banen te schrappen. Dit zou mogelijk zijn zonder gedwongen ontslagen. Deze besparingsdoelstelling van TNT ligt vast en is ook extern gecommuniceerd.

Er was een principeakkoord tussen bonden en TNT over de nieuwe CAO, waarin gedwongen ontslagen werden voorkomen. Tegelijkertijd zouden de arbeidsvoorwaarden met circa 15% verslechteren voor het zittende personeel. Dat akkoord is op 23 april jl. door een meerderheid van de leden afgekeurd. TNT gaat ten opzichte van dit eerdere voorstel inmiddels een stap verder en gaat uit van meer gedwongen ontslagen. TNT meent dat dit een onontkoombaar effect van de afwijzing van het principeakkoord is. Nu de bonden niet akkoord zijn gegaan met een verlaging van de arbeidsvoorwaarden moeten er in plaats van 7 duizend, 11 duizend banen verdwijnen (waarvan 4 tot 5 duizend gedwongen ontslagen).

Met het marktmodel kunnen de vakbonden zelf bekijken welke ruimte de marktverhoudingen geven om bij TNT Post gedwongen ontslagen te voorkomen en arbeidsvoorwaarden op peil te houden.

Een ander onderdeel van de door de bonden op te stellen visie op de postmarkt zou betrekking kunnen hebben op het effect dat van verschillende concurrentiële strategieën van postbedrijven uitgaat op de werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden voor werknemers. Wat is bijvoorbeeld het effect van een prijsoorlog?

Bij het opstellen van het marktmodel is het ingroeimodel als uitgangspunt genomen. Vervolgens is TNT aan het model toegevoegd (zie paragraaf 2.1). De informatie over TNT is gebaseerd op openbare stukken aangevuld met gegevens verzameld in interviews met stakeholders. De opzet van het model is aan TNT gepresenteerd.

Hoofdstuk 2 geeft een toelichting op de opzet en uitgangspunten van het model. De resultaten van de doorrekening van drie scenario's in het marktmodel staan in hoofdstuk 3.

2 Toelichting bij het marktmodel

Het marktmodel bestaat uit een Excel bestand, dat niet gepubliceerd wordt. Daarom wordt in dit hoofdstuk een toelichting bij de opzet van het marktmodel gegeven. In het model is een aantal uitgangspunten geformuleerd over onder meer de verdeling van personeel over de verschillende functies en de ontwikkeling in de personeelsomvang. Bovendien zijn er verschillende scenario's gebouwd van het model. Deze scenario's verschillen wat betreft de volume- en tariefontwikkelingen.

1. Het basisscenario volgt grotendeels hetzelfde scenario als het ingroeimodel. De veronderstelling in het ingroeimodel is dat het volume- en met name de tarieven zich zo ontwikkelen dat de door de overgang van OVO- naar AO model gestegen arbeidskosten kunnen worden doorberekend. De vertaling naar het marktmodel is als volgt: de marktomstandigheden zijn zodanig dat TNT geen postbodes hoeft te ontslaan of de arbeidsvoorwaarden hoeft te verslechteren. .
Toelichting: In het verlengde van de voornemens tijdens de onderhandelingen met de bonden in maart en april van dit jaar, is in het marktmodel een extra functiecategorie gecreëerd die qua arbeidsvoorwaarden onder de huidige TNT CAO voor postbodes maar boven de huidige CAO Postbezorgers ligt. Deze nieuw op te stellen, goedkopere CAO noemen we de 'CAO productie'.
2. Het tweede scenario behelst een prijsoorlog, dat wil zeggen dat de tarieven lager starten en sneller dalen in 2009-2012 dan is ingeschat voor het basisscenario.
3. Het derde scenario gaat uit van het behoud van marktaandeel voor TNT inclusief Netwerk VSP Geadresseerd (milde prijzenoorlog).

Op basis van deze uitgangspunten resulteert voor elk scenario het bedrijfsresultaat (EBIT⁴) en de winstmarge (*return on sales*, ROS⁵). De gebruiker van het model kan door uitgangspunten anders te kiezen, kijken wat het effect daarvan is op het bedrijfsresultaat en de ROS. Het model bevat met andere woorden draaiknoppen waarmee de effecten van de verschillende uitgangspunten worden getoetst.

Paragraaf 2.1 bespreekt de opzet van het marktmodel en paragraaf 2.2 gaat in op de uitgangspunten en scenario's.

2.1 Opzet van het marktmodel

Het marktmodel volgt op hoofdlijnen de opzet van het ingroeimodel. Omdat de gehele Nederlandse markt voor geadresseerde post in ogenschouw wordt genomen, zijn er vijf belangrijke veranderingen ten opzichte van het ingroeimodel:

⁴ EBIT staat voor *earnings before interest and tax*. Het is een maatstaf voor de operationele inkomsten van een onderneming voor aftrek van rente en belasting.

