

TWYNSTRA GUDDE BUNDELT MENINGEN OVER TOEKOMST
WATEROORZIEIENING

Schaalvergroting en duurzaamheid hebben ook een keerzijde

Schaalvergroting en duurzaamheid zijn momenteel breed gedragen thema's in de watervoorziening. Beide thema's hebben ook een keerzijde. Dit zegt adviesbureau Twynstra Gudde na discussies die het voerde met directieleden en aandeelhouders van waterleidingbedrijven, marketingdeskundigen en (commerciële) partijen die in de watersector actief (willen) worden. Aan de basis van de discussie lagen vier door het adviesbureau ontwikkelde scenario's ten grondslag.

Dit voorjaar bracht Twynstra Gudde het boekje 'Water voorzien' uitgebracht, waarin de vier toekomstscenario's zijn beschreven voor de watervoorziening in 2015: een watervoorziening gericht op maximale duurzaamheid (scenario 1), een watervoorziening met consumenten die zelf een waterleverancier kunnen kiezen (scenario 2), een watervoorziening in een met concessies gecreëerde 'vrije' markt (scenario 3) en een watervoorziening gericht op maximale efficiëntie.

Volgens het adviesbureau blijkt dat betrokkenen bij de watersector naast deze vier scenario's nog andere toekomstbeelden hebben. Met name de volgende thema's houden de gemoederen bezig:

- Wat zal de (uiteindelijke) schaalgrootte in de sector zijn?
- Gedragen (publieke) aandeelhouders zich als shareholder of als stakeholder?
- Wat is de werkelijke waarde van de klant van een waterleidingbedrijf?

Op basis van deze kernthema's zijn hierna de verschillende toekomstvisies met elkaar geconfronteerd.

Drie grote waterbedrijven

De directieleden van de huidige waterleidingbedrijven zijn van mening dat de schaalvergroting in de watervoorziening zich zal doorzetten. De verwachting is dat uiteindelijk drie grote (publieke) waterbedrijven overblijven. Daarnaast ontstaan kleinere (mogelijk private) bedrijven, die zich richten op commerciële dienstverlening aan de klant.

Als de watervoorziening zich ontwikkelt langs de vier scenario's zullen de scenario's gericht op duurzaamheid en op efficiëntie

(scenario 1 en 4) op korte termijn realiteit worden. Het concessiestelsel uit scenario 3 is volgens de huidige directieleden op wat langere termijn onontkoombaar. Vanuit Europa zal de druk toenemen om andere (publieke en private) Europese bedrijven toegang te geven tot de Nederlandse markt. Tenslotte zal in de watervoorziening uiteindelijk een situatie ontstaan waarin klanten uit verschillende waterkwaliteiten kunnen kiezen (scenario 2). De scenario's tezamen vragen om efficiëntieverbetering en het plegen van investeringen, schaalvergroting is hiervoor noodzakelijk.

De ontwikkeling richting scenario 2 zal voortkomen uit de tendens tot miniaturisering. Betere zuiveringstechnieken creëren nieuwe (commerciële) mogelijkheden voor productie en distributie van drinkwater op het niveau van een woonwijk of zelfs een huishouden. Vraagtekens worden gezet bij de borging van de volksgezondheid; wie voelt zich hiervoor verantwoordelijk?

De perceptie van de consument bepaalt uiteindelijk of miniaturisering een grote vlucht gaat nemen. Garanties (kwaliteitscertificaten), keuzevrijheid, aantrekkelijke prijzen, en succesverhalen zijn hierbij belangrijke invloedsfactoren. Net als in de huidige situatie zal de nadruk sterk moeten liggen op het borgen van de levering van de vereiste kwantiteit en kwaliteit van water.

Met name de politieke angst voor problemen met de volksgezondheid zal de 'markt' op korte termijn nog blijven afschermen en tevens leiden tot een behoorlijk investeringsniveau in de infrastructuur.

Shareholders of stakeholders?

De directieleden van waterleidingbedrijven verwachten dat aandeelhouders

meer zeggenschap in het waterbedrijf zullen opeisen. Aandeelhouders zijn zich bewuster geworden van de waarde van hun bezit en willen meer invloed. Vooral grootaandeelhouders zijn het hiermee eens.

Nieuwe wetgeving zorgt ervoor dat aandeelhouders meer invloed kunnen uitoefenen op de winstbestemming van het waterbedrijf en op de benoeming van de Raad van Commissarissen. Omdat de aandelen van waterleidingbedrijven op basis van de nieuwe Waterleidingwet voorlopig in publieke handen blijven, kan het uitoefenen van deze invloed botsen met het bewaken en borgen van publieke belangen. Zullen publieke aandeelhouders zich gedragen als maatschappelijke stakeholders of als op winst gerichte shareholders?

