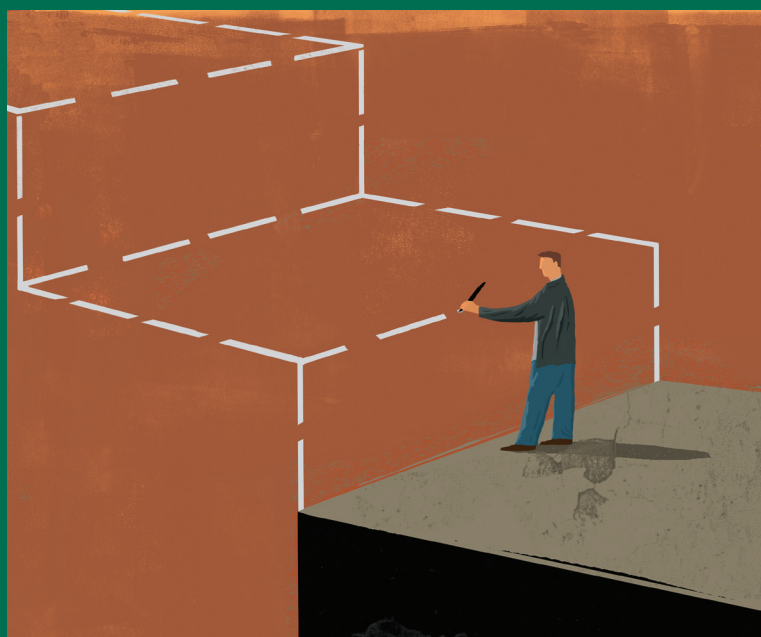


RAPPORT

PERSPECTIEVEN 2012

NL 2030

Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel



THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) is een wereldwijd opererende management consultant en is toonaangevend op het gebied van strategie. Samen met onze klanten onderzoeken wij mogelijkheden om meer waarde te creëren, adresseren we complexe uitdagingen en transformeren we organisaties. Dit doen we in allerlei bedrijfstakken en op allerlei terreinen. Onze organisatiespecifieke aanpak combineert diepgaand inzicht in dynamiek van bedrijven, organisaties en markten met vergaande samenwerking met alle niveaus van de klantorganisatie. Dit zorgt ervoor dat onze klanten duurzaam concurrentievoordeel opbouwen, sneller en effectiever werken, betere organisaties bouwen en verzekerd zijn van blijvende resultaten. BCG is opgericht in 1963 en heeft 77 kantoren in 42 landen.

NL 2030

CONTOUREN VAN EEN NIEUW NEDERLANDS VERDIENMODEL

HUIB KURSTJENS

JAN WILLEM MAAS

THOMAS STEFFENS

INHOUD

3	INLEIDING EN DOELSTELLING
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN Nieuw verdienmodel nodig Nieuwe succesfactoren Doorkijk naar 2030 Implicaties voor overheid en bedrijfsleven
8	AANPASSINGSVERMOGEN WORDT DE NIEUWE BRON VAN WELVAART Analyse van ons huidige landelijke verdienmodel Het belang van traditionele landenvoordelen neemt af De toenemende vergankelijkheid van bedrijfsvoordelen Conclusie
18	DE NOODZAAK VOOR VERANDERINGEN IN NEDERLAND Het toenemende belang van vernieuwingstalent We moeten ons maatschappelijk aanpassingsvermogen verhogen Conclusie
24	HET NEDERLANDSE VERDIENMODEL IN 2030
30	AGENDA VOOR DE NEDERLANDSE OVERHEID Meer vernieuwingstalent en meer aanpassingsvermogen Overheid met groter en sneller aanpassingsvermogen Zorg voor maatschappelijk draagvlak Conclusie
38	AGENDA VOOR HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN Het sneller benutten van bestaande concurrentievoordelen Ondernemingen moeten sneller nieuwe bedrijfsvoordelen realiseren Gezamenlijk bijdragen aan vernieuwingstalent en maatschappelijk aanpassingsvermogen
43	NAWOORD
44	DANKWOORD
45	BIJLAGEN
52	AAN DE LEZER

INLEIDING EN DOELSTELLING

NEDERLAND IS EEN RIJK en gelukkig land. Gemeten naar inkomen per hoofd van de bevolking, algemeen geluksgevoel, relatief gelijkmatige inkomensverdeling en sociale mobiliteit, bevindt ons land zich steevast bovenaan de ranglijsten. Het is echter niet vanzelfsprekend dat ons land deze positie zal weten te behouden, zelfs niet als de effecten van de crisis beperkt blijven. Willen we onze welvaart en welzijn de komende decennia vergroten of zelfs maar op peil houden, dan zullen we een aantal fundamentele uitdagingen voor het economisch succes van Nederland onder ogen moeten zien.

Onze welvaart is voortgekomen uit een ‘verdienmodel’ dat succesvol gebruik heeft gemaakt van onze geografische ligging, onze hoogopgeleide bevolking, de hoge kwaliteit van onze infrastructuur en onze internationale handelsgeest. Maar waar deze factoren ons in het verleden een voorsprong gaven op andere landen, bieden ze nu steeds minder onderscheid. Ons verdienmodel voldoet daarom niet langer voor het vergroten van onze welvaart op de middellange termijn. Om verdere groei van onze welvaart en ons welzijn te realiseren zullen we op een ingrijpend vernieuwd verdienmodel moeten overgaan. Hoe ziet dat verdienmodel van de toekomst eruit? Hoe verdienen we in 2030 ons inkomen? En welke maatregelen moeten we nu al nemen om daarmee op lange termijn succesvol te zijn, terwijl de wereld zelfs voor de eerstkomende jaren volop onzekerheid in zich herbergt?

In dit rapport wil The Boston Consulting Group een eerste antwoord op deze vragen geven. We schetsen een beeld van een nieuw verdienmodel waarmee Nederland in 2030 zijn welvaart kan creëren. Om te beginnen analyseren we de fundamentele bronnen van onze huidige welvaart, de manier waarop deze veranderen en de kansen en bedreigingen die dit met zich meebrengt. We verbinden daarbij de ‘macro-wereld’ van landen en hun economieën met de ‘micro-wereld’ van ondernemingen en mensen. Dit rapport geeft daarmee heldere economische feiten en realiteiten die duidelijk maken op welke beleidsterreinen veranderingen vereist zijn. Onze bevindingen vertalen we ten slotte in concrete aanbevelingen voor de overheid, maatschappij en het bedrijfsleven.

Met dit rapport geven we een aanzet tot een hoognodig debat over de agenda waarmee Nederland zijn welvaart de komende decennia kan vergroten. We geven geen politieke visie op hoe die welvaart verdeeld moet worden. We geven wel aan welke uitwerking keuzes van politiek en bedrijfsleven hebben op ons toekomstige verdienmodel. Een werkelijk begrip van ons toekomstige verdienmodel en de maatregelen die al op korte termijn nodig zijn om het te bouwen, zijn van cruciaal belang voor de welvaart en het welzijn van de volgende generaties.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

ONS WELVAARTSNIVEAU WORDT VOOR een belangrijk deel bepaald door het deel van de economie dat is blootgesteld aan internationale concurrentie. De relatieve productiviteit van (de medewerkers in) die bedrijfstakken bepaalt in welke mate economische activiteit in Nederland plaatsvindt en welke beloning hier tegenover staat. Vandaag de dag is ongeveer 25% van de Nederlandse beroepsbevolking direct of indirect blootgesteld aan internationale concurrentie (bv. boeren). Het salarisniveau voor die arbeid is sterk gerelateerd aan hun productiviteit in vergelijking met die van concurrenten in andere landen. Een Nederlandse boer verdient bijvoorbeeld 65 keer zo veel als een Thaise boer, maar heeft ook een productiviteit in output van een factor 75 hoger. De overige 75% van onze beroepsbevolking is niet of nauwelijks blootgesteld aan internationale concurrentie, denk bijvoorbeeld aan kappers, buschauffeurs of rechters. Ook hun salarissen zijn vele malen hoger dan die van hun Thaise collega's, maar dat komt niet doordat zij op één dag veel meer knipbeurten doen, ritjes rijden of vonnissen vellen. Hun inkomen wordt niet bepaald aan de hand van hun relatieve output, maar via concurrentie op de binnenlandse arbeidsmarkt, waarin zij concurreren met medewerkers uit bedrijfstakken die wel internationaal (moeten) concurreren. Niet hun eigen relatieve productiviteit, maar die van de 'verhandelbare' (= blootstaand aan internationale concurren-

tie) 25% bepaalt dus in grote mate hun inkomen. 75% van de Nederlandse werknemers is in dat opzicht afhankelijk van de overige 25%. Niet van de slimste 25%, niet van de best verdienende 25%, maar van de 25% die blootstaat aan internationale concurrentie. De productiviteit van onze bedrijfstakken die internationaal (moeten) concurreren is derhalve van cruciaal belang voor het inkomensniveau van de gehele beroepsbevolking en maatschappij.

Nieuw verdienmodel nodig

De productiviteit van internationaal concurrerende bedrijfstakken wordt gedreven door voordelen die een land biedt ('landenvoordelen') en door concurrentievoordelen van bedrijven zelf ('bedrijfsvoordelen'). De landenvoordelen waarmee ons land zich traditioneel wist te onderscheiden (zoals ons belastingregime, de kwaliteit van onze fysieke en ICT-infrastructuur, onze beheersing van vreemde talen, enz.) zullen ons niet veel langer het concurrentievoordeel van weleer verschaffen: de verschillen met andere – zowel ontwikkelde als ook opkomende – landen lopen namelijk in hoog tempo terug. We worden daarmee steeds afhankelijker van onze bedrijfsvoordelen. Nederlandse ondernemingen beschikken gelukkig nog steeds over specifieke concurrentievoordelen, maar de houdbaarheidstermijn daarvan wordt steeds korter.

De wereldeconomie waarin onze internationaal concurrerende bedrijfstakken zaken doen verandert namelijk steeds sneller. Nokia verloor zijn leidende positie in mobiele telefoons in minder dan drie jaar aan Apple. TomTom bouwde en verloor zijn leidende positie in minder dan een decennium. Maar ook in minder hightechbedrijfstakken als financiële dienstverlening, kleding en transport zien we steeds vaker dat nieuwe ondernemingen ongekend snel markten veroveren en dat gevestigde bedrijven even snel hun marktposities verliezen. De snelheid van verandering is toegenomen door drie factoren:

- Een enorme toename van technologische vernieuwing. Deze wordt gedreven door de wereldwijde bevolkingsgroei, de stijging van emancipatieniveaus en de verbeterde toegang tot (hoger) onderwijs.
- Een sterke versplintering van de behoeften van klanten. Dé klant bestaat bijna niet meer: klantbehoeften zijn onder andere door toenemende welvaart sterk gesegmenteerd. Wij verwachten een verdere versplintering van de klantvraag, bijvoorbeeld doordat onze huidige leveringsmodellen voor grondstoffen, zorg en pensioen ontoereikend zullen blijken en dus kansen bieden voor nieuwe proposities.
- Een snel platter wordende wereld. Dit is het gevolg van onder meer de vorming van economische unies, afnemende valutarisico's, versterking van internationale instituties en de afname van geopolitieke risico's in veel regio's.

