

Stinis – a box of value

Dr. Arjen van Klink prepared this case solely to provide material for class discussion. The author does not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. Certain names, (financial) data, and other identifying or proprietary information has been disguised to protect confidentiality. Copyright law prohibits reproduction, storage or transmittal of this document without the written permission of the author. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization.

Copyright © 2023, Arjen van Klink

Version: 2023-09-23

Introductie

Op haar dagelijkse wandeling over de Lekdijk komt Lisette Stinis bij de veersteiger, waar de pont net vertrokken is naar de overkant. “Heen en weer, altijd weer” zo mijmert ze. “Doen wij feitelijk ook met ons hijsequipment”. De rivier is breed en de overkant is ver. Dat herinnert haar aan de discussie die ze eerder deze week had met het managementteam over de strategie van Stinis. Er is herijking nodig, want de internationale concurrentie is zwaar. Hoe komen wij figuurlijk aan de overkant – hoe bereiken wij de uiteindelijke klant? De vraag wat data kan betekenen kwam verschillende keren naar voren. Ook welke klantwaarde Stinis met zijn klantpropositie genereert. “Interessante punten”, zo denkt ze, “wij als technuten denken dat een mooi product zichzelf blijft verkopen. Maar kennen we de echte behoeften van onze klanten wel voldoende?”. Inmiddels komt het terrein van Stinis in zicht. Lisette zwaait naar een medewerker en stapt haar kantoor in.

Bedrijfshistorie

Stinis is een Nederlands familiebedrijf en opgericht door Arie Stinis in 1830. Oorspronkelijk was Stinis een smederij die hoefijzers en schaatsen maakte voor boeren en burgers in de Krimpenerwaard. In zes generaties is de focus van het bedrijf langzaam verschoven van smederij naar gespecialiseerd ontwikkelaar en producent van hijsapparatuur voor containers. In 1967 werd met hijsequipment van Stinis voor het eerst een container op de kade in Rotterdam gezet. Tot die tijd werden containers aan kettingen gehesen. Kees Stinis – de vijfde generatie van de familie - ontwierp een mechanisme waardoor containers veel eenvoudiger opgetild kunnen worden. Deze “spreader” is een systeem **met mechanische armen** die een container grijpen en waarmee een kraan eenvoudig containers kan tillen.

In 1978 komt het bedrijf onder leiding te staan van Kees Stinis en onder hem groeit het bedrijf verder in hijsmateriaal voor containers. In 1989 ontwikkelt Stinis een gepatenteerde *Autotwist®-spreader*; een spreader die automatisch vergrendelt en ontgrendelt wanneer deze op een container wordt geplaatst. Dit type spreader wordt erg populair, mede omdat zonder aanvullende arbeidskrachten de hijsoperatie aanmerkelijk veiliger kan verlopen. In 1996 krijgt Stinis verdere internationale erkenning met de introductie van de *Stinis Long-Twin®*. **Met deze spreader kunnen twee containers tijdens de hijsbeweging tot anderhalve meter uit elkaar worden gepositioneerd.** Inmiddels is er ook het *Stinis Split-Headblock®*, die vier containers tegelijkertijd kan optillen.

De spreaders van Stinis worden beschouwd als de Rolls Royces in de markt. Vanwege de hoge kwaliteit zijn tweedehands spreaders van Stinis gewild in de markt. Het kan voorkomen dat een 20 jaar oude Stinis spreader nog steeds containers tilt zonder dat Stinis daar zelf weet van heeft. De productkwaliteit zit in de eerste plaats in de kwaliteit van de materialen. De premiumpositie uit zich in de tweede plaats in een hoogwaardige service-organisatie, die klanten met raad en daad terzijde staat en overal ter wereld snel ter plaatse kan zijn om in onderhoud en reparatie te voorzien. De kwaliteit zit in de derde plaats in slimme vindingen voor het ontwerp van de spreaders. Bijvoorbeeld

de manier waarop de flippers functioneren, net iets anders gemonteerd dan bij de concurrenten waardoor per move¹. enkele seconden sneller kan worden gewerkt.

Want tijd is geld in deze business. Productiviteitsverbetering op de terminal is steeds de beweegreden voor innovatie bij Stinis geweest. Steeds zijn praktische ideeën opgepakt. Intensief klantcontact is daarvoor de bron en servicegerichtheid een belangrijke competentie. Mensen van het bedrijf, inclusief de directeur-aandeelhouder zelf, werken ideeën uit en ontwerpen een prototype. Het prototype wordt bij een klant getest. Zo worden fouten uit het ontwerp gehaald en het product uiteindelijk gereed gemaakt voor de markt. Zo veel mogelijk is de innovatie in eigen hand gehouden. De technische know-how binnen de onderneming betekent dat veel aandacht uitgaat naar complexe technische problemen en dat medewerkers er veel voldoening uithalen om slimme oplossingen te bedenken.

Naast nieuwe typen spreaders heeft Stinis grote stappen gezet in het vervangen van de hydraulische aandrijvingsmechanismen in de spreader door volledig elektrische. Dat past in de trend naar verduurzaming. Daarnaast heeft het bedrijf nieuwe toepassingen ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld een systeem om via de spreader containers te wegen. Als het gewicht van iedere container bekend is, kunnen schepen stabiel beladen worden.

Dat Stinis een familiebedrijf is, komt in haar kernwaarden tot uitdrukking:

- *Persoonlijk.* Het bedrijf bouwt aan een partnerschap voor de lange termijn dat is gebaseerd op vertrouwen en vriendschap, omdat de reputatie van het bedrijf en de familie onafscheidelijk zijn. Men gaat ver om voor de klant iets bijzonders te maken, waar Stinis en de klant samen trots op zijn.
- *Toegewijd.* Stinis richt de expertise op essentiële gebieden voor terminals en rederijen: veiligheid en efficiëntie. Dat vereist hoogwaardige kwaliteit van materialen en ontwerpen, die een hoge prestatie garanderen tijdens zware omstandigheden aan de kade.
- *Verantwoordelijk.* Als er zich een probleem voordoet, werkt Stinis aan de goede oplossing. Daarnaast neemt het bedrijf zijn verantwoordelijkheid op het gebied van ontwerp kwaliteit, materiaalkeuze en afwerking. En werkt Stinis aan duurzame relaties met stakeholders.