⁵ De ROS is het bedrijfsresultaat in procenten van de omzet. Ander gezegd: ROS = EBIT gedeeld op omzet.

1. Naast de nieuwe postbedrijven⁶ zit ook TNT Post Nederland ("TNT") in het marktmodel.
2. Naast partijenpost wordt losse post meegenomen. Deze wordt uitgesplitst naar consumentenpost (C2C en C2B) en zakelijke post (B2B en B2C) aangezien hier verschillende tarieven voor gelden.
3. Met TNT in het model moet bij partijenpost onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende servicekaders: 24-uurs, 48-uurs en ≥ 72 -uurs.
4. De heterogene personeelssamenstelling van TNT, met op dit moment drie bestaande CAO's en binnenkort mogelijk een nieuwe CAO productie, impliceert dat aan de kostzijde de personeelscompositie (in personen en voltijdsequivalenten/fte's) gedetailleerd in kaart gebracht wordt.
5. De tijdschhorizon is 1 jaar korter dan die van het ingroeimodel (2012 in plaats van 2013; het ingroeimodel loopt van 1 april 2009 tot 1 oktober 2012) om deze te laten corresponderen met de termijn waarvoor TNT zijn bezuinigingsplannen bekend heeft gemaakt.

Daar waar het ingroeimodel berekent hoeveel financiële ruimte ontstaat uit het groeipad van de nieuwe postbedrijven en hoe deze ruimte aangewend kan worden om hun bezorgers van OVO (overeenkomst van opdracht) naar arbeidsovereenkomsten (AO) over te laten gaan, prognosticeert het marktmodel de volume en tariefontwikkeling voor geadresseerde post en wordt nagegaan welke alternatieve scenario's de markt kan 'dragen'.

In het basisscenario (de *default* of *base case*) convergeren de tarieven voor partijenpost in de verschillende servicekaders (24-uurs en ≥ 48 -uurs) naar elkaar toe. Uitgangspunt in dit basisscenario is dat de tarieven zich op zodanige wijze ontwikkelen dat (arbeids)kosten kunnen worden doorgerekend in de tarieven. Voor TNT betekent dit geen gedwongen ontslagen, alleen natuurlijk en gestimuleerd verloop.⁷ Voor de nieuwe postbedrijven betekent dit dat ze voldoende ruimte hebben om de overgang van het OVO- naar het AO-model te bekostigen. Hier tegenover worden twee scenario's geplaatst: een prijsoorlog en bestending van de positie van TNT Post Nederland inclusief Netwerk VSP Geadresseerd.

In alle scenario's gelden in de basis vier voorwaarden. Deze voorwaarden zijn door de bonden geformuleerd in het kader van hun visieontwikkeling richting een gezonde postmarkt:

1. Geen gedwongen ontslagen: alle personeelsreductie met natuurlijk of gestimuleerd verloop;
2. Behoud van huidige arbeidsvoorwaarden voor zittende postbodes en postsorteerders;
3. Fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden op de gehele postmarkt;
4. Voorkomen van vijandige overname van TNT Mail⁸ door bijvoorbeeld een *private equity* bedrijf, met name gelegen in behoud van ROS boven een bepaalde drempelwaarde.

⁶ Met nieuwe postbedrijven worden bedoeld: Sandd, SelektMail, Netwerk VSP Geadresseerd, Business Post, RM Netherlands en overige kleine partijen (stadpostdiensten, e.d.).

⁷ Gestimuleerd verloop wil zeggen dat personeel wordt gestimuleerd om het bedrijf te verlaten door een aantal maanden salaris mee te geven.

⁸ De gehele postdivisie is breder dan alleen de Nederlandse tak (TNT Post Nederland) en bevat ook buitenlandse postactiviteiten.

Met de zinsnede “in de basis” wordt bedoeld op onverenigbare voorwaarden in de twee alternatieve scenario’s, prijsoorlog en positiebestediging. In deze beide scenario’s komen de tarieven (sterk) onder druk te staan, waardoor het verlangde operationeel resultaat (voorwaarde 4) niet behaald kan worden zonder schending van voorwaarden 1-3. Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 3.1 tot en met 0.

2.2 Uitgangspunten en scenario’s

Het marktmodel is opgebouwd uit een aantal blokken en behelst een periode van 3 jaar: de huidige situatie (2009, oftewel $t=0$), de situatie over drie jaar (2012, oftewel $t=3$). Onderstaand wordt per blok een korte toelichting gegeven.