Deze drie factoren bieden nieuwe ondernemingen steeds vaker de mogelijkheid nieuwe technologie te koppelen aan voorheen verborgen klantvragen en hiermee gevestigde spelers te verslaan. In een platte wereld kunnen deze vernieuwende ondernemingen in korte tijd hun propositie wereldwijd uitrollen en zo ook gevestigde buitenlandse spelers uitdagen.

Het gevolg van dit alles is een voortdurend toenemende snelheid van economische verandering: bedrijfsvoordelen komen en gaan steeds sneller. We leven in een steeds sneller

veranderende (ook wel 'volatielere') wereld. En de snelheid van verandering zal de komende twee decennia nog eens verder verdubbelen door verdere groei van de bevolking, onderwijs toegang, emancipatie en klantvraagversnippering. Het einde van deze versnellingstrend is nog niet in zicht.

Nieuwe succesfactoren

In steeds sneller veranderende tijden zijn de winnaars van vandaag steeds vaker en sneller de verliezers van morgen. De bron van ons verdienvermogen, de concurrentievoordelen van onze internationaal concurrerende ondernemingen, wordt dus steeds minder betrouwbaar. Tegelijkertijd worden we, met het verdwijnen van onze landenvoordelen, steeds afhankelijker van die bron. Dat hoeft niet per se een nadeel te zijn: in steeds sneller veranderende tijden valt er niet alleen meer te verliezen, maar ook meer te winnen. Landen waarin ondernemingen zich goed en snel aan kunnen passen aan nieuwe technologie en een versplinterde klantvraag zullen profiteren. In een volatielere wereld wordt aanpassingsvermogen steeds meer beloond. Starheid wordt steeds harder afgestraft.

De twee cruciale ingrediënten voor een land en bedrijfsleven om te kunnen profiteren van een steeds sneller veranderende wereld zijn:

1. **Vernieuwingstalent:** mensen die mogelijke concurrentievoordelen identificeren in een zee van nieuwe technologieën, data en versplinterende klantvragen en in een steeds internationaler speelveld; en
2. **Maatschappelijk aanpassingsvermogen** waarmee ondernemingen deze concurrentievoordelen kunnen realiseren. Alleen als we over maatschappelijke fundamenten (bv. financiering, vergunningen, arbeidsmarkt, enz.) met voldoende aanpassingsvermogen beschikken, zullen de door vernieuwingstalent geïdentificeerde nieuwe voordelen ook daadwerkelijk tijdig gerealiseerd kunnen worden.

Met deze twee als belangrijkste ingrediënten voor ons toekomstige concurrentievermogen staan we voor een grote uitdaging. Want Nederland excelleert helaas niet in het

ontwikkelen, aantrekken en behouden van vernieuwingstalent. Ons onderwijssysteem is met name gericht op het verhogen van het gemiddelde niveau, voor het koesteren en verbeteren van de uitblinkers lijkt te weinig aandacht. We slagen er niet in ons evenredige aandeel in hooggekwalificeerde kennismigranten aan te trekken. En van een klimaat waarin vernieuwingstalent optimaal geprikkeld wordt tot het leveren van topprestaties lijkt onvoldoende sprake.

Evenmin blinken we uit met het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenten. De snelheid van publieke besluitvorming laat vaak te wensen over. Toegangsbarrières voor nieuwe ondernemingen zijn veelal onnodig hoog, net als uitredingsbarrières. Daarnaast werkt onze arbeidsmarkt aanpassingsvermogen niet altijd in de hand. Bestuurders binnen zowel de overheid als het bedrijfsleven moeten daarom nu maatregelen nemen die ons maatschappelijk aanpassingsvermogen en vernieuwingstalent snel en aanzienlijk verbeteren.

Doorkijk naar 2030

We kunnen niet voorspellen wat de winnende bedrijfstakken in 2030 zullen zijn. De sectormix zal voortdurend en sneller dan nu veranderen en dat geldt ook voor de positie van Nederland in bepaalde bedrijfstakken. Wie had ooit gedacht dat Finland zijn positie in hightech in vijf jaar zou verliezen? In plaats van ons te richten op de winnaars van vandaag, zullen we moeten werken aan ons vermogen ons aan te passen aan snelle veranderingen in technologie en steeds verdere klantvraagversnippering.

We voorzien in 2030 een landschap met ondernemingen die een smallere focus op producten en klanten koppelen aan grotere geografische reikwijdte: van gediversifieerde regionaal actieve ondernemingen naar gespecialiseerde wereldwijd opererende ondernemingen. Die ondernemingen zullen bovendien veel sneller dan vandaag hun (productie)capaciteit op- én afbouwen omdat ook hun relatieve concurrentiekracht vaker en sneller zal veranderen. Dat brengt bovendien met zich mee dat ondernemingen vaker zullen moeten wisselen van bedrijfsmodel.

Bedrijven die internationaal concurreren zullen zich moeten richten op niches waarin hun diepe expertise tot haar recht komt. Een grotendeels Engelstalige arbeidsmarkt, integrale aansturing van de Randstad als één metropool en een solidaire verzorgingsstaat zijn additionele punten aan de horizon van 2030.

Implicaties voor overheid en bedrijfsleven

De overheid moet bouwen aan een maatschappij met meer vernieuwingstalent en een groter maatschappelijk aanpassingsvermogen, bijvoorbeeld door meer gekwalificeerde immigranten toe te laten en onderwijs meer toe te spitsen op excellentie, door prikkels tot starheid uit het belastingstelsel te verwijderen en door verdere modernisering van de arbeidsmarkt. Bovendien moet de overheid haar eigen aanpassingsvermogen vergroten, bijvoorbeeld door wet- en regelgeving sneller aan te passen op technologische vernieuwingen en door snellere besluitvorming over onder meer overheidsinvesteringen in ICT en fysieke infrastructuur. Ondernemingen moeten zichzelf beter voorbereiden op toenemende snelheid van verandering door hun aanpassingsvermogen te vergroten, door onder meer modernisering van hun talentmanagement, het voeren van een minder starre financiële balans, het koesteren van een cultuur met tolerantie voor risico en mislukking, leren te experimenteren met risicobeheersing, enz. Ten slotte moeten overheid en bedrijfsleven een bijdrage leveren door een klimaat te scheppen waarin excellentie gewaardeerd wordt en er begrip is voor de noodzaak tot meer aanpassingsvermogen.

In dit rapport roepen wij op tot fundamentele veranderingen. Het realiseren van deze veranderingen zal niet eenvoudig zijn en zal weerstand oproepen. Succes hangt af van de wil en het vermogen van politieke, maatschappelijke en zakelijke leiders om een aantrekkelijk perspectief voor Nederland in 2030 te ontwikkelen en uit te dragen. Niet aanpassen is geen optie. De welvaart van ons allemaal staat op het spel. Van boer tot buschauffeur. Voor de volgende generatie en die daarna.

AANPASSINGSVERMOGEN WORDT DE NIEUWE BRON VAN WELVAART

HOE VERDIENEN WE IN Nederland in 2030 ons inkomen? Voor een antwoord op deze vraag is het verhelderend na te gaan waar we ons huidige verdienvermogen en daarmee ons inkomensniveau aan te danken hebben. In dit hoofdstuk behandelen wij de bronnen van de hoge productiviteit van Nederland en analyseren we hoe deze zich ontwikkelen.

Analyse van ons huidige landelijke verdienmodel

Ons huidige verdienvermogen is, vergeleken met dat in veel andere landen, hoog. Dat komt vooral tot uitdrukking in de relatief hoge inkomens van onze beroepsbevolking: een Nederlandse boer verdient bijvoorbeeld 65 keer zo veel als een boer in Thailand. De verklaring voor dit verschil in inkomen, en daarmee voor het verschil in welvaart tussen beide landen, ligt voor de hand: de Nederlandse boer produceert ook veel meer dan zijn Thaise collega. Het verschil in inkomen (een factor 65) blijkt bij boeren inderdaad redelijk in lijn te liggen met hun verschil in productiviteit (een factor 75)¹. Maar waarom verdient een Nederlandse buschauffeur circa 20 keer zo veel als zijn collega in bijvoorbeeld Peru²? Niet omdat die per dag 20 keer zo veel ritten of passagierskilometers maakt. Internationale productiviteitsverschillen tussen buschauffeurs zijn, net zomin als voor horecapersoneel, kappers of advocaten,

geen afdoende verklaring voor hun internationaal sterk uiteenlopende inkomens.

Het in dit verband relevante onderscheid tussen boeren en buschauffeurs is dat landbouwproducten internationaal verhandelbaar zijn en busritten niet. Er is een wereldmarkt voor suiker waarop Nederlandse boeren concurreren met Thaise boeren, geen Nederlander reist naar Lima om daar enkel een busritje te gaan maken.

Inkomensverschillen tussen landen worden voor een belangrijk deel bepaald door productiviteitsverschillen in bedrijfstakken waarin internationale handel plaatsvindt. Naast landbouw zijn dit bijvoorbeeld ook (delen van) industriële productie, ICT en de creatieve sector. Inkomens in bedrijfstakken die niet of nauwelijks zijn blootgesteld aan internationale handel zijn van deze inkomens afgeleid. Mobiliteit op de nationale arbeidsmarkt zorgt voor een koppeling van lonen in beide typen bedrijfstakken. Als salarissen voor boeren aanzienlijk hoger zouden zijn dan die voor buschauffeurs, zouden veel buschauffeurs zich laten omscholen, met stijgende salarissen voor de resterende buschauffeurs als gevolg (door schaarste) en dalende salarissen voor boeren (door meer aanbodconcurrentie). Een Nederlandse buschauffeur dankt zijn internationaal gezien hoge inkomen dus niet primair aan zijn eigen (comparatieve) productiviteit, maar – in dit vereenvoudigde voorbeeld – aan de hoge

productiviteit van Nederlandse boeren. Boeren staan hier synoniem voor ‘internationaal concurrerende bedrijfstakken’.

Relatieve productiviteit van 25% van onze beroepsbevolking bepaalt maatschappelijke welvaart

Onderzoek van BCG naar hoe onze beroepsbevolking in dit verband is samengesteld levert een nieuw en zeer opmerkelijk inzicht op. Naar onze schatting bevindt niet meer dan 25% van de Nederlandse werkgelegenheid zich in bedrijfstakken die zijn blootgesteld aan internationale concurrentie³.