Containermarkt

Sinds de introductie van de container door de Amerikaanse rederij Sealand in het maritieme verkeer in de jaren '60 heeft deze laadeenheid gezorgd voor een revolutie in het goederenvervoer en in hoge mate bijgedragen aan de globalisering van de economie. Niet voor niets eindigde de container bovenaan in de verkiezing van de beste uitvindingen van de afgelopen honderd jaar, georganiseerd door de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen in 2022. De container heeft het goederenvervoer drastisch eenvoudiger, efficiënter en dus goedkoper gemaakt.

Maritime transport is the backbone of globalized trade and the manufacturing supply chain. The maritime sector offers the most economical, energy efficient, and reliable mode of transportation over long distances. More than four-fifths of global merchandise trade (by volume) is carried by sea. A significant and growing portion of that volume, accounting for approximately 35 percent of total volumes and more than 60 percent of commercial value, is carried in containers. The growth of containerization has led to vast changes in the where and the how goods are manufactured and processed, a process that continues to evolve. Container ports, accordingly, are critical nodes in global supply chains and central to the growth strategies of many emerging economies. In many cases, the development of high-quality container port infrastructure, operated efficiently, has been a prerequisite to successful export-led growth strategies.

Inmiddels wordt de containermarkt gedomineerd door enkele zeer grote spelers in het vervoer, de logistiek en de terminals met tal van dwarsverbanden als gevolg van voorwaartse en achterwaartse integratie. Tot de grootste containerrederijen behoren Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk en CMA-CGM. Grote terminaloperators zijn Hutchison Port Holdings Group, APM Terminals (onderdeel van A.P. Møller-Mærsk Group) en Dubai Ports World (DP World). Naast deze mondiaal opererende ondernemingen zijn er honderden kleinere

¹ Een 'move' komt overeen met een complete beweging van een container van de kade naar het schip of andersom.

terminalbeheerders, zowel privaat als publiek. Ook deze kleinere spelers kunnen meerdere activiteiten beheren en goed zijn voor honderden miljoenen aan omzet. Te denken valt aan overheidsbedrijven die haventerminals exploiteren en wegtransportbedrijven met eigen overslagterminals in zeehavens en inlandhavens.

De containermarkt beweegt cyclisch, want is sterk verbonden met de mondiale conjunctuur. De tarieven voor containertransport kunnen aanzienlijk fluctueren. De cycliciteit wordt versterkt doordat investeringen gepaard gaan met een lange voorbereidingstijd en groot kapitaalsbeslag. Er is daarmee vaak sprake van een varkenscyclus: nieuwe capaciteit komt beschikbaar in een krimpende markt waardoor overcapaciteit en prijsconcurrentie ontstaat. Een recent voorbeeld was de periode van COVID. Een container van Shanghai naar Rotterdam kostte in september 2021 \$ 14.000, in november 2022 was dat \$ 2.100. Als gevolg hiervan haalden rederijen schepen uit de vaart. Toen afzetmarkten weer open gingen was er onvoldoende vervoerscapaciteit en ontstonden grote vertragingen in de zeehavens. Inmiddels zijn knelpunten verholpen en hebben de rederijen nieuwe schepen in bestelling.

De containermarkt is zeer competitief. Sinds de introductie van de container is kostenverlaging het speerpunt van alle actoren in de markt. De inzet van deze gestandaardiseerde laadeenheid heeft geleid tot search for economies of scale in de zeevaart, de havenoverslag en het achterlandvervoer. Dat geldt voor zowel de technologie als voor de organisatie en de logistiek. Dat heeft geresulteerd in enorme schaalvergroting en productiviteitsverhoging. Terminals worden beoordeeld op hun productiviteit. Naar mate schepen groter worden, moet ook de terminal zich aanpassen. De grootste containerschepen brengen tegenwoordig zo'n 24.000 TEU² per call. Met hun hoge kapitaalsbeslag moeten terminals de schepen zo efficiënt mogelijk afhandelen; een uur langer dan nodig in de haven kost de rederij tonnen geld. Een hoge efficiëntie is daarom noodzakelijk. Dit heeft de afgelopen decennia geresulteerd in toenemende automatisering. Inmiddels zijn er enkele volledig geautomatiseerde terminals, zoals in Rotterdam en Shanghai. Vanzelfsprekend moeten ook storingen worden voorkomen en moet equipment een beschikbaarheid van meer dan 99% hebben.

Port cranes (often called ship-to-shore or STS cranes) have a rated lifting capacity of about 40 – 80 metric tons on average. Ports have different setups around the world and certain quay cranes are able to lift heavier loads – some even up to 120 tons. A single hoist configuration with a single spreader can handle one 20', 40', 45', or two 20' containers. On the other hand, there are dual hoist and single hoist tandem configurations with two spreaders that can handle 2 x 40' and 45' or 4 x 20'. This increases productivity greatly. Port cranes are measured by productivity, which is rated in "moves". One *move* equates to an entire movement of a container from the quay onto the vessel or from the vessel onto the quay. A 'move' is influenced by the power and speed of the motors, as well as the lifting capacity of the port crane. Depending on the size of the vessel and space at the berth to stall boxes, a crane can do between 30 – 50 moves per hour. Multiple cranes can turn around a vessel in about 51 to 64 hours.

Aanbieders van kranen en spreaders

Spreaders worden via twee kanalen verkocht: een direct kanaal en een indirect kanaal. In het directe kanaal verkoopt de spreaderleverancier de spreader aan de eindgebruiker, zijnde de terminaloperator. Directe verkoop is veelal aan de orde bij kleinere nieuwbouwprojecten en bij vervanging. In het indirecte kanaal is de kraanleverancier de system supplier en levert een kraan inclusief een spreader (en eventuele andere hardware en software) aan de terminal. De spreaderleverancier is onderaannemer en levert aan de kraanbouwer.

Een aantal kraanproducten verkoopt eigen spreaders. Deze spreaders bieden zij vaak aan in combinatie met de kraan. Als onderdeel van een groter pakket, is het voor de kraanproducenten mogelijk om hun spreader tegen een zeer scherpe prijs aan de klant aan te bieden. Voorbeelden van kraanproducten met eigen spreaders in het portfolio zijn, ZPMC, Konecranes, Sany en MES Cranes. De kraanleverancier die een tender wint heeft aanzienlijke invloed op de keuze van de spreaderleverancier. Vaak kan men kiezen voor het eigen merk, maar soms kiezen kraanleveranciers er in hun aanbiedingen voor om spreaders van een andere leverancier op te nemen, omdat de eindgebruiker daar specifiek om vraagt of omdat zij zelf niet alle type spreaders in het pakket hebben opgenomen.

² TEU = Twenty-foot Equivalent Unit. Dit is een 20 voet container, de standaardeenheid in de containerindustrie.