Blok 1: Volumes, marktaandelen en tarieven

Blok 1 bevat de aannames voor de variabelen volumes, marktaandelen (procentueel en in postvolume) en tarieven per segment, achtereenvolgens voor losse post (uitgesplitst naar consumentenpost/C2X en zakelijke post/B2X) en partijenpost (uitgesplitst naar overkomstduur). Voor partijenpost zijn, voor zover mogelijk, de cijfers uit het ingroeimodel gebruikt.⁹ Verondersteld wordt dat er substitutie plaatsheeft tussen 24-uurs- en ≥ 48 -uurs-post. Deze substitutie moet onderscheiden worden van de substitutie van geadresseerde door andere (lees: elektronische) vormen van communicatie. Ook deze volumedaling van de postmarkt zit in het model: in 2012 zal het totaal aantal geadresseerde poststukken gedaald zijn van 5,3 miljard tot 4,8 miljard poststukken in 2012 (zie Tabel 1).

Tabel 1: Ontwikkeling postvolume 2009-2012 in de drie scenario’s

Segmentvolumes losse post (x mln)	2009			2012		
	C2X	B2X	Totaal	C2X	B2X	Totaal
Losse brieven < 50 gram	338	353	691	270	282	553
Losse brieven 50-100 gram	34	35	69	27	28	55
Losse brieven > 100 gram	0	254	254	0	203	203
Totaal losse post	372	642	1.014	298	514	811
Segmentvolumes partijenpost (x mln)	2009			2012		
	24-uurs	≥ 48 -uurs	Totaal	24-uurs	≥ 48 -uurs	Totaal
Partijbriefpost <50 gram	1.445	361	1.806	643	964	1.607
Partijbriefpost 50-100 gram	127	54	181	67	101	168
Overige partijenpost (drukwerk)	23	2.286	2.309	23	2.240	2.263
Totaal partijenpost	1.595	2.701	4.296	733	3.305	4.038
Totaal geadresseerde post			5.310			4.849

Bron: SEO Economisch Onderzoek

⁹ Dit is bijvoorbeeld *niet* mogelijk bij uitsplitsing naar overkomstduur (24-uurs-post werd niet apart geïdentificeerd in het ingroeimodel) en de uitsplitsing van partijenpost >50g in briefpost 50-100g en drukwerk (in het ingroeimodel werden slechts twee segmenten onderscheiden: partijenpost <50g en partijenpost >50g).

Deze marktvolumes zijn in elk van de drie scenario's identiek. In de scenario's is echter wel verschil in de verdeling van dit volume over segmenten en marktpartijen. De verdeling van marktaandelen in het segment partijenpost is voor het basisscenario en het prijsoorlogscenario weergegeven in Tabel 2.

Het derde scenario veronderstelt behoud van de positie van TNT inclusief Netwerk VSP Geadresseerd. In andere woorden: hun gezamenlijke marktaandeel blijft gelijk. In dit derde scenario is sprake van een milde prijsoorlog. Prijsverlaging speelt vooral in het servicekader van 48 uur of langer. De aanname is dat het gecombineerde volume van TNT en Netwerk VSP 'markt(segment)conform' daalt: per partijenpostsegment daalt hun gecombineerd volume conform de segmentprojecties uit Tabel 1. Positiebestendinging wordt nagestreefd door onderling volume uit te wisselen: TNT brengt – meer dan in het basisscenario – 24-uurs-partijenpost onder bij dochter Netwerk VSP Geadresseerd. Met gelijke totaalvolumes als in het basisscenario en de 'markt(segment)conforme' krimp van TNT en Netwerk VSP Geadresseerd betekent dit dat de overige nieuwe postbedrijven (d.w.z. exclusief Netwerk VSP Gedresseerd) marktaandeel inleveren ten opzichte van de *base case*. In het derde scenario vinden in tegenstelling tot het prijsoorlogscenario dus wel volumeverschuivingen plaats tussen de marktpartijen ten opzichte van het basisscenario. Deze zijn niet weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: Ontwikkeling marktaandelen 2009-2012 in het basisscenario en het prijsoorlogscenario

Segmentvolumes losse post	2009		2012	
	TNT	Nieuwe postbedrijven	TNT	Nieuwe postbedrijven
Losse brieven < 50 gram	100,0%	0,0%	99,9%	0,1%
Losse brieven 50-100 gram	95,0%	5,0%	95,0%	5,0%
Losse brieven > 100 gram	95,0%	5,0%	95,0%	5,0%
Totaal losse post	98,4%	1,6%	98,3%	1,7%

Segmentvolumes partijenpost	2009			2012		
	TNT 24 uurs	TNT ≥48-uurs	NP ≥48-uurs	TNT 24 uurs	TNT ≥48-uurs	NP ≥48-uurs
Partijbriefpost <50 gram	100%	100%	0%	100%	84%	10%
Partijbriefpost 50-100 gram	100%	33%	20%	100%	58%	25%
Overige partijenpost (drukwerk)	100%	67%	33%	100%	56%	44%
Totaal partijenpost	100%	70%	19%	100%	64%	30%

Bron: SEO Economisch Onderzoek

NP staat voor nieuwe postbedrijven; het ≥48-uurs segment is opgedeeld in een TNT en een NP deel omdat TNT 5 maal per week bezorgt en de NP vooralsnog 2 keer per week.