De schaalvergroting in de watervoorziening betekent dat de zeggenschap van aandeelhouders versnipperd en per aandeelhouder afneemt. Vooral kleine aandeelhouders krijgen daardoor onvoldoende zeggenschap om publieke belangen te kunnen borgen. Daarnaast kunnen fusies ertoe leiden dat provincie X als grootaandeelhouder de belangen van provincie Y moet behartigen. De invloed kan zodanig afnemen of wijzigen dat de financiële waarde van aandelen voor publieke aandeelhouders belangrijker worden dan het maatschappelijk belang dat de aandelen vertegenwoordigen.

De opkomende vrije markt voor grootverbruikers dwingt waterleidingbedrijven tot (risicovol) ondernemerschap en marktconforme dienstverlening. Hoe ondernemend mag een bedrijf met publieke aandeelhouders zijn? Vooral als het weglopen van grootverbruikers tot gevolg heeft dat kosten voor bijvoorbeeld infrastructuur zwaarder op gebonden klanten gaan leunen.

De publieke aandeelhouders zelf zijn verdeeld over de mate waarin zij risico mogen lopen door ondernemende activiteiten van het waterleidingbedrijf. Sommigen zijn tegen iedere vorm van risico, anderen vinden dat goede afspraken over de borging van publieke belangen kunnen worden gemaakt.

Zij zijn unaniem voor het streven naar samenwerking in de waterketen. Of dat vanuit een defensief motief gebeurt (tegen de invloed van eventuele toekomstige private aandeelhouders) of vanuit een offensief motief (om het publieke belang beter te borgen en te dienen), is per aandeelhouder verschillend. Gezien het feit dat samenwerking in de waterketen in de praktijk slechts zeer moeizaam tot stand komt, dringt zich echter de vraag op of met dit streven het doel wel (tijdig) wordt behaald.

De waarde van de klant: beperkte mogelijkheden

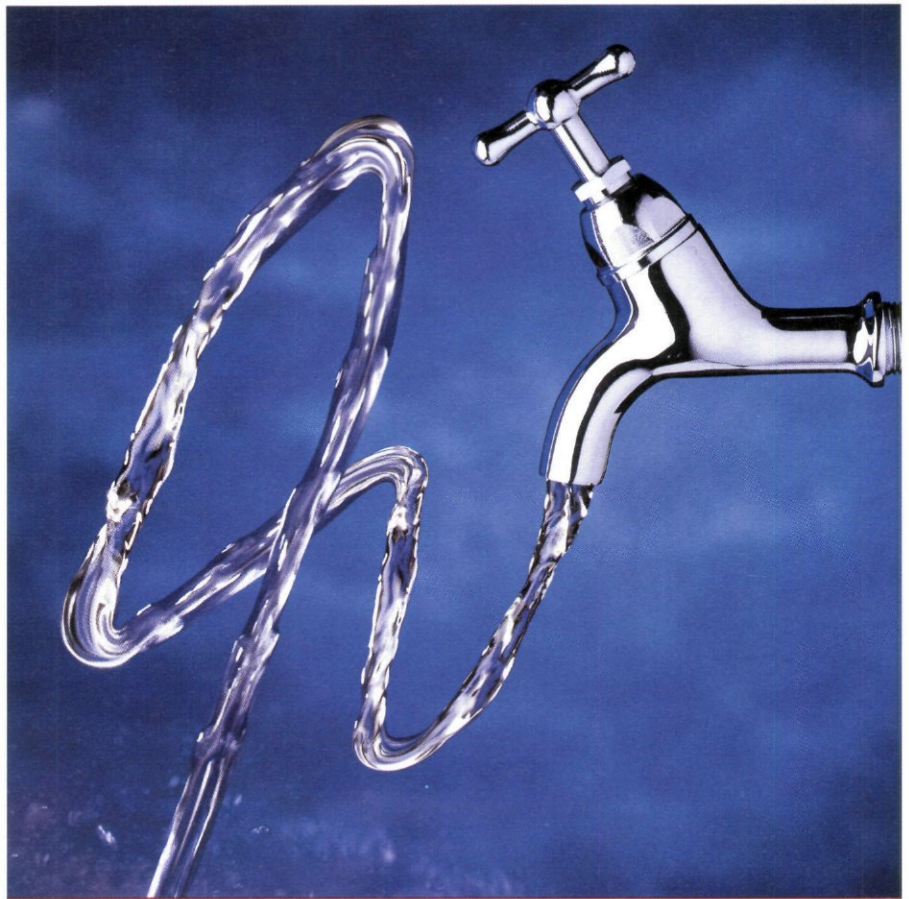
Waterleidingbedrijven beschikken over kloppende gegevens van een groot aantal (gebonden) klanten. Volgens marketingdeskundigen zijn deze klantgegevens inclusief klantcontacten waardevol, maar zijn de mogelijkheden vooralsnog beperkt. Klantgegevens zijn zeer oppervlakkig (meer dan naam, adres en woonplaatsgegevens zijn doorgaans niet bekend) en het contact verloopt vooral via het sturen van rekeningen.