Naast Stinis zijn de VDL groep, met productie in Nederland, **Bromma met productie in Maleisie**, en RAM Spreaders, met productie in China, de belangrijkste zelfstandige spreaderproducenten.

Als een terminaloperator een nieuwe terminal gaat bouwen of een deel van een bestaande terminal wil vernieuwen dan schrijft de operator een tender uit. De grootste type ship-to-shore crane kost rond 10 miljoen dollar. Om zo'n kraan efficiënt te laten opereren is er een systeem nodig met onder andere spreaders, terminal trekkers, data systems en software. De totale investering kan een veelvoud van één containerkraan bedragen.

De aankoop van terminalequipment wordt niet door één persoon binnen een terminal gedaan maar door de decision making unit (DMU). Deze bestaat doorgaans uit vertegenwoordigers van procurement, operations, engineering, maintenance en general management. Er spelen verschillende belangen: de directe gebruiker en de technische dienst wil vooral kwaliteit, gebruiksgemak en snelle service bij storingen, de inkoper let scherp op de investeringskosten maar misschien minder op de onderhoudskosten en voor het management is het totaalbeeld van gebruiksgemak, total cost of ownership en strategische relatie van belang.

Gegeven de directe en indirecte verkoop en de brede decision making unit is het zaak voor zelfstandige spreaderleveranciers om zichtbaar te zijn bij eindgebruikers en kraanleveranciers. Bij eindgebruikers, zodat hun spreader kan worden opgenomen in tenders. Tegelijkertijd moeten zij ook goede relaties onderhouden met kraanleveranciers, om door hen te worden meegenomen in aanbiddingen. Dat geldt ook voor kraanleveranciers met eigen spreaders, die dus feitelijk tevens concurrent van de zelfstandige spreaderleveranciers kunnen zijn.

Servitization

Steeds meer wordt informatietechnologie ingezet door maakbedrijven. De inzet van bijvoorbeeld internet of things en blockchain-technologie wordt aangeduid als Smart Industry. Smart industry biedt kansen en bedreigingen aan maakbedrijven, het kan bedrijven op voorsprong brengen of achterstand zetten. Eén van de kansen is servitization. Servitization is het toevoegen van (digitale) diensten aan bestaande producten. Een voorbeeld is het voorspellen van onderhoud, door aan industriële producten sensoren toe te voegen die gegevens verstrekken over gebruik en slijtage. Dit wordt predictive maintenance genoemd. Hierdoor kunnen kosten worden bespaard en nieuwe waarde worden gecreëerd. Servitization is een proces dat een bedrijf doorloopt om diensten steeds meer te integreren in het aanbod. Dit proces kent verschillende fasen. In het begin zal de nadruk liggen op het fysieke product waaraan productgebonden diensten (onderhoud, onderdelen) worden toegevoegd. In latere fasen neemt de dienstverlening een steeds groter deel in van de business propositie. In de laatste fase is sprake van een 'product-as-a-service' (PaaS). Het voorbeeld is Philips die geen lampen maar licht levert.

Stinis in 2023

De hoofdvestiging van Stinis bevindt zich sinds de oprichting van de onderneming in Krimpen aan de Lek, zo'n 20 kilometer oostelijk van Rotterdam. Stinis heeft twee business units en een holding company. Elke business unit bedient een eigen regio. Vanuit Krimpen aan de Lek wordt de markt in Europa, Amerika en het Midden-Oosten bediend. De business unit Stinis Asia Pacific omvat Azië, Australië en Afrika. Beide bedrijfsonderdelen hebben een eigen productiefaciliteit, in respectievelijk Krimpen aan de Lek en Johor (Maleisië). Om te profiteren van de lage arbeidskosten en de marktgroei in de regio, is de productie de afgelopen jaren enigszins verschoven van Nederland naar Maleisië. Verkoop gebeurt vanuit Krimpen aan de Lek en Singapore. Er is tevens een servicepunt in Shanghai. Het hoofdkantoor omvat tevens de centrale functies finance, marketing, engineering, quality control en research & development zich bevinden. Vanwege de R&D is een zekere omvang van productie in Nederland noodzakelijk. Bij Stinis werken 250 à 300 mensen. Algemeen directeur is Lisette Stinis. Zij stuurt de management teams van de twee business units aan. **Zij en enkele familieleden zijn de aandeelhouders van de onderneming.**

Stinis creëert toegevoegde waarde voor klanten door het leveren van hijsmaterialen voor containers, die zich onderscheiden op het gebied van kwaliteit, productiviteit en betrouwbaarheid, en door proactieve dienstverlening voor het gebruik. Stinis levert uitsluitend producten onder de eigen merknaam. Het productassortiment omvat (zie bijlage 1 voor foto's):

- Fixed spreaders
- Mobile harbour crane spreaders
- Ship to shore crane spreaders
- Straddle carrier spreaders
- Stinis split-headblocks
- Yard crane spreaders
- Overheight frames
- Safety equipment

Ongeveer 30% van de omzet van Stinis komt van andere activiteiten dan van de verkoop van nieuw equipment. Het gaat onder andere om advies, waarbij op projectbasis geholpen wordt om voor een klant de prestaties van een spreader te optimaliseren. Belangrijk zijn ook trainingen, op locatie bij de klant of bij Stinis, om kraanmachinisten en monteurs te trainen in het gebruiken en het onderhouden van de spreaders. Vanzelfsprekend maakt ook onderhoud deel uit van after sales. Voor grootonderhoud kunnen de spreaders naar de werkplaats in Nederland en Maleisië worden gebracht, klein onderhoud kan op locatie door monteurs van Stinis worden uitgevoerd. Ten slotte is het leveren van reserveonderdelen een belangrijk onderdeel van de omzet. Vanuit het centrale magazijn in Krimpen aan de Lek, en vanuit een aantal strategische locaties (beheerd door agenten) levert Stinis wereldwijd reserveonderdelen aan de eindgebruikers.

Hoewel een duidelijke trend als gevolg van de jaren van de pandemie moeilijk te zien is, vertoont de omzet van de onderneming nog altijd een lichte groei. De totale omzet ligt op bijna 30 miljoen euro. De winstgevendheid is bevredigend. Net als veel andere familiebedrijven kent de onderneming een sterke balans. Bijlage 4 geeft de key-financials van Stinis weer. Terwijl dienstverlening en spare parts bijna een derde van de omzet leveren, zijn deze activiteiten relatief gezien steeds belangrijker voor het bedrijfsresultaat van Stinis. Zeker in recente jaren, waarin de concurrentie bij de verkoop van nieuwe spreaders steeds heviger is geworden en zich steeds meer op de prijs richt. Als high-end leverancier is deze prijsconcurrentie nadelig voor Stinis.