Behalve de ontwikkeling van het marktvolume en de marktaandelen is de tariefontwikkeling belangrijk. Tabel 3 geeft de procentuele ontwikkeling van de tarieven in het basisscenario.

Tabel 3: Tariefontwikkeling 2009-2012 in het basisscenario

Segmentvolumes losse post	TNT	Nieuwe postbedrijven	
Losse brieven < 50 gram	0%	-5%	
Losse brieven 50-100 gram	0%	-5%	
Losse brieven > 100 gram	0%	-5%	
Segmentvolumes partijenpost	TNT 24 uren	TNT ≥48-uren	NP ≥48-uren
Partijbriefpost <50 gram	-16%	-24%	-3%
Partijbriefpost 50-100 gram	-24%	-23%	-14%
Overige partijenpost (drukwerk)	-7%	-3%	11%

Bron: SEO Economisch Onderzoek

NP staat voor nieuwe postbedrijven; het ≥48-uren segment is opgedeeld in een TNT en een NP deel omdat TNT 5 maal per week bezorgt en de NP vooralsnog 2 keer per week.

Tabel 4 geeft deze ontwikkeling voor het tweede en derde scenario. In deze scenario's verschilt alleen de tariefontwikkeling in het partijenpostsegment ten opzichte van het basisscenario.¹⁰ In het prijsoorlogscenario is sprake van een sterke tariefdaling van partijenpost. Verondersteld wordt dat alle marktpartijen aan de prijzenslag deelnemen en dus dat volumes, en daarmee de volumeverdeling tussen partijen, gelijk blijven aan de *base case*. In het derde scenario dalen de tarieven ook vooral in het servicekader van 48 uur of langer, maar minder sterk dan in het tweede scenario.

Tabel 4: Tariefontwikkeling 2009-2012 in de overige twee scenario's

Prijsoorlogscenario	TNT 24 uren	TNT ≥48-uren	NP ≥48-uren
Partijbriefpost <50 gram	-20%	-52%	-40%
Partijbriefpost 50-100 gram	-30%	-45%	-39%
Overige partijenpost (drukwerk)	-17%	-33%	-31%
Scenario behoud marktaandeel TNT/VSP	TNT 24 uren	TNT ≥48-uren	NP ≥48-uren
Partijbriefpost <50 gram	-18%	-31%	-16%
Partijbriefpost 50-100 gram	-26%	-25%	-17%
Overige partijenpost (drukwerk)	-10%	-17%	-10%

Bron: SEO Economisch Onderzoek

NP staat voor nieuwe postbedrijven; het ≥48-uren segment is opgedeeld in een TNT en een NP deel omdat TNT 5 maal per week bezorgt en de NP vooralsnog 2 keer per week.

Blok 2: Arbeidsproductiviteit

Het aantal poststukken per adres (de zogeheten 'overlapfactor') en het aantal huishoudens per uur bepalen hoeveel poststukken de bezorger per uur kan bestellen. Deze arbeidsproductiviteit wordt in het marktmodel gekoppeld aan het te bezorgen volume uit blok 1 en zo volgt het jaarlijks benodigde aantal bezorguren.

¹⁰ Op de deelmarkt losse post zal naar verwachting geen toetreding plaatsvinden en dus is (prijs)concurrentie hier niet waarschijnlijk.

Blok 3: Omzet

Uit blok 1 (volumeverdeling en tarieven) volgt de omzet per deelmarkt (losse post of partijenpost) en de samenstellende marktsegmenten (briefpost <50g, briefpost 50-100g en drukwerk¹¹). TNT Post Nederland doet naast postbezorging ook aan pakketbezorging. Naast de omzet uit postbezorging houdt het model daarom ook rekening met de omzet van de Business Unit Pakketservice, niet te verwarren met TNT Express.¹² Dit is belangrijk omdat de Pakketservice een relatief snelgroeiend onderdeel is.

Blok 4: Kosten

Het is mogelijk om inflatie mee te nemen in het marktmodel. We onderscheiden daarbij 7 verschillende inflatiepercentages: (a) vaste kosten, (b-e) werkgeverslasten voor TNT: TNT CAO, CAO zaterdagbestellers, CAO postbezorgers en de nieuw op te stellen CAO productie, (f-g) werkgeverslasten voor de nieuwe postbedrijven: Sector CAO postverspreiders en OVO. De inflatie is voorlopig op nul gesteld. Overigens zal de invloed van het invoegen van een gelijk inflatiepercentage van bijvoorbeeld 2% voor (a) tot en met (g) nagenoeg niets uitmaken voor het resultaat, omdat de kosten en opbrengsten in dezelfde mate stijgen.