Het leveren van drinkwater heeft mogelijk strategische marketingwaarde als 'traffic generator'; het kan de opstap zijn om ook andere producten en diensten aan de klant aan te bieden. Het waterleidingbedrijf heeft de adresgegevens en geniet bovendien een groot vertrouwen bij de klant. Andere bedrijven, zoals retailbedrijven, kunnen hiervan profiteren. Dit creëert een basis voor eventuele samenwerking. De schade voor alle bij de samenwerking betrokken bedrijven zal echter groot zijn als het vertrouwen verdwijnt door bijvoorbeeld volksgezondheidsproblemen veroorzaakt door drinkwater. De vraag is in hoeverre niet-waterleidingbedrijven risico willen lopen, omdat ze slechts weinig invloed hebben op het voorkomen van dergelijke problemen.

Het product drinkwater is een homogeen bulkproduct, maar wordt voor verschillende doeleinden gebruikt. Drinkwater wordt bijvoorbeeld gebruikt als dorstlesser, als schoonmaakmiddel en als transportmiddel voor afval. Marketingdeskundigen wijzen erop dat bij dit verschillend gebruik van water andere emoties horen, waardoor mogelijkheden ontstaan voor productdifferentiatie. Willen waterleidingbedrijven hierop inspelen, dan horen daar producten bij, zoals gebotteld water, besparende douchekoppen en regentonnen. Volgens marketingdeskundigen ontbreekt het waterleidingbedrijven aan de juiste competenties voor het aanbieden van een succesvol assortiment producten waar vraag naar is. Waterleidingbedrijven zijn vooral goed in het efficiënt benutten van productiecapaciteit.

Marketingdeskundigen vinden het opvallend dat van de scenario's alleen scenario 2 een drijvende kracht kent die gebaseerd is op individuele klantbehoeften. Blijkbaar zorgen andere drijvende krachten voor meer beweging. Consumenten hebben geen grote intrinsieke wens tot keuzevrijheid, drinkwater is betrouwbaar en goedkoop. Alternatieven worden met wantrouwen door de klant bekeken.

Uit de praktijk blijkt dat het waterverbruik voor de consument alleen een issue is als deze wordt aangesproken op duurzaamheid. Voorbeelden bestaan van mensen die samen met medewijkbewoners het initiatief nemen



om de waterkringloop in de wijk te sluiten. Ook sommige bedrijven zijn bereid te investeren in het sluiten van de waterkringloop op kantoor. Van initiatieven op grote schaal is alleen nog geen sprake en over de mate van duurzaamheid van een sluitende waterkringloop lopen de meningen nog sterk uiteen.

Voorlopig zijn alleen grote, industriële klanten bewust bezig met hun waterverbruik. Zij zijn bereid te betalen voor betere maatwerkoplossingen voor hun waterbehoefte. Waterleidingbedrijven bieden die ook aan, en zullen dat steeds meer (moeten) doen. In hoeverre de strategie 'aanbod creëert vraag' werkt voor de consumentenmarkt zal de toekomst uitwijzen.

Conclusies

De geschetste confrontatie van toekomstbeelden kan leiden tot de volgende conclusies, waaruit blijkt dat schaalvergroting en duurzaamheid ook een keerzijde hebben:

- De horizontale schaalvergroting in de watervoorziening zal zich doorzetten en wordt gestimuleerd door de rijksoverheid. Door de schaalvergroting versnippert echter de zeggenschap van publieke aandeelhouders, waardoor ook voor hen de financiële waarde van het aandeel belangrijker kan worden dan het maatschappelijk belang dat wordt vertegenwoordigd;
- Om industriële klanten (op een vrije Europese markt) niet te verliezen of juist binnen te halen, zullen waterleiding-

bedrijven (internationaal) marktconforme dienstverlening moeten aanbieden. Dit brengt ondernemersrisico's met zich mee en creëert een lastige positie voor publieke aandeelhouders. Daarnaast kan het (mogelijk) verlies van een grote afnemer tot gevolg hebben dat vaste kosten voor een groter deel worden doorberekend aan gebonden klanten;

- Waterleidingbedrijven hebben de mogelijkheid om consumenten aan te spreken op duurzaamheid. Consumenten tonen bereidheid om te investeren in bijvoorbeeld een sluitende waterkringloop en bijbehorende producten. Waterleidingbedrijven kunnen de ondersteunende diensten en producten leveren, duurzaamheid vormt dan een opstap naar commerciële dienstverlening. Voorwaarde is wel dat een continue en betrouwbare watervoorziening niet in gevaar komt;
- Een (succesvolle) marketingstrategie mist nog om te profiteren van het grote, kloppende klantenbestand van waterleidingbedrijven. Het leveren van drinkwater is interessant vanwege de mogelijkheid tot 'traffic generation' of vanwege de vertrouwensbasis die ervoor nodig is. Dit is echter nog met de nodige voorbehouden omgeven. ■

Uiteraard is Twynstra Gudde benieuwd naar reacties en aanvullingen op bovenstaand artikel. U kunt contact opnemen met Marcel van Bockel (boc@tg.nl) en Bart Budding (bbd@tg.nl).