Sales

Stinis onderhoudt een groot klantennetwerk. Dat gebeurt op verschillende niveaus: management, inkoop, operations en onderhoud. De directie van Stinis bezoekt belangrijke klanten en dat geldt vanzelfsprekend ook voor het sales team. Ook monteurs van Stinis zijn een belangrijk onderdeel van het klantcontact: zij vernemen vanaf de werkvloer hoe de spreaders functioneren en welke operationele vraagstukken er spelen. Het is voor Stinis zaak om bij investeringsvraagstukken alle leden van de decision making unit te kennen, informatie van deze leden optimaal samen te brengen en af te wegen, en te weten hoe deze te beïnvloeden zijn. In toenemende mate moet Stinis daarbij op twee borden schaken: de eindgebruiker en de kraanleverancier (system supplier). Dat vereist diplomatie en zelfvertrouwen. Een kraanleverancier kan in één salestraject een directe concurrent van Stinis zijn, terwijl in een ander traject deze leverancier een spreader van Stinis op verzoek van de eindgebruiker meeneemt in de offerte.

Het proces van verkopen, maken en leveren van een spreader start met een aanvraag van een klant. Aan de hand van technische specificaties wordt er een offerte opgesteld. Als de order binnen is, stelt de afdeling verkoop een functionele beschrijving op. Dit gebeurt aan de hand van een template van 80 variabelen. De afdeling engineering maakt dan de productietekeningen; gemiddeld is 80% gebaseerd op bestaande ontwerpen en 20% klantspecifiek. Als de spreader is geassembleerd, komt een inspectieteam bij elkaar om het product te checken op alle functionele eisen van de klant. Daarna wordt op locatie van de klant de spreader in bedrijf gesteld in samenwerking met medewerkers van de kraanleverancier en de terminal. Daarna krijgt de spreader een duurtest van 24 uur en wordt bij akkoord door de klant in gebruik genomen. Daarna gaat een garantieperiode in van twee jaar. Tijdens en na deze periode neemt de serviceafdeling het stokje over.

De doorlooptijd van een order van eerste klantcontact tot aflevering varieert sterk, afhankelijk van het type spreader en het type klant. Een eenvoudig model voor een bestaande klant kan soms binnen enkele weken worden gemaakt. Een geavanceerd model met veel afwijkende kenmerken voor een nieuwe klant kent een orderproces dat soms meer dan twee jaar omvat. Ook de positie van Stinis in een tender beïnvloedt de complexiteit en doorlooptijd van een order. Een directe relatie met de eindgebruiker leidt tot een verkooptraject van een ander karakter dan in de situatie

waar een spreader van Stinis onderdeel uitmaakt van een verkoop van een containerkraan. Men is in staat om het complexe spel op verschillende niveaus steeds beter te spelen, met de juiste informatie op het juiste moment en het juiste niveau.

Het salesteam bestaat uit 8 fte en is recentelijk met 2 fte uitgebreid. Vijf medewerkers opereren vanuit Nederland, vijf vanuit Singapore. Het team onderhoudt contact met klanten, prospects en agenten. Tevens vertegenwoordigt men Stinis op beurzen en onderhoudt men de berichtgeving op social media. Het salesteam wordt ondersteund door zo'n 20 agenten in de wereld. Ze zijn de 'ogen en oren' van Stinis. De agenten verzamelen informatie over mogelijke investeringen, onderhouden contact met klanten en prospects en assisteren bij het opzetten van offertes. Bovendien geven ze support aan logistieke, financiële, administratieve processen.

Omdat Stinis niet de goedkoopste producten levert, onderstrepen de verkopers vooral de technische kwaliteit en de impact op de levensduurkosten bij hun klanten en prospects. Evidence based sales is steeds meer een randvoorwaarde: kan Stinis met data bewijzen dat de productkwaliteit inderdaad leidt tot lage onderhoudskosten, een hoge productiviteit en een lange levensduur?

Terwijl data steeds belangrijker worden, is Stinis er van overtuigd dat het bij verkoop uiteindelijk om de relatie draait. Persoonlijk contact, onderlinge betrokkenheid en vertrouwen is de basis waarop men altijd heeft geopereerd en wil blijven werken. Want ook de containerindustrie draait 'in the end' om mensen en als familiebedrijf kan men beter dan de grote corporates vanuit de waarde van persoonlijk contact werken. Dus vliegen Lisette en haar medewerkers de wereld over en spreken ze met beslissers over de business en het wel en wee van deze mensen in hun privébestaan.

Digitalisering

Sinds enkele jaren investeert Stinis in digitale expertise via nieuwe medewerkers en opdrachten aan trainees. Veel aandacht gaat uit naar digitalisering van processen binnen het bedrijf, met name om de keten van engineering en productie te stroomlijnen en 'papierloos' (en foutloos) te maken. Tegelijkertijd ontstaat er via data steeds meer zicht op de prestaties van de spreaders op de terminals. Met sensoren kunnen de belangrijke onderdelen van de spreader tijdens het gebruik in principe real-time worden gevolgd. Men zou aan de hand van gegevens over de bewegingen van de spreader bijvoorbeeld het verschil kunnen laten zien tussen een ervaren kraandrijver en een nieuweling.

De inzet van sensoren is een prestatie op zichzelf, want de zware belasting van spreaders – weersomstandigheden en bewegingsschokken – stelt zeer hoge eisen aan de techniek. Het uitlezen van de sensoren is dus niet eenvoudig. Het is vanwege de zware belasting niet alleen technisch een uitdaging, er kleven allerlei beperkingen aan het delen van data gegeven culturele en juridische verschillen tussen landen, machtsverhoudingen en de concurrentiegevoeligheid van gebruiksdata.

De coronacrisis heeft de aandacht voor digitale technologie en data in een stroomversnelling gebracht. Omdat servicemonteurs niet of veel minder konden reizen, bood het monitoren van equipment op afstand uitkomst. Dat leverde niet alleen een forse besparing aan reiskosten en tijd, maar het gaf ook het interessante inzicht in het gebruik van de spreaders in de praktijk. Waar mogelijk zijn data verzameld en geanalyseerd. Ook is geoefend met modellen om aan de hand van de gebruiksdata voorspellingen te doen over de technische staat van de spreaders. Dat bleek goed mogelijk en heeft medewerkers enthousiast gemaakt en op ideeën gebracht.