Figuur 1 geeft de opbouw van dit aandeel weer. Dit betekent (bij de huidige stand van de technologie) dat 25% van de Nederlandse arbeid goederen of diensten produceert die vervangen zouden kunnen worden door die van buitenlandse concurrenten. De implicaties hiervan zijn verstrekkend: toekomstige inkomensniveaus van alle Nederlanders zijn grotendeels afhankelijk van hoe de productiviteit van deze 25% van onze beroepsbevol-

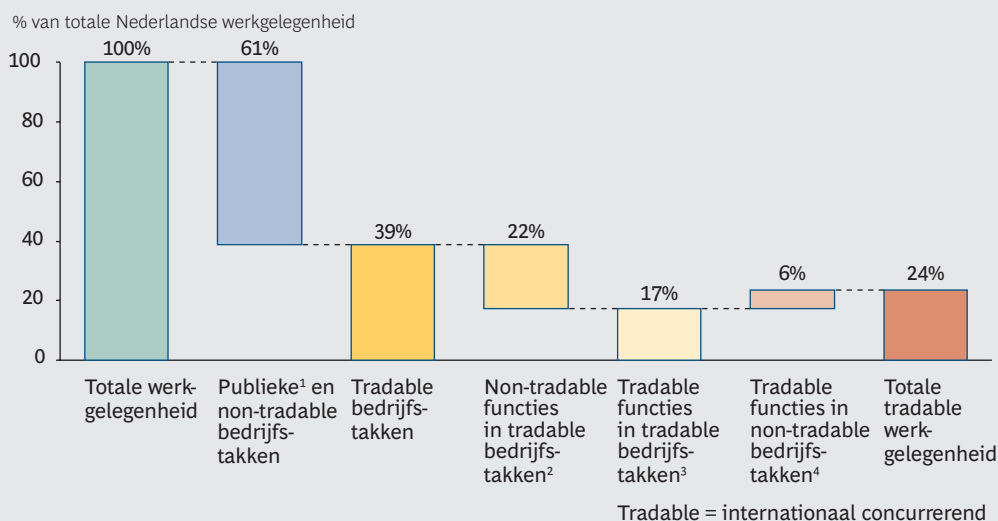
king (of 15% van de samenleving) zich in internationaal opzicht kan blijven meten. Een eventueel verlies aan internationale concurrentiekracht in bedrijfstakken die internationaal concurreren zou het inkomensniveau van de gehele Nederlandse bevolking sterk onder druk zetten. Zie bijlage 1.

Gegeven dit cruciale belang van de (comparatieve) productiviteit van onze internationaal concurrerende bedrijfstakken voor het toekomstige Nederlandse verdienvermogen, hebben we inzicht nodig in de factoren die tot productiviteitsverschillen tussen landen (in dezelfde bedrijfstak) leiden. Deze factoren vallen in twee categorieën uiteen:

- **landgebonden** concurrentievoordelen zoals het klimaat, de aanwezigheid van natuurlijke hulpbronnen of politieke stabiliteit (vanaf hier: ‘landenvoordelen’);
- **bedrijfsgebonden** concurrentievoordelen zoals een superieure technologie, commerciële kracht en marktposities (vanaf hier: ‘bedrijfsvoordelen’).

In de volgende twee paragrafen onderzoeken we hoe robuust onze huidige landenvoordelen en bedrijfsvoordelen zijn.

FIGUUR 1 | ~25% van Nederlandse banen concurreert op internationale markten



¹Inclusief de sectoren Overheid, Onderwijs en Zorg

²Bijvoorbeeld een verkoper

³Bijvoorbeeld een ontwerper

⁴Bijvoorbeeld een IT-specialist

Noot: Hiervoor hebben we CBS-data over de opbouw van de Nederlandse werkgelegenheid gecombineerd met internationale data (Bradford, Jensen & Kletzer, 2005) over het aandeel van internationale handel per bedrijfstak

Bron: CBS branche monitor, juni 2012, Institute for International Economics, BCG-analyse

Het belang van traditionele landenvoordelen neemt af

Afstanden worden kleiner (in tijd), landen groeien naar elkaar toe of, in de woorden van Thomas Friedman, 'de wereld wordt platter'⁴. De bewijzen hiervoor vinden we overal om ons heen: de globaliserende economie, de voortgaande Europese integratie, internationaal expanderende ondernemingen, enz. In dit rapport gaan we niet dieper op deze 'megatrend' in, maar beschouwen deze als een gegeven.

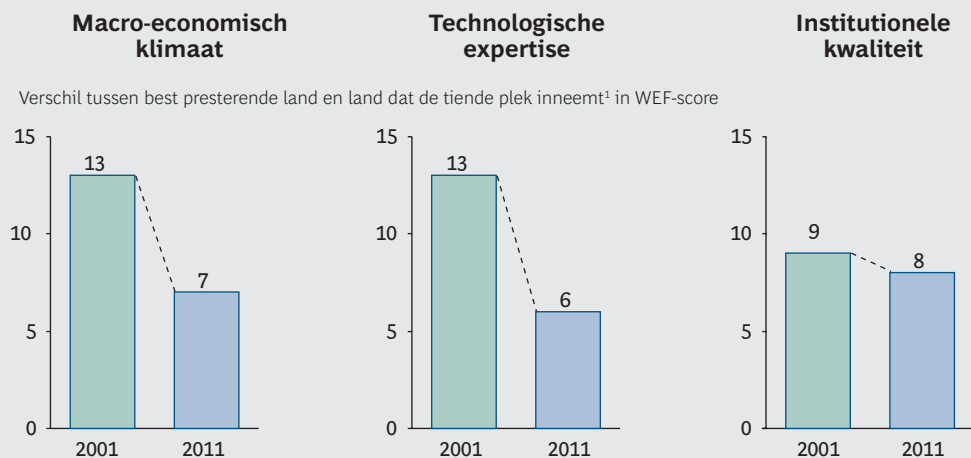
Nederlandse concurrentiekracht steeds minder onderscheidend. We hebben een nieuw verdienmodel nodig

Daarnaast constateren wij dat de bovengenoemde landenvoordelen wereldwijd afvlakken. Factoren waarmee landen zich in het verleden konden onderscheiden maken vandaag de dag het verschil niet meer. We hebben hiervoor op twee niveaus bewijzen verzameld: (1) op macro-niveau, over de mate waarin landen op potentieel onderscheidende factoren naar elkaar toe bewegen en (2) op nationaal niveau, over de mate waarin

specifiek Nederlandse concurrentievoordelen worden bijgehaald.

De kwaliteit van de beroepsbevolking, het macro-economische en sociale klimaat, het belastingregime, de kwaliteit van de infrastructuur, de beheersing van vreemde talen, politieke stabiliteit, betrouwbare instituties en technologische expertise werden lange tijd gezien als de belangrijkste factoren voor het creëren van het nationale verdienvermogen. Op vrijwel al deze aspecten zijn landen echter op een spectaculaire manier naar elkaar toegegroeid: de aanvankelijke voorlopers hebben slechts beperkte voortgang geboekt, de achterblijvers van weleer hebben een grote inhaalslag gemaakt. De leidende landen op het gebied van institutionele kwaliteit, technologische expertise en macro-economisch klimaat hebben hun voorsprong op de nummer 10 veelal zien halveren in de afgelopen tien jaar (zie *figuur 2*). Verder naar beneden op de ranglijst laten landen een soortgelijke convergentie zien, de verschillen tussen bijvoorbeeld de nummers 10 en 40 op deze dimensies zijn eveneens sterk verminderd⁵. Deze convergentie van landenvoordelen is echt een mondiaal fenomeen: ze voltrekt zich niet alleen tussen ontwikkelde en ontwikkelende landen, maar ook tussen ontwikkelde landen onderling en langs een groot aantal dimensies. Bijlage 2 gaat in op enkele uitzonderingen op deze logica, zoals de toekomstbestendigheid van pensioen- en zorgstelsels en gezonde overheidsfinanciën.

FIGUUR 2 | Landenvoordelen nemen wereldwijd af



¹Op basis van absolute score van nummer 1 en nummer 10 in 2001 en 2011
Bron: World Economic Forum Global Competitiveness Index 2001 en 2011

De vervolgvraag is of deze wereldwijde convergentie ook op Nederland van toepassing is. In de jaren 90 golden de kwaliteit van onze fysieke en ICT infrastructuur, ons belastingregime, de beheersing van het Engels en andere vreemde talen, onze geografische ligging en onze gasvoorraad als de belangrijkste factoren die Nederland een onderscheidend landenvoordeel boden. Wat is er sindsdien gebeurd? Onze voorsprong op gebied van fysieke en ICT-infrastructuur is aanzienlijk teruggelopen. Niet omdat onze kwaliteit is verminderd, maar omdat concurrerende landen de achterstand goeddeels hebben ingehaald. Bij de beheersing van vreemde talen voltrekt zich eenzelfde trend, onze voorsprong op omringende landen is het afgelopen decennium aanzienlijk verminderd. Ook de aantrekkelijkheid van ons belastingklimaat is relatief minder geworden door Europese convergentie op dit gebied. Zie bijlage 3 voor een gedetailleerde toelichting op de convergentie op het gebied van onze voormalige landenvoordelen.

Samenvattend kunnen we stellen dat factoren die ooit het verschil maakten langzaam verworden tot hygiënefactoren die ieder land dat mee wil spelen kan en moet bezitten. De voorsprong loopt niet bij alle landenvoordelen per definitie terug; zeer specifieke kennis, zoals bijvoorbeeld onze kennis van watermanagement, lijkt een behoorlijk bestendig voordeel te bieden. Dit is echter een uitzondering, in grote lijnen bewegen landen naar elkaar toe. Dit betekent niet dat nationale beleidsmaatregelen op deze terreinen niet langer van belang zouden zijn, ze zijn alleen steeds minder onderscheidend. Voor toekomstig economisch succes is daarom meer nodig.

De toenemende vergankelijkheid van bedrijfsvoordelen

In het begin van dit hoofdstuk hebben we uiteengezet hoe landen- en bedrijfsvoordelen leiden tot verschillen in productiviteit, inkomens en verdienvermogen. Met het afnemen van de relevantie van de oorspronkelijke landenvoordelen zoals we dat in de vorige paragraaf hebben beschreven, wordt ons land voor het behalen van hogere productiviteits- en inkomensniveaus sterker afhankelijk van bedrijfsvoordelen. In deze

paragraaf onderzoeken we of onze ondernemingen deze voordelen bezitten en kunnen behouden.

DE TOENEMENDE SNELHEID VAN VERANDERINGEN IN HET BEDRIJFSLEVEN

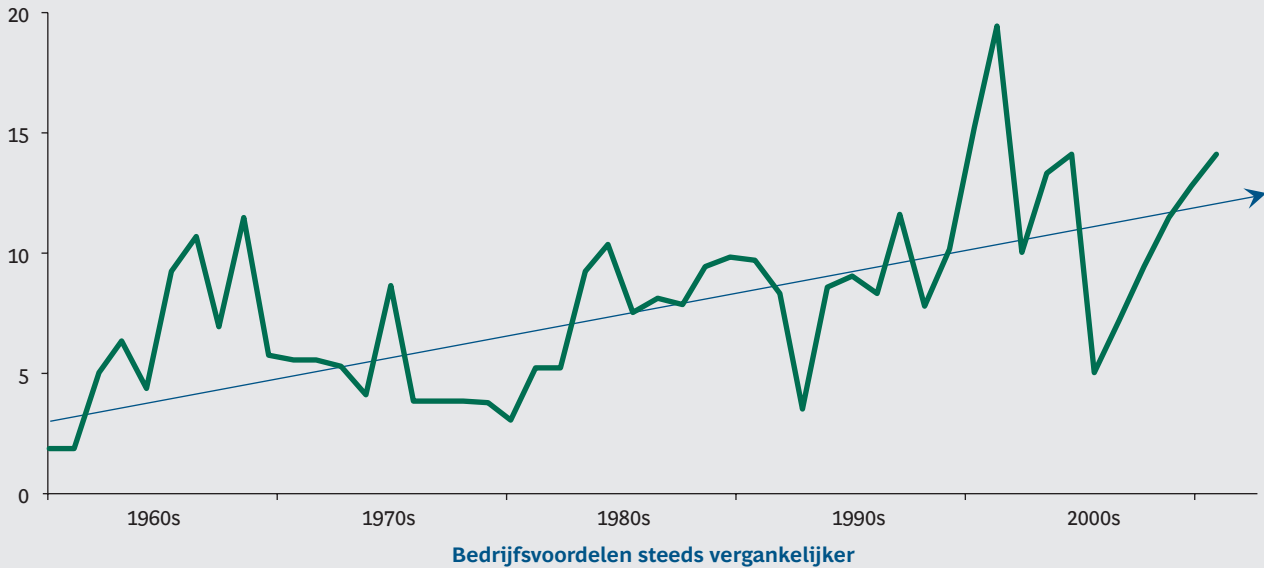
Het conventioneel strategisch denken in ondernemingen draait om het creëren van 'houdbare concurrentievoordelen' waarmee een bedrijf voor langere tijd aantrekkelijke rendementen weet te behalen. In de afgelopen decennia hebben we echter gezien dat bedrijfsvoordelen steeds minder duurzaam blijken. Het in omvang relatief bescheiden Nintendo verdreef binnen de kortste keren giganten als Sony en Microsoft uit de markt voor game consoles. *Independer.nl* heeft de Nederlandse verzekeringsmarkt geopend voor kleine, vaak nauwelijks bekende aanbieders van financiële producten. Tegelijkertijd zien we dat snel opkomende nieuwkomers soms zelf maar een kort leven is beschoren: TomTom en RIM (producent van de BlackBerry) stonden aan de wieg van nieuwe markten, maar domineerden deze maar even. Er zijn talloze van dergelijke voorbeelden te vinden: zijn dat allemaal incidenten, of wijzen ze op een aardverschuiving in het bedrijfsleven?