De personeelscompositie in 2012 van TNT en de nieuwe postbedrijven wordt verkregen via respectievelijk het aangekondigde natuurlijk en gestimuleerd verloop bij TNT en de ingroeipercenages uit het ingroeimodel. Bij TNT is de koppeling van personeelssamenstelling aan het te bezorgen volume (inclusief sortering en collectie) *indirect*: we gaan uit van de aangekondigde ‘maximale’ reductie van TNT CAO schaal 1 t/m 4 (postbodes, collectie en sortering) zonder gedwongen ontslagen en zonder verplaatsing naar de nieuwe CAO productie, en becijferen vervolgens hoeveel instroom er nodig is in de CAO postbezorgers om het geprognosticeerde volume (blok 1) te kunnen verwerken.

Conform de door de vakbonden geformuleerde voorwaarden zijn in alle scenario’s de draaiknoppen ‘aantal fte in de nieuwe, goedkopere CAO productie’ en ‘aantal fte dat gedwongen wordt ontslagen’ op nul gehouden. In het marktmodel hebben de mutaties in de personeelscompositie plaatshebben via natuurlijk en gestimuleerd verloop in de volgende functiecategorieën van TNT:

- Postbodes, sorteerdere en collectiemedewerkers die werken in de Business Unit Productie en vallen onder de TNT CAO schaal 1-4;
- Medewerkers die werken in de Business Unit Productie en vallen onder de TNT CAO schaal 5-13;
- Zaterdagbestellers (deze groep heeft een eigen CAO);

¹¹ Drukwerk bestaat uit geadresseerde *direct mail* en tijdschriften/periodieken.

¹² Er zijn aparte Business units voor pakketservice en voor express post, omdat de pakketservice onder de opgedragen dienst valt en de pakketservice niet. TNT Post is door de overheid als concessiehouder aangewezen voor deze dienstverlening. Voor pakketservice gelden standaard servicekaders, waaruit de klant kan kiezen. Van (geregistreerde) exprespost is sprake als de afzender individuele voorwaarden overeenkomt ten aanzien van het tijdstip of tijdvak van de aflevering, de leveringszekerheid en de aansprakelijkheid.

- Postbezorgers die vallen onder de CAO Postbezorgers¹³;
- Medewerkers die werken bij de Business Unit Commercial;
- Medewerkers die werken bij de Business Unit Pakketservice.

Bij nieuwe postbedrijven worden twee functiecategorieën onderscheiden:

- Medewerkers die werken op basis van een arbeidsovereenkomst conform de CAO Postverspreiders;
- Medewerkers met een OVO.

Rekening houdend met o.a. de huidige personeelsaantallen per functiecategorie, de gemiddelde deeltijdfactoren, het aantal uren van een voltijdscontract, het aantal vakantie- en ziektedagen, de arbeidsproductiviteit (blok 2) en het geprognosticeerde bezorgvolume (blok 1) berekent het marktmodel de benodigde bezorgcapaciteit in aantal fte per functiecategorie.

In blok 4 worden tevens de arbeidskosten per productief uur per functiecategorie bepaald. Op basis van deze arbeidskosten en de benodigde bezorgcapaciteit worden de arbeidskosten berekend. Voor TNT komen daar nog de kosten van het gestimuleerde verloop bij.

In het marktmodel worden naast arbeidskosten ook de overige kosten meegenomen. Deze overige kosten betreffen bijvoorbeeld materiaal, uitbestede werk en afschrijvingen. Deze kosten zijn voor een belangrijk deel vast, dat wil zeggen dat ze niet variëren met de productieomvang. Bij TNT wordt in het marktmodel rekening gehouden met de aangekondigde besparing van 90 miljoen euro in 3 jaar tijd.¹⁴ Deze wordt in mindering gebracht op het vaste kostenniveau in 2009 om tot het niveau in 2012 te komen.

Blok 5: Resultaat

Het operationele resultaat (EBIT) voor TNT volgt dan uit het verschil tussen de in blok 3 bepaalde omzet en de totale kosten voor TNT. Voor de nieuwe postbedrijven wordt op soortgelijke wijze het gezamenlijke operationele resultaat bepaald.

In het ingroeimodel was de ROS van de nieuwe postbedrijven een input (als redelijk rendement waaraan de gebruiker van het model kan draaien), in het marktmodel is het een output. De waarde wijkt van die in het ingroeimodel in verband met o.a. de volgende factoren:¹⁵

- In het marktmodel wordt ook losse post meegenomen
- In het startjaar blijkt het aantal OVO'ers wat hoger te liggen dan aanvankelijk ingeschat;
- In de nieuwste CAO postverspreiders zijn net wat andere vakantierechten afgesproken dan in het ingroeimodel van maart 2009 zijn meegenomen.