Inmiddels werkt Stinis aan een online platform met diensten. Eerste stappen zijn hiervoor gezet. Via het platform kan men toegang vinden tot handleidingen en trainingsmodules. Op termijn kan men er reserveonderdelen bestellen. Het idee is dat het platform uiteindelijk kan uitgroeien tot een dashboard waar de klant – al naar gelang de contractafspraken – inzicht krijgt in de prestaties van zijn spreaders en waar Stinis op basis van deze prestaties adviezen kan geven en onderhoud kan plannen.

Strategie

De kwaliteit en de reputatie van Stinis hebben het bedrijf in vijftig jaar gebracht naar de huidige positie in de containermarkt. Het verdedigen en uitbouwen van de 'high-end positie' is de kern van de huidige bedrijfsstrategie. De familie Stinis heeft vooralsnog tot doel de onderneming binnen de familie voort te zetten en het hoofdkantoor en R&D in Nederland te houden. De dynamiek in de omgeving van Stinis maken het handhaven van deze ambitie echter niet eenvoudig en vragen om een herdefinitie van de competitive advantage van de onderneming en zijn strategie. De volgende driving forces veranderen het functioneren van de markt en de positie van de spelers:

- Azië. De sterke economische en geopolitieke positie van China uit zich in verschillende effecten op de containerindustrie. In de eerste plaats is een steeds groter deel van het containervolume gerelateerd aan de handel met China en bevinden de grootste containerhavens zich in China. In de tweede plaats hebben Chinese producten een sterke positie in de markt verworven. Kranenbouwer ZPMC is het voorbeeld, **maar nieuwkomers als HHMC en Sany nemen ook steeds een prominentere positie in op het wereldtoneel**. Er is een compleet ecosysteem ontstaan met diverse fabrikanten die redelijk tot goede kwaliteit tegen een zeer scherpe prijs weten te leveren. Naast China is overigens India een land in opkomst, met inmiddels hogere groeicijfers in de containerhavens dan China.
- Data. Hoewel nog lang niet optimaal, vormt data een parallel spoor naast het fysieke transport van containers. Data zijn van belang voor het plannen van schepen, de vaarroutes, de koppeling met achterlandtransport, het toezicht van douane en andere overheidsinstanties, enzovoorts. Data spelen eveneens een cruciale rol in het verder verhogen van de productiviteit van de containerindustrie. Te denken valt aan digital twins om zo realistisch mogelijk bepaalde handelingen te oefenen en te perfectioneren. Door de structuur van de containerindustrie zijn data in bezit van diverse partijen en is datadeling nog lang geen gemeen goed.
- Consolidatie. Verdere schaalvergroting van spelers lijkt onafwendbaar, gegeven de steeds hogere investeringslasten en de focus op efficiëntie. Dat geldt voor rederijen en terminaloperators, maar zeker ook voor equipmentleveranciers. Zoals eerder aangegeven kent de equipmentmarkt nog een lagere mate van consolidatie dan die van kranen, overslag en zeevervoer. De toenemende rol van data kan het proces van consolidatie versterken, want het delen van data binnen een gesloten keten is immers eenvoudiger dan tussen zelfstandige marktpartijen.
- Arbeid. De schaarste aan arbeid doet zich ook in de containersector voelen: alle actoren hebben moeite om geschoold personeel te vinden en te binden. Met name nautisch en technisch personeel is erg schaars. Dat geldt in het bijzonder voor Europese landen vanwege vergrijzing, maar **ook** in Azië worden er in sommige landen binnen enkele jaren tekorten **ervaren**. Het is een extra drijfveer voor automatisering en digitalisering. Het méér opleiden biedt relatief weinig soelaas, het verhogen van de productiviteit en het comfortabeler maken van het werk bieden betere kansen.
- Duurzaamheid. De totale CO2-voetafdruk van de containerindustrie is groot, hoewel de voetafdruk per container relatief beperkt is vanwege het volume-effect. Verladers en overheden kijken steeds kritischer naar de initiatieven van de industrie om te vergroenen. Het reduceren van het energieverbruik, het toepassen van andere bunkerbrandstoffen en het kiezen van efficiëntere vaarroutes zijn belangrijk. Maar ook het reduceren van het materiaalgebruik, het toepassen van andere materialen en het recyclen van materialen, zoals staal dat veel gebruikt wordt in schepen, containers en ander transportequipment, zijn van belang om te verduurzamen.

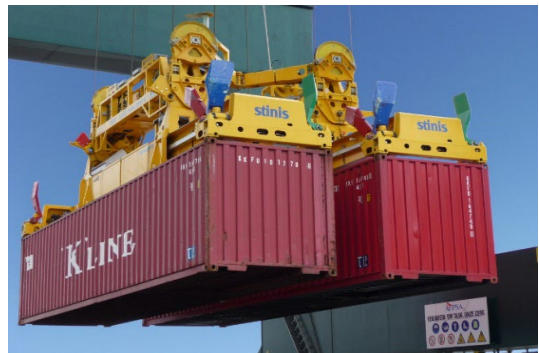
Epiloog

Lisette Stinis heeft **in 2020** de aansturing van het familiebedrijf van haar vader Kees Stinis overgenomen. Daarmee is de zesde generatie van de familie aan het roer van het bedrijf gekomen. Het is aan haar als nieuwe directeur-grotaandeelhouder om samen met het managementteam het bedrijf klaar te maken voor de toekomst. Wanneer ze na haar wandeling achter haar bureau zit, bedenkt Lisette dat snel de volgende stap gezet moet worden in het gesprek over de toekomst van Stinis. Lang niet iedereen binnen het bedrijf en de familie ziet dat aanpassing nodig wordt. "Dat is het nadeel van een familiebedrijf met een sterke reputatie", denkt ze, "maar resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst". Lisette moet dus niet alleen met het managementteam een antwoord vinden op strategische vraagstukken en op basis daarvan keuzes maken, ze moet ook iedereen daarin zien mee te nemen. Ze denkt terug aan de veersteiger en mijmert "hoe bereiken we de overkant – hoe positioneren we ons naar eindgebruikers en hoe bereiden we het bedrijf voor op de volgende generatie?" Ze pakt haar notitieblok en begint te schrijven.