Voor ondernemingen biedt
winstniveau van gisteren
steeds minder garantie voor
winstniveau van morgen

BCG onderzocht over een periode van 50 jaar hoe lang ondernemingen hun marktleiderschap hebben weten vast te houden. De resultaten zijn opmerkelijk. Het percentage ondernemingen dat een top 3-positie in zijn markt in een tijdspanne van 5 jaar verloren zag gaan is tussen 1970 en 2010 meer dan verdubbeld (zie *figuur 3*). De winnaars van vandaag blijken steeds minder de winnaars van morgen te zijn. De resultaten verschillen uiteraard sterk per sector: in bijvoorbeeld de olie- & gassector en in de biersector verschuiven machtsposities langzaam, in andere bedrijfstakken verandert de top 3 veel sneller dan gemiddeld.

FIGUUR 3 | Voorheen succesvolle ondernemingen verliezen steeds sneller hun leidende posities

Percentage van ondernemingen dat in betreffende jaar top 3-positie in haar markt verloor



Bedrijfsvoordelen steeds vergankelijker

Noot: Alleen sectoren met meer dan 10 bedrijven meegenomen

Bron: BCG-analyse, Adaptability: The New Competitive Advantage, Harvard Business Review, July 2011

BCG onderzocht daarnaast het belang van schaalgrootte voor ondernemingen. In het traditionele strategisch denken zou schaalgrootte sterk gepaard moeten gaan met hogere winstgevendheid: schaal leidt immers tot kostenvoordelen, meer investeringsmogelijkheden in bijvoorbeeld R&D, een grotere distributiekraacht en grotere mogelijkheden om merkbekendheid uit te nutten. Deze voordelen stellen een bedrijf bovendien in staat haar positie te verdedigen. Wie dus eenmaal groot en machtig is, zou ook relatief gemakkelijk groot en machtig moeten kunnen blijven. BCG's recente analyse van alle beursgenoteerde ondernemingen in de VS en Canada laat echter iets heel anders zien: de kans dat het grootste bedrijf in een sector ook het meest winstgevend is, is nu ongeveer 30%, terwijl dat in de jaren 90 nog circa 50% was (zie *figuur 4*). Schaalvoordelen van vandaag bieden steeds minder een garantie voor de toekomst. Vice versa geldt dat het ontbreken van schaalvoordelen in veel bedrijfstakken steeds minder vaak een belemmering vormt voor nieuwe toetreders.

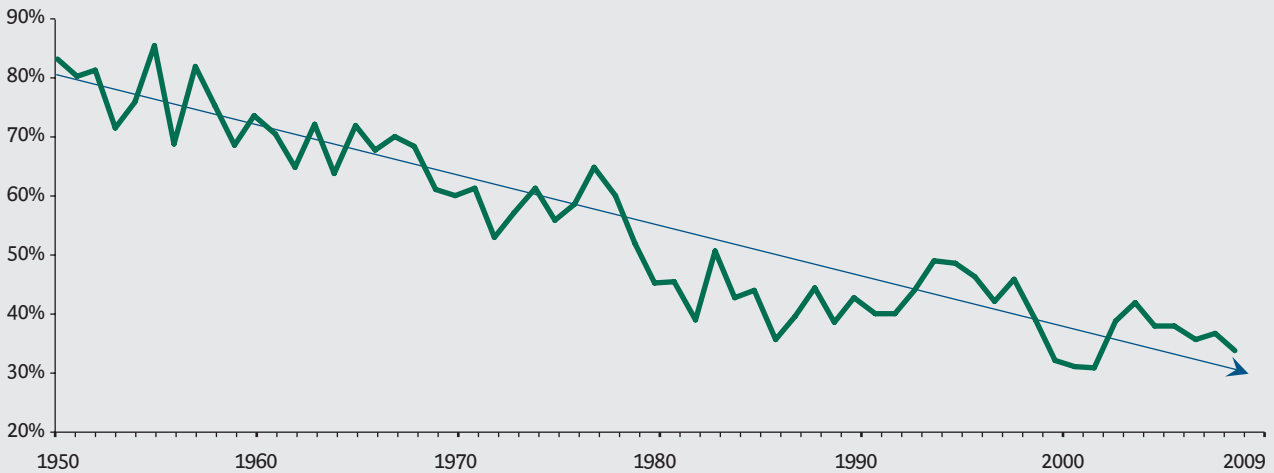
Ook in Nederland zijn verschuivingen waarneembaar die passen in dit beeld:

- Allsecur is vanuit het niets een leidende speler in autoverzekeringen geworden.

Ooit toonaangevende kledingmerken als Mexx, Esprit en O'Neill zijn binnen een paar jaar hun leidende posities kwijtgeraakt. Met bescheiden investeringen hebben NEM, Oxxio en Greenchoice substantiële marktaandeelen in de levering van gas en energie veroverd. TomTom bouwde en verloor in minder dan tien jaar een markt. Greenwheels veroverde een substantieel marktaandeel op de gevestigde autoverhuurders en -verkopers. Deze verandernelheid beperkt zich niet tot het grootbedrijf. Zonline maakt gebruik van satellietfoto's om zonnepaneelsystemen binnen 48 uur op locatie te ontwerpen, zonder hiervoor het betreffende pand te komen bekijken. Hierdoor kan het landelijk met lokale installateurs concurreren. SuperBBQ bezorgt leenbarbecues, eten en drinkwaren en servies en bestek in grote delen van Limburg, Brabant en Gelderland via een kleine website. Zo concurreert het met slagers, cateraars en supermarkten in de hele regio, als ook met barbecueverkopers. En EVAC vult jaarlijks de EHBO-dozen van zijn klanten aan, op basis van een smartphone-foto die deze klanten jaarlijks van hun halfvolle doos opsturen, en concurreert daarmee met drogisterijen in het hele land.

FIGUUR 4 | Belang van schaalgrootte geleidelijk maar fors afgenomen

Kans dat grootste onderneming in haar sector ook de meest winstgevende is¹



Huidig succes steeds minder een garantie voor toekomstig succes

¹Sales versus operating margin. Gewogen gemiddelde over alle publieke Amerikaanse en Canadese bedrijven in 69 sectoren
Bron: BCG-analyse, Adaptability: The New Competitive Advantage, Harvard Business Review, July 2011

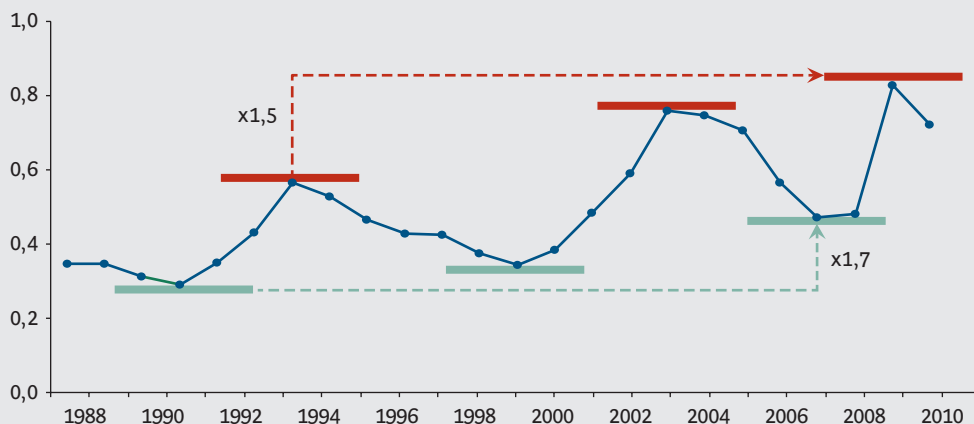
- Dat dit waarschijnlijk geen incidenten maar manifestaties van een brede trend zijn, blijkt uit een analyse van het aantal bedrijfsfaillissementen de afgelopen twintig jaar. Het aantal bedrijfsfaillissementen per jaar is namelijk gestegen met meer dan 50% (na correctie voor de conjunctuur en de toename van het aantal ondernemingen, zie *figuur 5*).
- Ook onze grootste ondernemingen hebben veelal een turbulent, recent verleden. Veel van de grote AEX-ondernemingen hebben hun bedrijfsmodellen in de afgelopen vijf tot tien jaar grondig veranderd. TNT en KPN hebben een groot deel van hun activiteiten afgestoten en hebben hun bedrijfsvoering grondig herzien. ABN AMRO heeft zich grotendeels teruggetrokken op haar thuismarkt, AkzoNobel heeft zichzelf getransformeerd tot een toonaangevend verfproducent, DSM is overgestapt van bulkchemie naar 'life sciences', Philips doet niet langer zelf de massaproductie van consumentenelektronica maar stuurt waardeketens aan in verlichting, medische techniek en persoonlijke verzorging. Op een niveau daaronder zijn ondernemingen als Buhrmann, Numico en Hagemeyer overgenomen, terwijl CSM en Stork zijn opgesplitst.

De wereldwijd toegenomen snelheid van verandering heeft dus ook in Nederland zijn sporen nagelaten. Stap voor stap is het aanzicht van hele bedrijfstakken binnen tien jaar veranderd. Bovenop deze afnemende 'houdbaarheid' van bedrijfsvoordelen komt nog de vraag hoe lang een Nederlands bedrijf Nederland blijft en daarmee de vraag hoe lang Nederland als land kan blijven profiteren van de betreffende bedrijfsvoordelen. De toegenomen mobiliteit van ondernemingen die we binnen Nederland zien (Philips, AkzoNobel, Arcadis, Douwe Egberts en Vodafone Nederland hebben recent hun hoofdkantoor verplaatst naar Amsterdam), zien we ook steeds meer op internationaal niveau. Het hoofdkantoor van het onderdeel Domestic Appliances van Philips is verplaatst naar China. De CEO van Schneider Electric is voor een deel van zijn tijd verhuisd naar Shanghai. Andere voorbeelden zijn Cisco, Osram, BASF, Nokia en Emerson: elk van deze ondernemingen heeft een divisiehoofdkantoor verplaatst naar Azië.