¹³ TNT Post heeft naast de TNT CAO voor postbodes, ook een CAO voor postbezorgers onder vallen. Het niveau van deze laatste CAO ligt iets hoger dan het niveau van de sector CAO voor nieuwe postbedrijven.

¹⁴ *Nieuwe Initiatieven Masterplannen* (NIMP), juli 2009.

¹⁵ Ook de ingroeipercentages zijn gevoelig voor deze factoren. De aangepaste percentages voor vaste contracten worden lager: 12% in jaar 1 (voorheen 14%), 32% in jaar 2 (voorheen 40%), 57% in jaar 3 (voorheen 74%). Nog steeds blijft 80% haalbaar binnen 3½ jaar.

Voor TNT hebben we het resultaat ook bepaald voor de gehele TNT Mail divisie (dus inclusief de buitenlandse postactiviteiten).¹⁶ Dit omdat de vierde door de bonden geformuleerde voorwaarde voor een gezonde ontwikkeling op de Nederland inhoudt dat een vijandige overname van TNT (TNT Mail) door bijvoorbeeld een *private equity* bedrijf voorkomen moet worden. Een dergelijke overname komt dichterbij naarmate de ROS lager wordt. Doorgaans wordt aangenomen dat een veilige drempelwaarde ergens in de 'mid teens' ligt (13-14%). Voor voorgaande jaren is uitgerekend welk aandeel TNT Post Nederland had in respectievelijk de omzet en het resultaat van de gehele postdivisie. Het marktmodel bevat een van de draaiknoppen die het mogelijk maakt om te bepalen hoe uitbreiding van buitenlandse activiteiten de EBIT en ROS van TNT Mail kan verbeteren.

¹⁶ Naast TNT Post Nederland (TNT Mail Netherlands) bestaat TNT Mail uit andere bedrijfsonderdelen: European Mail Networks, Cross-border Mail, en Data & Document Management.

3 Resultaten van het marktmodel

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de doorrekening van de drie scenario's in het marktmodel. Daarbij zijn de eerste drie van de in paragraaf 2.1 weergegeven voorwaarden – geen gedwongen ontslagen, behoud arbeidsvoorwaarden en fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden voor de gehele postmarkt – als gegeven beschouwd. De onverenigbaarheid van de eerste drie van de door de bonden geformuleerde voorwaarden met de vierde voorwaarde (een minimale ROS voor de postdivisie om een vijandige overname te voorkomen), maakt dat de alternatieve scenario's de minimale streefwaarde van de ROS in eerste instantie wordt genegeerd: in aanvang wordt berekend welk bedrijfsresultaat wordt behaald door TNT (resp. door Post Nederland en de gehele postdivisie) en de nieuwe postbedrijven *zonder* de standaard personeelscompositie van het basisscenario aan te passen. In tweede instantie wordt becijferd hoe met uitruil tussen duurdere en goedkopere TNT-functiecategorieën de ROS op het gewenste peil gebracht kan worden. In de praktijk komt dit neer op ontslag van productiemedewerkers die onder de TNT CAO vallen. De benodigde bezorgingscapaciteit wordt vervolgens aangevuld met goedkopere arbeidskrachten, zoals medewerkers onder de CAO postbezorgers. Er zijn ook andere mogelijke wegen om tot de streefwaarde van de ROS te komen (zowel binnen TNT Post Nederland als met de andere (buitenlandse) bedrijfsonderdelen van de Postdivisie).

De resultaten worden gepresenteerd door steeds een van de onderstaande stellingen te toetsen aan de resultaten:

1. Het totale volume op de postmarkt én de tarieven dalen in alle scenario's.
2. Een daling van de tarieven heeft een grotere negatieve invloed op werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden dan een daling van het marktaandeel.
3. Voor een gezonde postmarkt is het noodzakelijk dat de kosten worden doorberekend in de tarieven.
4. Een prijsoorlog maakt het voor de nieuwe postbedrijven onmogelijk om de afgesproken ingroei naar betere arbeidsvoorwaarden te financieren.
5. Een prijsoorlog helpt de postmarkt om zeep.

3.1 Volume en tarieven dalen

Zoals uit Tabel 1 in paragraaf 2.2 blijkt neemt het totale volume op de Nederlandse geadresseerde postmarkt in de periode 2009 tot 2012 af. Het volume losse post zal in totaal met een vijfde afnemen en het volume partijenpost daalt met 6%. Het totale marktvolume daalt met 9%. Binnen het partijenpostsegment komt de daling voor rekening van het segment 24-uurspost (-54%), terwijl het aantal poststukken in de ≥ 48 uursservicekaders juist stijgt (22%). Er treedt binnen het partijenpostsegment substitutie op tussen het 24 uur en ≥ 48 uursservicekaders.