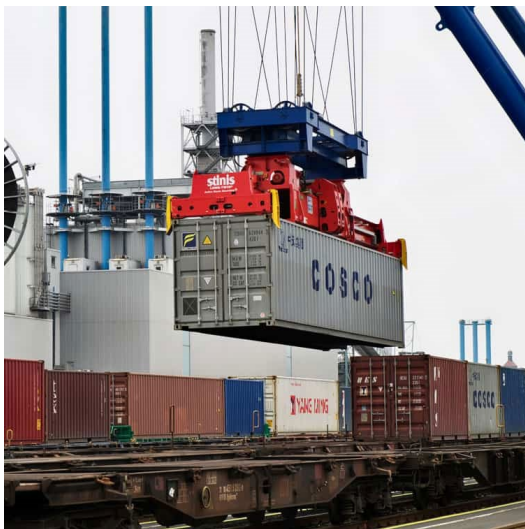
Annex 1 Portfolio Stinis



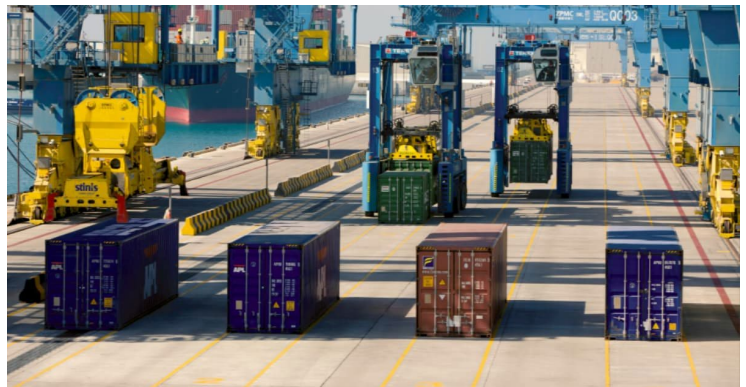
Figuur 1: Stinis Long-Twin Mobile havenkraan spreader®



Figuur 2: Stinis Split-Headblock®

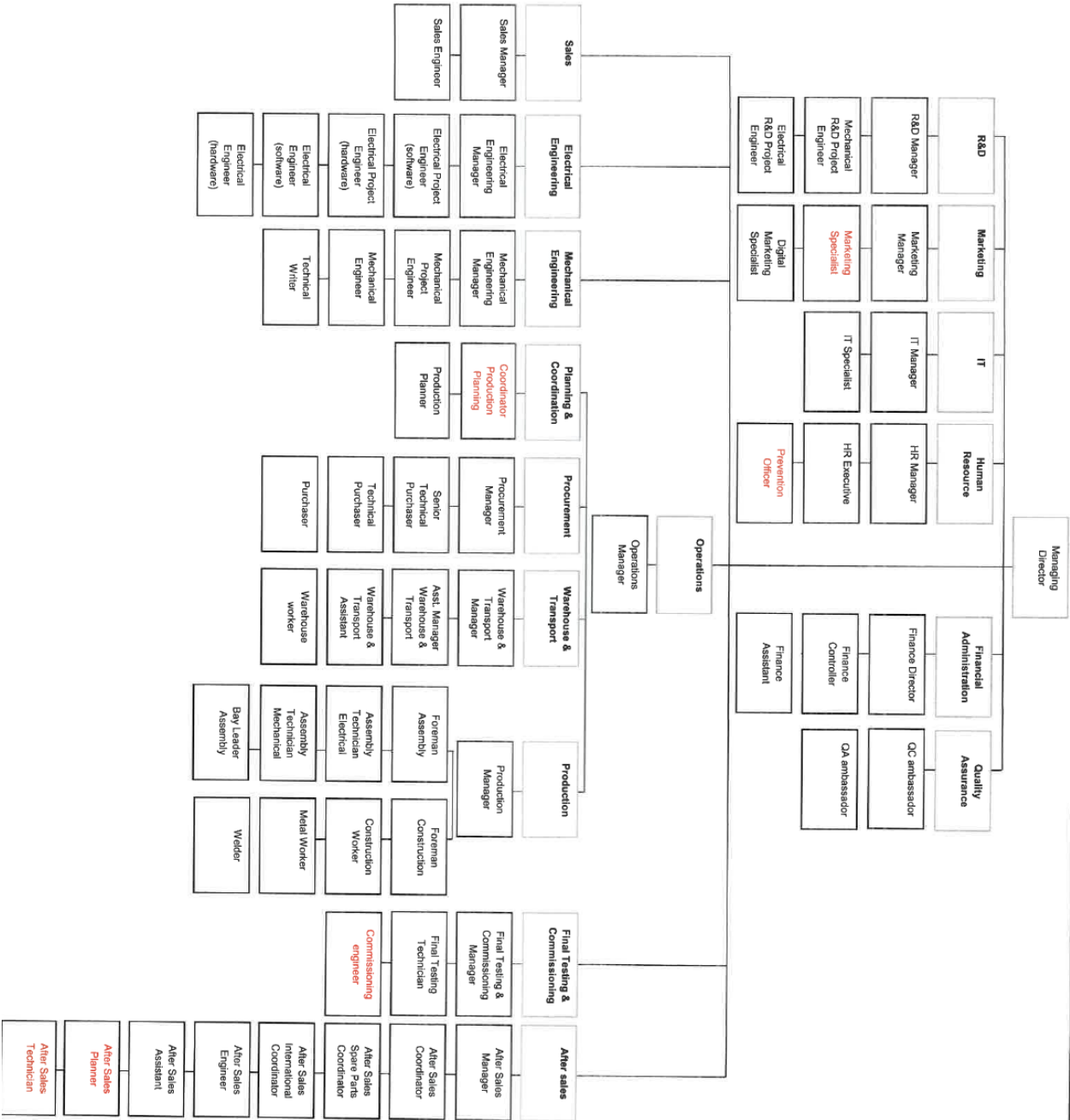


Figuur 3: Stinis Single Lift Yard Crane spreader



Figuur 4: Stinis Straddle Carrier spreader

Annex 2 Organizational chart Stinis Holland



Annex 3 Stinis financials 2022

Balance sheet

Current assets		Current liabilities	
Accounts receivable	2.100	accounts payable	3.260
Inventory	6.250	Taxes payable	990
supplies	1.240	Credits	2.250
prepaid expenses	980	Other accrued liabilities	390
total	10.570	Deferred revenues	2.670
		Total	9.560
Property		Long term liabilities	
Real estate	12.800	Outstanding long term debt	7.460
Equipment	8.150	Total	7.460
Hardware & software	4.200		
Total	25.150		
Intangible assets		Stockholders equity	
intellectual property	2.830	common stock	21.200
Total	2.830	retained earnings	330
		Total	21.530
Total	38.550	Total	38.550

x 1.000 euro

Financial) data has have been disguised to protect confidentiality

Annex 3 (continued)**Profit & Loss account**

Revenues	
Sales of equipment	19.740
Sales of spare parts	5.600
Sales of services	2.810
Total	28.150
Costs of sales	
Materials	5.250
Direct labour	6.100
Indirect labour	2.800
Marketing & communication	3.050
Depreciation	3.100
Energy and utilities	2.600
Bank and insurance costs	2.850
Total	25.750
Gross profit	2.400
Taxes	1.540
Net profit	860

x 1.000 euro

*Financial) data has have been disguised to protect confidentiality***Turnover historic development**