Het beeld dat ontstaat uit deze ontwikkelingen is helder. Ondernemingen winnen sneller marktaandeel, maar raken dat ook sneller kwijt. De huidige plek op een ranglijst zegt steeds minder: de winnaars van vandaag kunnen zomaar de verliezers van morgen

FIGUUR 5 | Ook na conjuncturele correctie lijkt er een significante toename van het aantal faillissementen over tijd

Aantal faillissementen/Aantal ondernemingen¹ in NL (%)



Toppen en dalen steeds hoger; na conjuncturele correctie 50% toename in laatste 25 jaar

¹Totaal aantal faillissementen en bedrijven in Nederland. Behelst eenmanszaken, bv's, nv's, cv's, vof's, verenigingen, maatschappen, stichtingen en overige bedrijfsvormen
Bron: CBS conjunctuur dossier 2011, BCG-analyse

zijn. Posities die ooit veilig leken, brokkelen daardoor sneller af of verdwijnen naar het buitenland. De snelheid van verandering van en voor bedrijven neemt steeds verder toe.

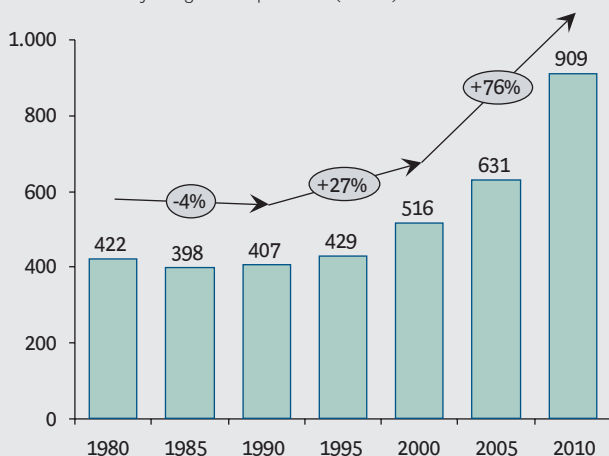
ORZAKEN VOOR DE TOENEMENDE SNELHEID VAN VERANDERING

Wat veroorzaakt deze toenemende snelheid van verandering? BCG ziet drie oorzaken:

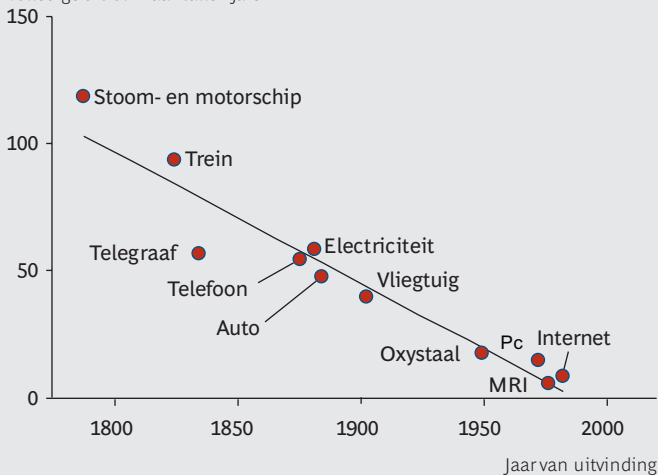
De grotere snelheid waarmee technologische vernieuwingen ontstaan en zich verspreiden is een fundamentele oorzaak. Het aantal patenten dat wereldwijd werd toegekend lag in 2000 zo'n 30% hoger dan in 1990. Dat is al een indrukwekkende stijging, maar in de tien jaar daarop deed zich nog eens een flinke versnelling voor: in 2010 werden 75% meer patenten verleend dan in 2000 (zie *figuur 6*).

FIGUUR 6 | Sterke toename van technologische vernieuwing gekoppeld aan steeds snellere commerciële uitrol van nieuwe techniek

Aantal wereldwijd toegekende patenten (x1.000)



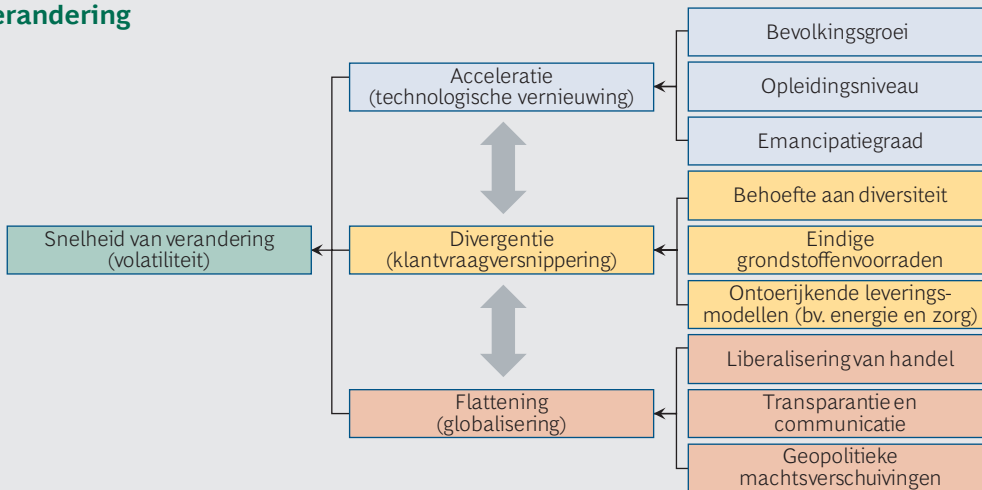
Gemiddelde duur tussen uitvinding en volledige uitrol in aantallen jaren



Noot: Volledige uitrol vindt plaats wanneer de technologie op grote schaal gebruikt wordt voor productie van (onafgewerkte) goederen of diensten. Gemiddelde van alle relevante landen

Bron: Comin & Hobijn (2008), An Exploration of Technology Diffusion, Online database World Intellectual Property Organization, June 2012

FIGUUR 7 | Raamwerk van drijvende factoren achter toenemende snelheid van verandering



Niet alleen het aantal patenten en daaruit voortvloeiende innovaties stijgt, ook de snelheid waarmee consumenten deze innovaties omarmen wordt voortdurend groter. De acceptatie van het stoomschip vergde meer dan een eeuw, het internet veranderde de wereld in slechts een decennium. Apple en Facebook realiseerden een revolutie in minder dan vijf jaar tijd. De tijd die nodig is om een innovatie wereldwijd uit te rollen halveert iedere 50 jaar (zie *figuur 6*).

Naast een steeds groter aanbod van technologische mogelijkheden, zien we ook een steeds complexere klantvraag. Naarmate we welvarender worden, kunnen we steeds minder spreken van ‘dé consument’. Klantbehoeften variëren steeds meer en de vraag naar maatwerkproducten en maatwerkdiensten neemt toe bij stijgende welvaart. Daarnaast zien we dat onze huidige leveringsmodellen voor grondstoffen, pensioenen en zorg tegen hun grenzen aanlopen. Dit leidt tot additionele vraag naar creatieve oplossingen zoals bijvoorbeeld schaliegas, e-health en persoonlijke pensioenregelingen.

Ten slotte zien we een wereld met steeds lager wordende (internationale) transactiekosten, gereduceerde valutarisico's, betrouwbaardere overheden en sterkere internationale instituties. Deze plattere wereld stelt ondernemingen meer en meer in staat hun bedieningsgebied te vergroten tot ver buiten hun ‘thuismarkt’.

Gezamenlijk veroorzaken deze drie factoren grote en toenemende verandersnelheid in het bedrijfsleven. Slimme ondernemers weten nieuwe technologie te koppelen aan steeds verder gesegmenteerde klantgroepen en kunnen deze nieuwe propositie vervolgens steeds eenvoudiger uitrollen naar een groter afzetgebied in een platter wordende wereld.

Figuur 7 biedt een schematisch overzicht.

DE SNELHEID VAN VERANDERINGEN NEEMT ALLEEN MAAR VERDER TOE

Is deze toenemende verandersnelheid van structurele aard? BCG verwacht van wel, aangezien ten minste twee van de drie genoemde trends zich zullen voortzetten en versnellen:

De snelheid van verandering zal de komende decennia nog eens verdubbelen

- Historisch gezien is de snelheid van technologische vernieuwingen in ontwikkelde economieën afhankelijk van de ‘cumulatieve denkkraft’, ofwel de omvang, de mate van emancipatie en het opleidingsniveau van de bevolking⁶. Wereldwijd wordt de komende decennia in alle drie sterke groei verwacht. De groei van de bevolking wereldwijd tot 2030 wordt geschat op +20%, terwijl het aandeel van jongeren met toegang tot tertiair

onderwijs met 15% zal stijgen⁷. De cumulatieve denkkraft zal daarom met ongeveer 40% stijgen (zie *figuur 8*). Voor de emancipatiegraad is helaas geen prognose beschikbaar, maar gezien de enorme vooruitgang de afgelopen jaren op dit gebied gecombineerd met het enorme potentieel dat hiervoor met name in Azië nog voorhanden is, gaan wij ook uit van een snelle verdere groei van de mate waarin vrouwelijk talent wereldwijd wordt aangewend. Aangezien deze drie factoren met elkaar vermenigvuldigd mogen worden, voorspellen we een minimale toename van 50% van de snelheid van technologische vernieuwing en de hoeveelheid technologische innovaties per jaar.

- Onze verwachting is dat de versnippering van de klantvraag verder zal versnellen. In nagenoeg de hele wereld blijft het besteedbaar inkomen stijgen en daarmee de vraag naar persoonlijke diensten en producten. Daarnaast zorgt een aantal megatrends voor verdere veranderingen in klantvraag. Reacties op grondstoffenschaarste beginnen pas net vorm te krijgen, net zoals de antwoorden op de grote sociaaleconomische vraagstukken rondom pensioenen en zorg. Ook via toenemend ethisch activisme valt een toename van

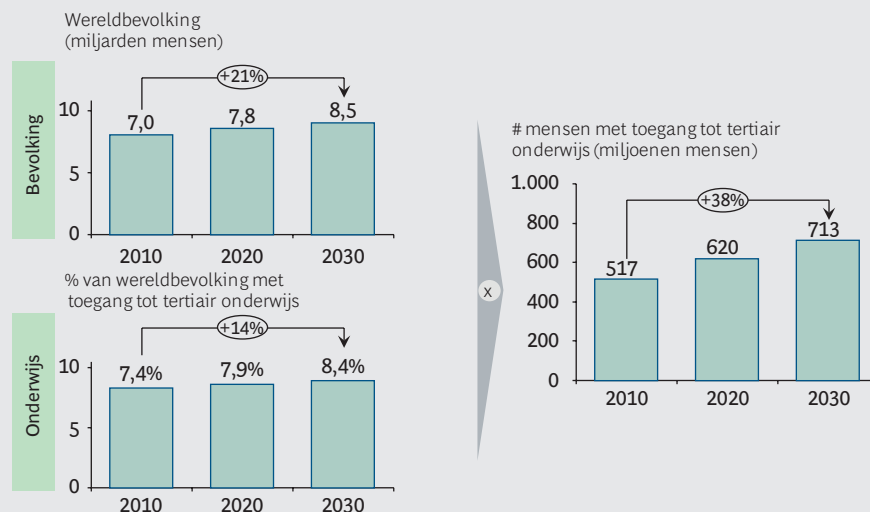
vraagdifferentiatie te verwachten: hoe hoger hun inkomens, hoe groter het belang dat mensen toekennen aan niet-financiële overwegingen in hun bestedingspatronen.