Uit Tabel 3 en Tabel 4 in paragraaf 2.2 volgt dat het marktmodel conform de werkelijke marktontwikkelingen van de laatste jaren uitgaat van tariefdalingen over de gehele linie behalve bij:

- Losse consumentenpost in alle scenario's: daar blijft TNT Post monopolist, omdat de markt hoogst waarschijnlijk te klein en duur is om winstgevend te bedienen als concurrent van TNT;
- Overige partijenpost aangeboden door nieuwe postbedrijven in de ≥ 48 uurservicekaders in het eerste scenario: de positieve tariefontwikkeling is een direct gevolg van de invulling van dit scenario – het kunnen doorrekenen van de gestegen arbeidskosten door overgang van OVO- naar AO-model. Dit is echter geen realiteit: met name sinds de toetreding van Netwerk VSP Geadresseerd zijn de tarieven in het partijenpostsegment (fors) gedaald.

De eerste stelling – het totale volume op de postmarkt én de tarieven dalen in alle scenario's – is daarmee dus aangenomen voor alle segmenten behalve losse consumentenpost en de veronderstelde stijging van overige partijenpost aangeboden door nieuwe postbedrijven in de ≥ 48 uurservicekaders.

3.2 Het relatieve belang van tarieven en marktaandeel

Omdat de tarieven in het partijenpostsegment in de huidige marktomstandigheden een kleine marge bevatten, heeft een verdere daling van het tarief een grotere invloed op de Nederlandse geadresseerde postmarkt dan een daling van het marktaandeel. Vanwege de schaaleardeffecten in de kostenstructuur (hoge vaste kosten verbonden aan het onderhouden van het collectie-, sorteer- en bezorgnetwerk) zijn er echter wel discontinuïteiten in dit verband. Dus als het marktaandeel sterk daalt gaan op een goed moment ook schaalnadelen spelen en kan een volumedaling de overhand krijgen in het effect op de bedrijfsresultaten.

Voor TNT is het belang van de schaalnadelen nu een belangrijke factor, waarschijnlijk belangrijker dan tarieven. Voor nieuwe postbedrijven geldt het omgekeerde omdat zij een andere kostenstructuur hebben (het aandeel vaste kosten is lager) en lagere marges in hun tarieven.

Dit wordt duidelijk als we de resultaten van het tweede en derde scenario vergelijken voor TNT Post en de nieuwe postbedrijven. In het tweede scenario (prijsoorlog) behalen de nieuwe postbedrijven een grote negatieve EBIT en een ROS van lager dan -50%, terwijl zowel TNT Post als de gehele postdivisie nog een positieve EBIT halen. Wel ligt de ROS van TNT Mail bij een prijsoorlog onder de eerder genoemde streefwaarde. Het blijkt gegeven de arbeidskosten en de eerder genoemde CAO's bij TNT Mail niet mogelijk om de ROS naar een niveau in de *mid teens* te krijgen.

In het derde scenario zet TNT Post inclusief Netwerk VSP Geadresseerd in op behoud van marktaandeel (milde prijsoorlog). In dat geval zullen de overige nieuwe postbedrijven niet kunnen overleven. Hun bedrijfsresultaat is in dit scenario namelijk negatief, minder fors dan in het prijsoorlogscenario, maar nog altijd is de ROS lager dan -20%. Het omvallen van de nieuwe postbedrijven leidt tot verlies aan werkgelegenheid bij deze bedrijven.

De tweede stelling – een daling van de tarieven heeft een grotere negatieve invloed op werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden dan een daling van het marktaandeel – geldt in de huidige markt-

omstandigheden voor de nieuwe postbedrijven. Merk wel op dat dit niet zegt dat volume niet van belang zou zijn voor nieuwe postbedrijven. Het tegendeel: door volume naar zich toe te trekken, worden schaalvoordelen behaald en kan een meer concurrerende kostenstructuur worden gerealiseerd.

3.3 Het belang van de tariefontwikkelingen

De stelling dat het noodzakelijk is om de kosten door te rekenen om een gezonde bedrijfsvoering te hebben, zal geen verwondering wekken. Immers, geen enkel bedrijf houdt het op lange termijn vol als structureel onder de kostprijs wordt gewerkt. Het is ook niet uniek voor postbedrijven. Echter, juist omdat op de Nederlandse geadresseerde postmarkt sinds enkele jaren steeds harder op prijs wordt geconcentreerd – zelfs zo dat sommige bedrijven al gedurende enige tijd onder de kostprijs werken – en tegelijk kostenverhogende beleidsmaatregelen zijn doorgevoerd – de verplichting om in 3 ½ jaar van OVO naar arbeidsovereenkomsten over te gaan – is deze bedrijfs-economische wetmatigheid extra relevant.