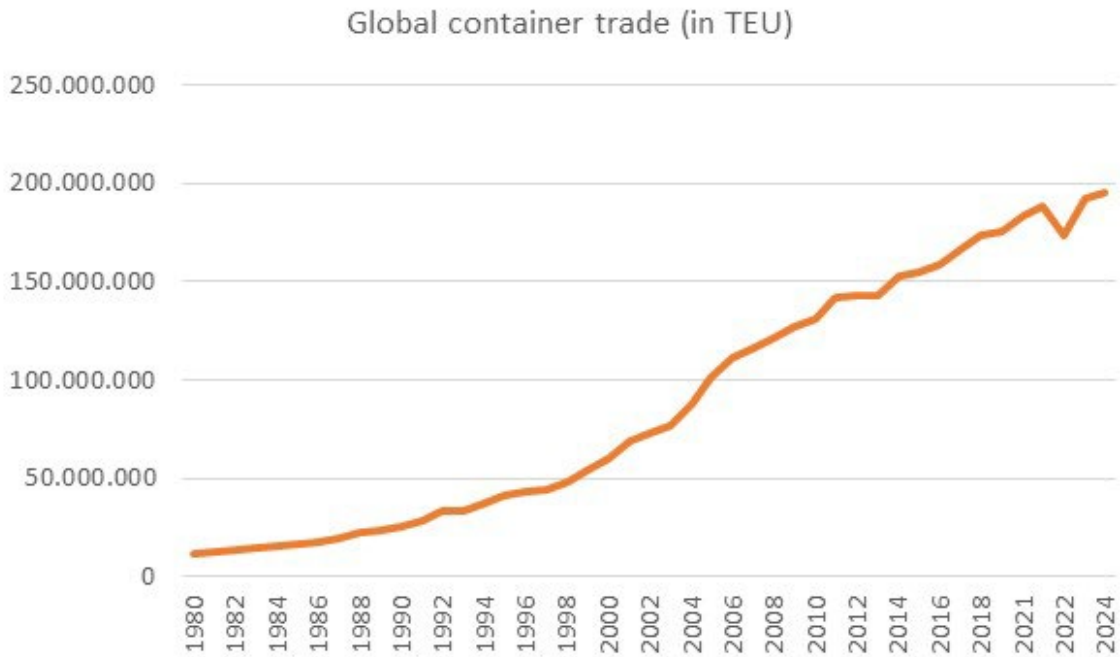
	2018	2019	2020	2021	2022
Total	24.450	26.240	23.070	22.950	28.150
Equipment	15.550	16.900	14.770	14.500	19.740
Spare parts	6.700	6.940	5.800	5.950	5.600
Services	2.200	2.400	2.500	2.500	2.810

X 1.000 euro

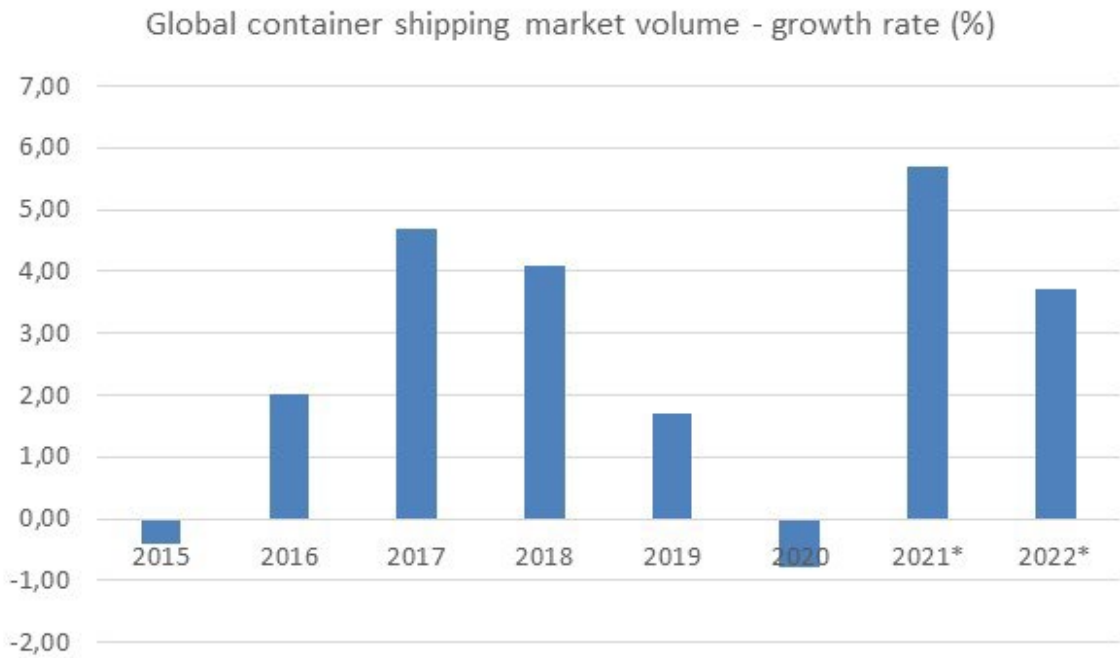
Financial) data has have been disguised to protect confidentiality