De komende decennia valt er meer te verliezen maar ook meer te winnen voor het Nederlandse bedrijfsleven

- Of de wereld door lagere handelsbarrières, grotere politieke vrijheden en meer en meer open markten nog platter zal worden, laat zich moeilijk voorspellen. Waar in ontwikkelde landen de roep om nieuwe handelsbeperkingen en nationalisatie van ondernemingen of bedrijfstakken begint te klinken, valt in opkomende landen juist het tegenovergestelde te horen⁸. Grosso modo verwachten wij dat de invloed van deze factor op de veranderingssnelheid in de wereld ten minste gelijk blijft.

Concluderend verwachten wij op basis van de toenemende snelheid van technologische vernieuwing en toenemende versnippering van de klantvraag dat het tempo van verande-

FIGUUR 8 | Wereldwijde totale 'brainpower' zal naar verwachting met ten minste 40% stijgen



Door toenemende emancipatie van vrouwen zal totale brainpower waarschijnlijk nog meer stijgen

Bron: United Nations: World Population Prospects (2010), IIASA (2008), BCG-analyse

ringen nog aanzienlijk wordt opgevoerd. We belanden in nog sneller veranderende tijden. Meer dan ooit staan onze bronnen van welvaart op het spel, maar tegelijkertijd zijn er meer kansen dan ooit om nieuwe welvaartsbronnen aan te boren.

Steeds meer kansen voor welvaartsgroei, maar ook steeds meer risico's voor welvaartsbehoud

Conclusie

In een wereld waarin landenvoordelen verdwijnen en waarin bedrijfsvoordelen in een steeds hoger tempo komen en gaan, worden de bronnen van het Nederlandse verdienvermogen almaar minder betrouwbaar. Dit hoeft niet noodzakelijk negatieve gevolgen te hebben voor ons land. De concurrentievoordelen van onze ondernemingen staan weliswaar op het spel, maar dat geldt evenzeer voor die van hun buitenlandse concurrenten. In een wereld die platter en sneller wordt, komen bovendien bronnen van inkomsten binnen bereik die voorheen onbereikbaar waren. Er zijn nieuwe markten, nieuwe klantsegmenten of nieuwe delen van de wereld te veroveren. Er valt dus niet alleen meer te verliezen, er valt ook meer te winnen. De inzet wordt hoger.

In een wereld die zo snel en zo fundamenteel verandert, zijn het de landen die hun ondernemingen in staat stellen tijdig (zo niet als eerste) op die veranderingen in te spelen, die het meest succesvol zullen zijn. In het volgende hoofdstuk zullen we bespreken in welke mate Nederland klaar is om zijn ondernemingen te laten slagen bij het creëren van telkens nieuwe concurrentievoordelen.

NOTEN

1. Bron: International Farm Comparison Network, PPLPI working paper 20 (2005) en Department of Environment, Food & Rural Affairs, Figures for a Farming Future (2004)
2. Bron: www.worldsalaries.org (inclusief werkgeverslasten). Ditzelfde patroon is zichtbaar bij gedetailleerde een-op-eenvergelijkingen tussen andere ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden (juni 2012)
3. Hiervoor hebben we CBS-data over de opbouw van de Nederlandse werkgelegenheid gecombineerd met internationale data: Bradford, Jensen & Kletzer (2005) over het aandeel van internationale handel per bedrijfstak.
4. Bron: Thomas Friedman, 'The World is Flat' (2005)
5. Global Competitiveness Report, WEF (2011)
6. Bron: Romer, Endogenous technological change (1998)
7. Bron: United Nations World Population Forecasts (2010 revision), WEF Global gender Gap Index (2011)
8. In dit rapport gaan we ervan uit dat de Europese Unie niet desintegreert, vanwege de grote economische voordelen die de EU met zich meebrengt. Mocht er toch sprake zijn van substantiële desintegratie, dan ontstaat er een ander speelveld, waarbij landenvoordelen mogelijk weer onderscheidender worden

NOOT

In dit rapport gaan we ervan uit dat de Europese Unie niet desintegreert, vanwege de grote economische voordelen die de EU met zich meebrengt. Mocht er toch sprake zijn van substantiële desintegratie, dan ontstaat er een ander speelveld, waarbij landenvoordelen mogelijk weer onderscheidender worden

DE NOODZAAK VOOR VERANDERINGEN IN NEDERLAND

WAT IS ER NODIG om als land tot de economische winnaars te behoren in een wereld van steeds snellere verandering? Zo'n positie staat of valt met de aanwezigheid van ondernemingen die in staat zijn voortdurend nieuwe bronnen van concurrentievoordeel aan te boren, op te bouwen en te benutten.

Allereerst moeten daarvoor nieuwe mogelijke bronnen van concurrentievoordeel worden geïdentificeerd, bedacht of herkend. Vervolgens moeten deze omgezet worden in daadwerkelijk concurrentievoordeel met bijbehorende economische voordelen. Beide stappen zijn verre van eenvoudig. Enerzijds maakt de toenemende veranderversnelheid de wereld steeds complexer door het ontstaan van nog meer technologie, nog meer klantsegmenten en nog meer geografische mogelijkheden. Daarnaast wordt ook de concurrentie steeds groter: in een plattere wereld zijn er veel meer bedrijven die ook toegang hebben tot dezelfde technologie en dezelfde klanten. Uiteindelijk gaat het er dan om wie nieuwe voordelen als eerste identificeert en wie ze vervolgens ook snel en adequaat uitvoert. Vrij vertaald: wie ziet de kans het eerst en wie is in staat deze het snelst te pakken?

De eerder besproken fundamenten als hoogwaardige fysieke en ICT-infrastructuur, politieke en economische stabiliteit, beheersing

van vreemde talen, belastingklimaat, enz. zijn daarvoor relevant, maar zoals gezegd ook steeds minder onderscheidend. Twee factoren zijn naar onze mening in deze nieuwe context wél doorslaggevend bij de vraag of Nederland in 2030 tot de economische winnaars behoort:

1. De aanwezigheid van voldoende **vernieuwings talent**: individuen en teams die nieuwe vormen van concurrentievoordeel (als eerste) identificeren en die daarmee ondernemingen de kans bieden zich tijdig te vernieuwen.
2. **Maatschappelijke fundamenten met voldoende aanpassingsvermogen** die deze geïdentificeerde voordelen tijdig en adequaat kunnen realiseren.

Beide factoren zijn noodzakelijk. Op één been kun je niet lopen: zonder vernieuwings talent geen identificatie van nieuwe bedrijfsvoordelen en zonder fundamenten met aanpassingsvermogen geen realisatie van deze nieuw geïdentificeerde bedrijfsvoordelen.

In de volgende paragraaf bespreken we hoe Nederland scoort op de nieuwe succesfactoren vernieuwings talent en maatschappelijk aanpassingsvermogen.

Het toenemende belang van vernieuwingstalent

Het vergt een bijzonder talent om nieuwe kansen en nieuwe vormen van concurrentievoordeel te ontdekken in een wereld waarin zich een veelheid aan trends voordoet, waarin een overstelpende hoeveelheid data beschikbaar is, waarin consumentenvoorkeuren ongreijbaarder worden en waarin technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan. De hoofdontwerpers van BMW beschikken over dit talent, evenals de marketeer die verantwoordelijk is voor Albert Heijn's gadgets, de wereldwijd actieve advertentie-bureaus in Amsterdam en de oprichters van TomTom. Het zijn talenten die, individueel of in kleine groepen, nieuwe mogelijkheden (als eerste) zien in een steeds complexere wereld. Zij identificeren nieuwe concurrentievoordelen, hetzij binnen bestaande ondernemingen of in start-ups, en zien ook snel welke nieuwe, onconventionele concurrenten een bedreiging kunnen vormen. We hebben gezien hoe zowel onze afhankelijkheid als de vergankelijkheid van bedrijfsvoordelen steeds groter wordt. In dat licht neemt in de komende decennia het belang van tijdige vernieuwing van onze bedrijfsvoordelen – en daarmee het belang van vernieuwingstalent – voor de maatschappij als geheel verder toe.

Het belang van vernieuwingstalent voor onze landelijke welvaart zal de komende jaren sterk toenemen

Vernieuwingstalent verwijst in dit geval naar het vermogen om nieuwe voorsprong te creëren. Dit gaat niet per se gepaard met een hoog opleidingsniveau (hoewel er een duidelijk verband lijkt te bestaan tussen opleidingsniveau en succes als ondernemer¹). Wel gaat het hier om mensen die uitblinken en vooroplopen op hun terrein. De beschikbaarheid van dergelijk vernieuwingstalent in Nederland is afhankelijk van het optimaal ontwikkelen en benutten van talent van Nederlandse bodem en daarnaast van het aantrek-

ken, ontwikkelen en behouden van buitenlands talent. In de volgende twee paragrafen zullen we uiteenzetten hoe Nederland op beide punten nog winst kan boeken.

TALENT VAN NEDERLANDSE BODEM

Hoe ontwikkelen we talent dat hier geboren wordt? Hoe creëren we een omgeving waarin dat talent zich kan ontplooien en hoe zorgen we dat dat talent zo effectief en productief mogelijk wordt ingezet? Op elk van deze aspecten is er in Nederland ruimte voor verbetering.

- **Het ontwikkelen van talent: het opleiden en behouden van de echte hoogvliegers.** De kwaliteit van ons hoger onderwijs is hierin van cruciaal belang. Het gemiddelde niveau hiervan is in Nederland door de bank genomen prima. Het afgelopen decennium is ons land telkens in de top 10 geëindigd van de driejaarlijkse Pisa-rangschikking van de OESO. Ook gemeten naar uitgaven per student scoort Nederland volgens de OESO prima en hetzelfde geldt voor het (salaris)rendement op ons hoger onderwijs. Ontleding van de Pisa-cijfers laat zien dat we gemiddeld positie 5 tot 7 innemen. Let wel, dit zijn alle landelijke gemiddelden. Het gemiddelde is echter bedrieglijk als maatstaf voor de opleiding van toptalent: we scoren top 5 voor 'minder presterende leerlingen', maar vallen steeds meer buiten de top 10 voor de best presterende leerlingen². Onder de beste 110 universiteiten ter wereld bevinden zich zeven Nederlandse, maar niet één daarvan bereikt de top 50³. Onze beste MBA-opleiding komt niet hoger dan plaats 30 op de wereldwijde ranglijst van de Financial Times. Er zitten geen uitschieters onder onze universiteiten. Differentiatie naar aanbod, kwaliteit en moeilijkheidsgraad van het universitair onderwijs is beperkt. Het Nederlandse model laat zich kenmerken door hoge gemiddeldes maar nauwelijks uitschieters. Dit beperkt de mogelijkheden voor de echte hoogvliegers onder de studenten om zich hier volledig te ontwikkelen. Export van echt vernieuwingstalent en import van subtop dreigt (of vindt mogelijk reeds plaats). Terwijl het belang van echt

vernieuwingstalent nu juist toe zal nemen de komende decennia.