De overgang naar betere arbeidsvoorwaarden kost geld, en als dat niet verdiend kan worden door gestegen arbeidskosten door te rekenen in de tarieven, dan betekent dat faillissement voor de betreffende postbedrijven. Dit volgt ook weer duidelijk uit de doorrekening van de drie scenario's van het marktmodel. Alleen in het eerste scenario, waarin nieuwe postbedrijven als bij veronderstelling hun gestegen arbeidskosten kunnen doorrekenen, is in 2012 sprake van een (licht) positief bedrijfsresultaat. In de overige twee scenario's houden de nieuwe postbedrijven te weinig financiële ruimte over om de overgang naar betere arbeidsvoorwaarden te betalen (let wel dat Netwerk VSP Geadresseerd in het derde scenario niet bij de nieuwe postbedrijven, maar bij TNT Post is geschaard).

De derde stelling – voor een gezonde postmarkt is het noodzakelijk dat de kosten worden doorberekend in de tarieven – is met andere woorden zeer actueel in de huidige postmarkt. Behoud van arbeidsvoorwaarden of werkzekerheid bij TNT en een overgang naar betere arbeidsvoorwaarden bij de nieuwe postbedrijven is alleen in het eerste scenario mogelijk.

3.4 Gevolg prijsoorlog voor haalbaarheid ingroeimodel

De vierde stelling – een prijsoorlog maakt het voor de nieuwe postbedrijven onmogelijk om de afgesproken groei naar betere arbeidsvoorwaarden te financieren – volgt direct uit de doorrekening van het prijsoorlogscenario. In dat geval duiken de nieuwe postbedrijven diep in de rode cijfers en kunnen de afspraken over de groei naar betere arbeidsvoorwaarden niet worden nagekomen. Maar ook in het geval van een milde prijsoorlog – in het scenario dat TNT inclusief Netwerk VSP Geadresseerd inzet op marktaandeelbehoud – kunnen de overige nieuwe postbedrijven de afspraken die zijn gemaakt in het ingroeimodel niet halen.

3.5 Gevolg prijsoorlog voor postmarkt

De vijfde stelling – een prijsoorlog helpt de postmarkt om zeep – blijkt uit doorrekening van het prijsoorlogscenario. De negatieve resultaten voor TNT in dit scenario geven aan dat een prijsoorlog het onmogelijk maakt om gedwongen ontslagen te voorkomen en arbeidsvoorwaarden te behouden. De nog rodere cijfers voor de nieuwe postbedrijven geven aan dat bij een prijsoorlog de overgang naar betere arbeidsvoorwaarden niet betaald kan worden. Beide conclusies gelden ook in het geval van een milde prijsoorlog. Voor werknemers is het dus essentieel dat een verdere (milde) prijsoorlog wordt voorkomen of gestopt. Voor TNT werknemers is verder van belang dat een (milde) prijsoorlog een vijandige overname van TNT dichterbij brengt, omdat het voor bijvoorbeeld *private equity* bedrijven gemakkelijker wordt TNT Mail over te nemen als de winstgevendheid achterblijft bij de verwachtingen.

Ook voor andere partijen op de postmarkt is het essentieel dat een verdere (milde) prijsoorlog wordt voorkomen of gestopt. Zo is de afnemer niet gebaat bij het verdwijnen van concurrenten van TNT Nederland, omdat daarmee weer een monopoliesituatie wordt gecreëerd. Geen wettelijk monopolie, maar een feitelijk monopolie met alle nadelen van dien: verhoging van de prijzen, minder kwaliteit, minder productdifferentiatie, gebrek aan innovatie enzovoorts.

Aanbeveling

Om te voorkomen dat de postmarkt opnieuw een monopoliemarkt wordt, is het van levensbelang voor de postmarkt dat het ministerie van Economische Zaken zo snel mogelijk zorgt voor adequaat mededingingstoezicht. Op dit moment ontbreekt een toezichthouder die vooraf, bij dreigend concurrentievervalsend gedrag van één van de marktpartijen kan ingrijpen. De Nederlandse Mededingingsautoriteit kan alleen achteraf vaststellen of sprake is van misbruik van een economische machtspositie. De eis voor nieuwe postbedrijven om over te gaan naar betere, maar duurder arbeidsvoorwaarden, verplicht de overheid om ex ante mededingingstoezicht behoorlijk te regelen. Alleen dan zijn er gelijke kansen voor nieuwkomers en zittende partijen, voor grote en kleine partijen en voor partijen met diepe en ondiepe zakken. Het is onverstandig beleid om de postmarkt aan een prijsoorlog ten onder te laten gaan.



seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 · 1018 WB Amsterdam · T (+31) 20 525 16 30 · F (+31) 20 525 16 86 · www.seo.nl