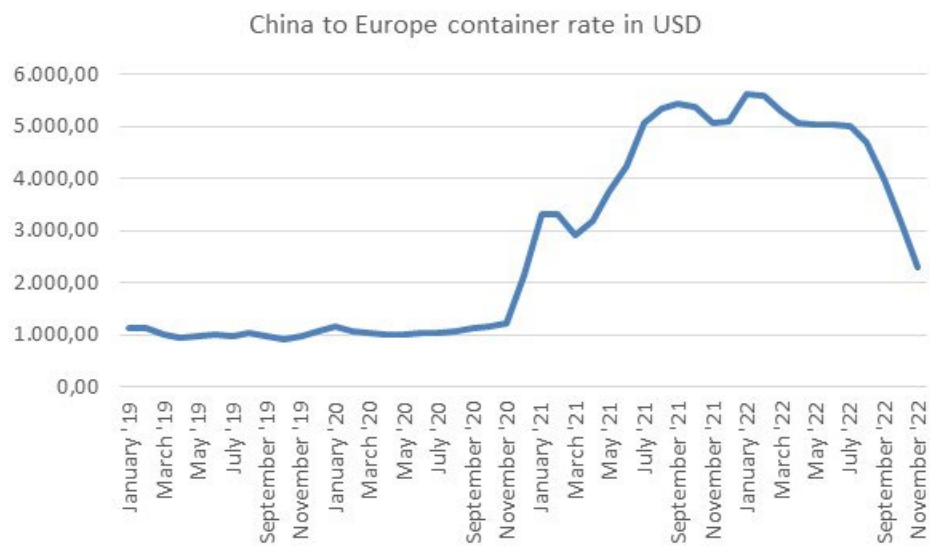
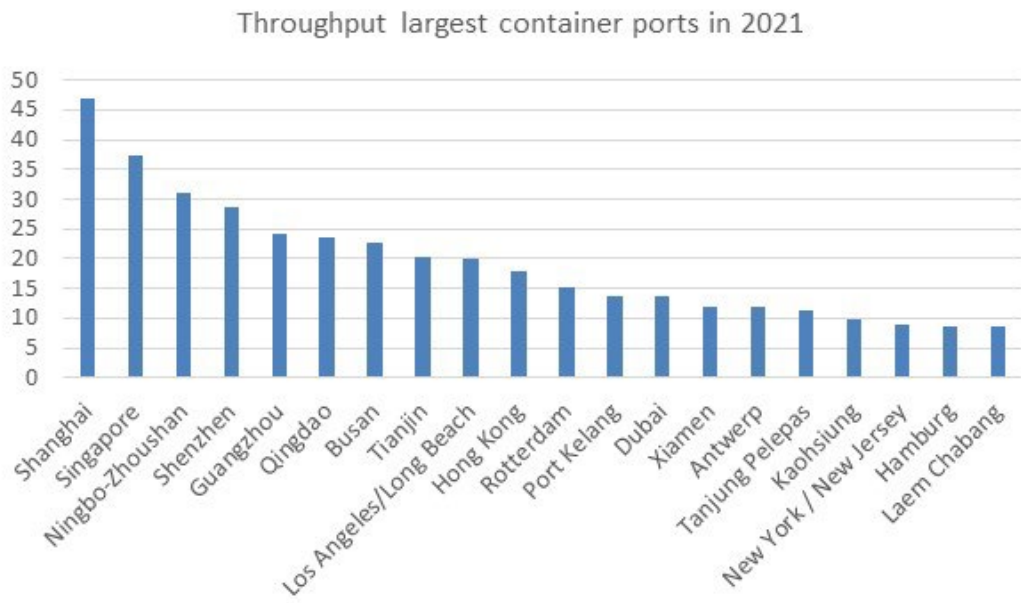
The financials have been processed for this case only

Annex 4 Container market statistics



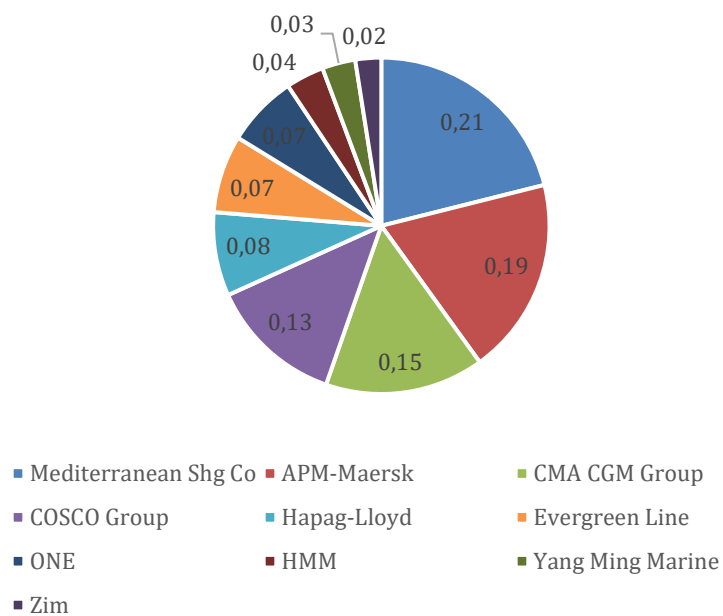
Source: [Dynamliner](#)



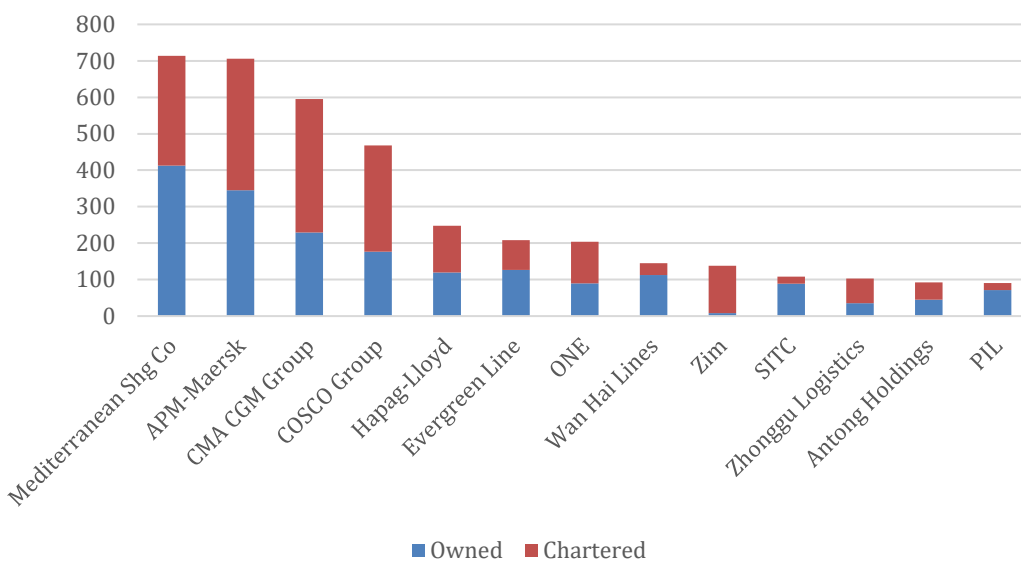


ss

Leading container operators - share in fleet 2023



Leading container operators - owned and chartered vessels



Source: statista.com