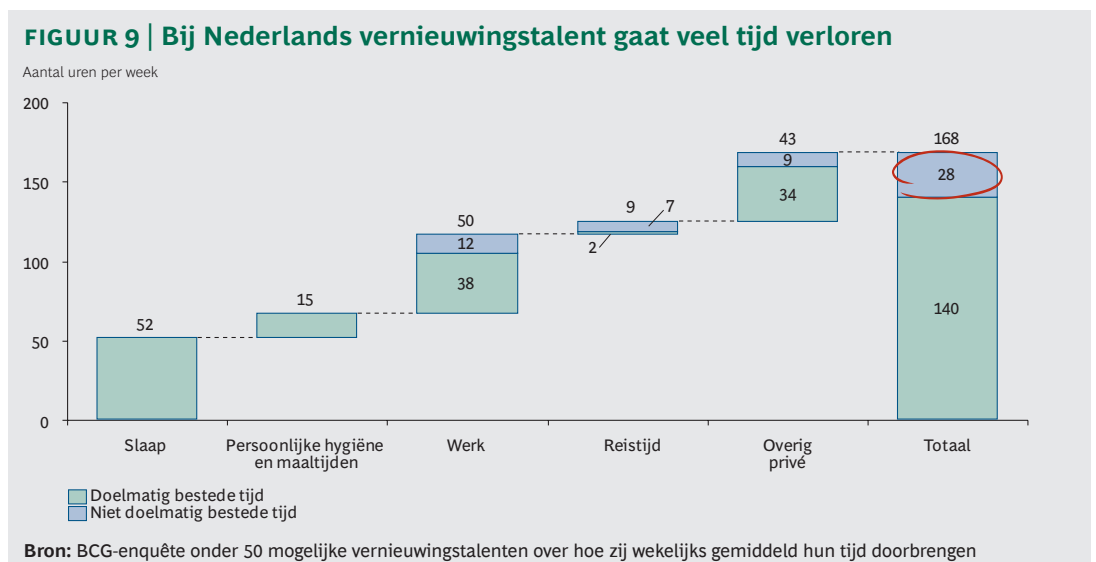
- **Het benutten van talent: eruit halen wat erin zit.**

Nederland scoort hoger dan de ons omringende landen voor wat betreft de gemiddelde leeftijd waarop werknemers de arbeidsmarkt betreden (relatief jong) en verlaten (relatief lang doorwerken). Ook scoort Nederland relatief goed met het aandeel van de beroepsbevolking dat daadwerkelijk werkt. Het aantal gewerkte uren per werkzame Nederlander is echter relatief laag (met name bij vrouwen: slechts 30% werkt fulltime versus het OESO-gemiddelde van 70%⁴). Dit is in ieder geval gedeeltelijk gedreven door slimmer werken en door bewuste keuzes. Ten aanzien van ‘kwaliteit van leven’. Gezien het toenemend belang en de schaarste van talent, zullen de gevolgen van het slechts gedeeltelijk aanwenden van de talenten van onze hoogopgeleide vrouwen steeds groter worden. Of we bereid zijn die prijs te betalen is een politieke keuze. Daarnaast lijkt het erop dat de productiviteit van onze ‘vernieuwingstalenten’ sterk verhoogd kan worden. BCG heeft in een kleine steekproef de manier onderzocht waarop een vijftigtal potentiële ‘vernieuwingstalenten’ hun tijd besteden (zie *figuur 9*). De uitkomsten zijn opmerkelijk en prikkelend. Deze vernieuwingstalenten besteden 38 uur per week aan activiteiten waarvoor zij uniek

gekwalficeerd zijn, waarin zij echt een verschil kunnen maken en waarde kunnen creëren. 28 uur per week gaan op, zowel zakelijk als privé, aan werkzaamheden met een relatief lage toegevoegde waarde die in principe uitbesteed kunnen worden. Dit wekt de suggestie dat als dit uitbesteden van relatief laagwaardiger activiteiten (zoals zakelijke en privéadministratie, grasmaaien, enz.) gemakkelijker en/of goedkoper gemaakt kan worden, de productiviteit van onze ‘vernieuwingstalenten’ sterk verhoogd kan worden.

- **Het incentivieren van talent: een klimaat waarin het leveren van top-prestaties waardering oplevert en beloond wordt.**

Talentedie het uiterste uit zichzelf willen halen, grenzen proberen te verleggen, barrières doorbreken en nieuwe wegen in durven te slaan, slagen daar beter in als hun omgeving dat stimuleert. Wij denken dat Nederland een dergelijk klimaat in onvoldoende mate biedt, gezien onder meer de ‘zesjescultuur’ in het middelbaar en hoger onderwijs en de afkeur van het vieren van succes. Daarnaast zien we veel (media-)aandacht voor incidenten en de beloning van individuen en juist weinig aandacht voor bredere patronen. Al deze factoren kunnen het optimaal benutten van talent in de weg staan. In een tijdperk waarin we voor het creëren van onze welvaart steeds afhankelijker worden van uitzonderlijk



vernieuwingstalent, moeten we dergelijk talent stimuleren het hoofd boven het maaiveld uit te steken. In de sportwereld is veel meer waardering voor topprestaties. Het creëren van nieuwe bedrijfsvoor- delen is in zekere zin ook topsport: hierbij concurreren we immers in toene- mende mate met de ‘best and brightest’ wereldwijd.

HET AANTREKKEN VAN BUITENLANDS TALENT

Vernieuwingstalent hoeft natuurlijk niet hier geboren te zijn om een waardevolle bij- drage aan ons verdienvermogen te kunnen leveren. De ‘netto-import’ van talent (het aantal immigranten minus het aantal emi- granten) is de tweede bron voor ons toekom- stig ‘vernieuwingstalent’. Vooralnog zijn we er als Nederland onvoldoende in geslaagd deze bron te benutten. OESO-gegevens laten zien dat het aandeel hooggekwalificeerde immigranten in onze totale beroepsbevol- king met 2,4% sterk achterblijft bij het gemiddelde van de OESO-landen van 4,2%⁵. De immigranten in ons land zijn bovendien minder vaak hoogopgeleid dan in de overige OESO-landen: 19% van de immigranten in Nederland heeft hoger onderwijs genoten, bijna 20% lager dan het OESO-gemiddelde (zie *figuur 10*).

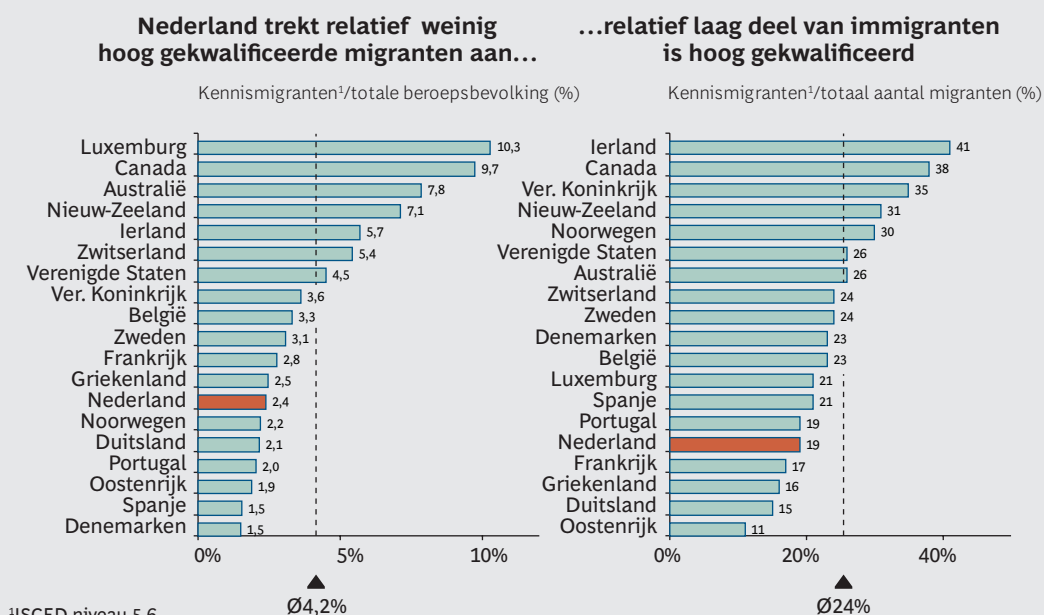
De vraag is hoe het kan dat Nederland min- der hooggekwalificeerde immigranten aan- trekt dan veel andere OESO-landen. Wonen en werken deze immigranten liever elders, of willen ze wel naar Nederland komen maar worden ze daarin belemmerd? Geen van beide mogelijke verklaringen wordt onder- steund door de beschikbare onderzoeks- gegevens. ‘Ze’ zijn erg in Nederland geïnteresseerd en ‘we’ hebben relatief een- voudige immigratieprocedures (voor toelich- ting op beide factoren, zie bijlage 4).

We worden dus geconfronteerd met een para- dox: “Zij vinden ons aantrekkelijk, wij staan voor hen open, en toch komen ze niet.” We weten niet waarom Nederland achterblijft in het aantrekken en behouden van buitenlands talent en we hebben geen onderzoek kunnen vinden dat ons hierin voldoende inzicht verschaft.

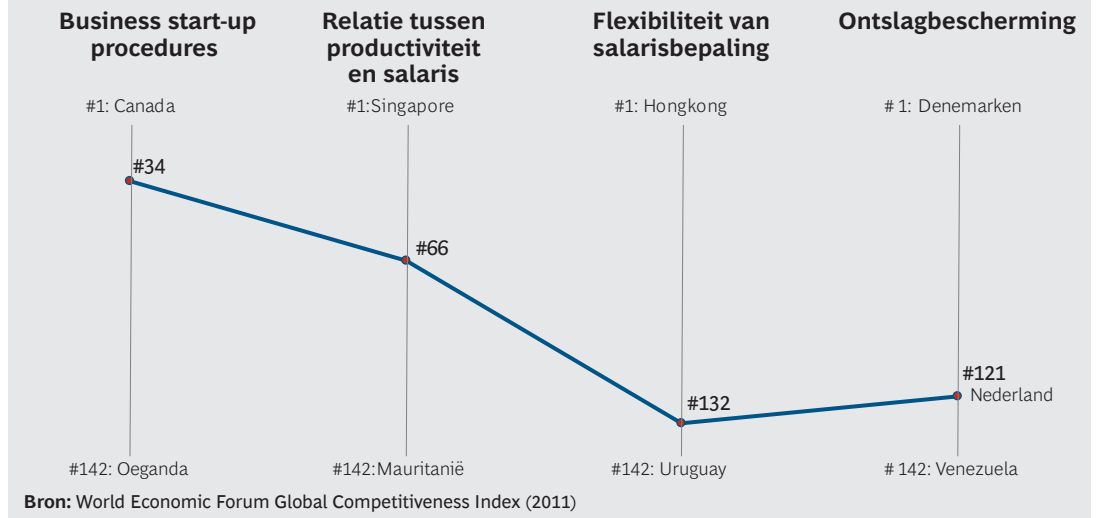
We moeten ons maatschappelijk aanpassingsvermogen verhogen

Vernieuwingstalent komt niet tot bloei in een isolement. Het heeft een gezonde voedings- bodem nodig. Een omgeving waarin deskun- digheid op het gebied van productie, verkoop en ondersteunende diensten voorhanden is en waarin kwalitatief hoogwaardige leveran- ciers aanwezig zijn. Een omgeving waarin

FIGUUR 10 | Nederland niet succesvol in kennismigratie



FIGUUR 11 | Nederland scoort niet hoog op verschillende indicatoren van aanpassingsvermogen



vervoer en logistiek en de bescherming van eigendomsrechten goed georganiseerd zijn en waarin specialisten kennis en nieuwe concepten, technologieën en ideeën aandragen. De factoren die tezamen zo'n gezonde voedingsbodem vormen noemen we 'maatschappelijke fundamenten'.

Maatschappelijk aanpassingsvermogen wordt – naast vernieuwingstalent – de tweede sleutel tot succes

In een steeds sneller veranderende wereld worden aan deze fundamenten nieuwe eisen gesteld. Net als voorheen moeten ze hoge kwaliteit en betrouwbaarheid bieden. Nieuw is dat ze daarnaast 'vernieuwingstalent' in staat moeten stellen om veel sneller dan voorheen over te schakelen op een nieuw bedrijfsmodel, op nieuwe technologie, op andere klantsegmenten en productiemethodes. Om capaciteiten snel op en af te kunnen bouwen, om tijdig vergunningen te verkrijgen, om nieuwe vaardigheden snel ondernemingsbreed te kunnen vergaren, enz. Ook flexibele toegang tot arbeidskrachten valt hier onder. Daarmee doelen we niet alleen op de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, ontslagbescherming en het vermogen om snel van werk naar werk te bewegen. Het aanpassingsvermogen

van personeel omvat veel meer dan dat: het vermogen van werknemers om snel met nieuwe software te leren werken, nieuwe vaardigheden op te doen, technische specificaties van nieuwe producten te begrijpen, enz.

Een economie die in de toekomst uitzonderlijk succesvol wil zijn, heeft dus fundamenten nodig die met vernieuwers meebewegen om zo snel en volwaardig nieuw geïdentificeerde concurrentievoordelen te realiseren. Zonder dergelijke fundamenten zijn 'vernieuwingstalente' gedoemd te mislukken, of voelen ze zich gedwongen hun geluk elders te proberen zodat andere economieën, niet de onze, profiteren.

Samenvattend: wie zich snel kan aanpassen, kan van snelle verandering profiteren. Starheid daarentegen leidt steeds meer tot het missen van kansen en wordt zo steeds duurder betaald.

HET MAATSCHAPPELIJK AANPASSINGSVERMOGEN VAN NEDERLAND

Hoe staat het met de Nederlandse maatschappelijke fundamenten? Met de traditionele parameters die de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze maatschappij weergeven zit het in Nederland als vanouds wel goed. Het World Economic Forum (WEF) heeft 142 landen gerangschikt op basis van de kwaliteit van de fysieke infrastructuur, de ICT-infrastructuur, onderwijs en onderzoek. Ons land behaalt daarop respectievelijk de

plaatsen 14, 3, 10 en 8. Het WEF heeft in dezelfde 142 landen een soortgelijk onderzoek naar betrouwbaarheid gedaan. Op gebieden als de bescherming van intellectuele eigendomsrechten (9de), het voorkomen van corruptie (7de) en de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht (6de) behaalt Nederland alleszins respectabele scores⁶. Kortom, Nederland behoort tot de toptanden in de wereld als het gaat om de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze maatschappelijke fundamenten.

De beloning voor flexibiliteit neemt toe, net zoals de kosten van starheid

Dat beeld kantelt als we kijken naar parameters die het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenten weergeven. Op aspecten als de startprocedures voor nieuwe ondernemingen, de ruimte voor het vaststellen van lonen, het verband tussen salaris en productiviteit en de regels voor het aannemen en ontslaan van medewerkers komt Nederland aanmerkelijk minder goed uit de bus in het WEF-onderzoek (zie *figuur 11*). Dat het creëren van meer aanpassingsvermogen op deze terreinen niet noodzakelijk majeure sociale gevolgen hoeft te hebben, wordt uiteengezet in Bijlage 5.

Andere onderzoeken bevestigen dit beeld van suboptimaal maatschappelijk aanpassingsvermogen. In een recent onderzoek van de Europese Commissie (EC) bevindt Nederland zich rond het Europese gemiddelde voor wat betreft het gemak waarmee een bedrijf gestart kan worden. Kleine landen met vergelijkbare economieën zoals Noorwegen, België, Denemarken en Ierland doen het hierin veel beter. Een enquête onder circa 1.500 eigenaren van kleine en middelgrote ondernemingen in hetzelfde EC-onderzoek plaatst Nederland in de middenmoot als het gaat om herkansingen na een faillissement⁷. Ons land steekt relatief ongunstig af bij veel andere Europese landen vanwege de ernst van de gevolgen van een faillissement en de moeilijkheid waarmee ondernemers daarna een

nieuw bedrijf kunnen beginnen. Ten slotte bevat ook ons pensioensysteem een aantal starre elementen. De in cao's opgenomen verplichte deelname aan pensioenfondsen reduceert de flexibiliteit en aantrekkelijkheid van de oudedagsvoorziening voor – met name relatief jonge – medewerkers die gedeelten van hun carrière in het buitenland doorbrengen en voor buitenlandse medewerkers die overwegen voor een bepaalde tijd in Nederland aan de slag te gaan. Bovendien is de huidige 'doorsneeregeling' – waarmee vermogen gedurende de levensloop wordt opgebouwd – niet aantrekkelijk voor jong, internationaal mobiel vernieuwingstalent.

Conclusie

Nederland beschikte de afgelopen decennia over de factoren die nodig waren om het in relatief stabiele tijden goed te doen. Maar de voorsprong die we op deze dimensies hebben, wordt kleiner. Voor succes in sneller veranderende tijden zijn nieuwe factoren nodig die wij in mindere mate bezitten of waar wij gemiddeld scoren en niet vooroplopen. Om een economische winnaar te zijn in de snel veranderende wereld van morgen, is het noodzakelijk dat Nederland meer haalt uit lokaal en internationaal vernieuwingstalent. We zullen ook het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenten moeten verhogen. In de volgende hoofdstukken zullen we een reeks suggesties doen voor het vergroten van ons reservoir aan vernieuwingstalent en voor het vergroten van het aanpassingsvermogen van onze fundamenten, zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven.

NOTEN

1. Bron: Van der Sluis & Van Praag (2008), Education and entrepreneurship selection and performance, *Journal of Economic Surveys*
2. Bron: CPB Policy Brief (2011), Nederlandse onderwijsprestaties in perspectief
3. Bron: QS World University Rankings (2012)
4. Bron: OECD Regional Database (2011)
5. Bron: OECD DiOC / A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century (2008)
6. Bron: The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum
7. Bron: Europese Commissie (2011) Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy.

HET NEDERLANDSE VERDIENMODEL IN 2030

ONZE VISIE IN TIEN PENSEELSTREKEN

IN HET VORIGE HOOFDSTUK hebben we de twee sleutelfactoren beschreven die bepalend zijn voor ons toekomstig economische succes: de aanwezigheid van vernieuwings-talent en maatschappelijk aanpassingsver-mogen waardoor dit talent tot zijn recht komt. Twee vragen resteren: hoe ziet het verdien-model van Nederland er uit wanneer we deze nieuwe fundamenten opbouwen? En welke acties zijn nodig om deze fundamenten te bouwen?

In dit hoofdstuk geven wij een schets van dit nieuwe verdienmodel. In de laatste twee hoofdstukken bespreken wij mogelijke acties om dit verdienmodel te verwezenlijken. Wij zullen niet beschrijven in welke economische bedrijfstakken Nederlandse ondernemingen in 2030 succesvol zijn, en welke bedrijfs-modellen zij daarbij hanteren. Elke poging hiertoe gaat voorbij aan de fenomenale snelheid waarmee veranderingen zich voltrekken. Wij kunnen wel met tien penseelstreken schetsen wat de kenmerken van een succes-vol verdienmodel kunnen zijn:

1. Van lokale tienkampers naar wereldwijd opererende, gespecialiseerde kampioenen

Posities in industriële productie zijn gedoemd af te brokkelen als ze vooral succesvol zijn dankzij klanten die comfortabel dichtbij zijn gevestigd. Die klanten zullen in de plattere

wereld van morgen met evenveel gemak en tegen lager wordende kosten zaken kunnen doen met een groeiend aantal, ook buiten-landse, leveranciers. Blijvend succes in indus-triële productie vraagt in toenemende mate om specialisatie en ‘diepe expertise’. In een platte wereld geldt het motto ‘the winner takes all’. Daarvoor moet je dan wel echt de allerbeste zijn: beter winnen in een relatief kleine niche, dan verliezen met een gediversi-fieerde productportfolio, wordt daarom steeds meer het devies. Voormalige lokale of regionale spelers met een gediversifieerde activiteitenportfolio die ‘overal redelijk goed in zijn’ (‘tienkampers’) zullen het in een der-gelijke wereld in toenemende mate afleggen tegen (ketens van) gespecialiseerde spelers die in hun domein de allerbeste zijn.

Dat wil niet noodzakelijkerwijs zeggen dat ondernemingen gemiddeld kleiner zullen worden. Immers, in een platte wereld zullen ondernemingen met superieure proposities sneller en eenvoudiger meerdere geografi-sche markten kunnen bedienen. We verwach-ten daarom een transitie van regionale allround spelers naar wereldwijd actieve, gefocuste kampioenen. Deze trend is in een aantal sectoren, zoals chemie, al volop in gang.

2. De sterkste kampioenen zullen daar bovenop een regierol kunnen bemachtigen

Het aantal ondernemingen dat betrokken is bij de totstandkoming van één enkel eindproduct zal naar onze verwachting sterk toenemen:

- Continue toename van technologische complexiteit en diversiteit in klantvraag vraagt om diepere expertise en specialisatie: een onderneming kan niet langer op een veelheid van terreinen 'de technologische voorloper' zijn.
- In een steeds plattere wereld kunnen nichepartijen steeds succesvoller deel uitmaken van wereldwijde waardeketens: het voordeel van het behouden van veel activiteiten 'onder één dak' wordt daarvoor kleiner.

Het verdienmodel van ondernemingen hoeft zich niet te beperken tot die gebieden waar zij diepe, onderscheidende expertise hebben. In waardeketens die steeds langer worden (meer verschillende partijen bevatten), ligt er immers een belangrijke rol voor de regisseur van deze keten, de partij die bepaalt wie welke bijdrage tegen welke vergoeding mag leveren en die de overdrachten afstemt. De partij die de regisseursrol in deze waardeketens naar zich toe weet te trekken, is in staat extra waarde te creëren en zich een groot deel van de toegevoegde waarde van de keten toe te eigenen. Die 'regiebonus' is weggelegd voor die onderneming die op basis van haar expertise eigendom van de eindklant weet te krijgen. Voorwaarde is dat de regierol ten minste adequaat wordt uitgevoerd. Bijlage 6 gaat hier dieper op in.

3. Ondernemingen met wisselende omvang en bedrijfsmodellen

Die mogelijkheid om deel uit te maken van een mondiale waardeketen staat, én valt, met de concurrentievoordelen die deze ondernemingen hebben. De periodes waarin dergelijke voordelen bestaan, zullen van kortere duur worden. Dat vergt van ondernemingen het vermogen om zeer snel te groeien om een voordeel volledig te kunnen benutten. Het

vergt evenzeer het vermogen om snel af te bouwen als ze worden ingehaald door een concurrent. Zo komen nieuwe middelen beschikbaar om te investeren in nieuwe voordelen en uiteindelijk weer te groeien. Wij verwachten dat deze cycli van groei en krimp veel sneller zullen verlopen dan in het verleden het geval was.

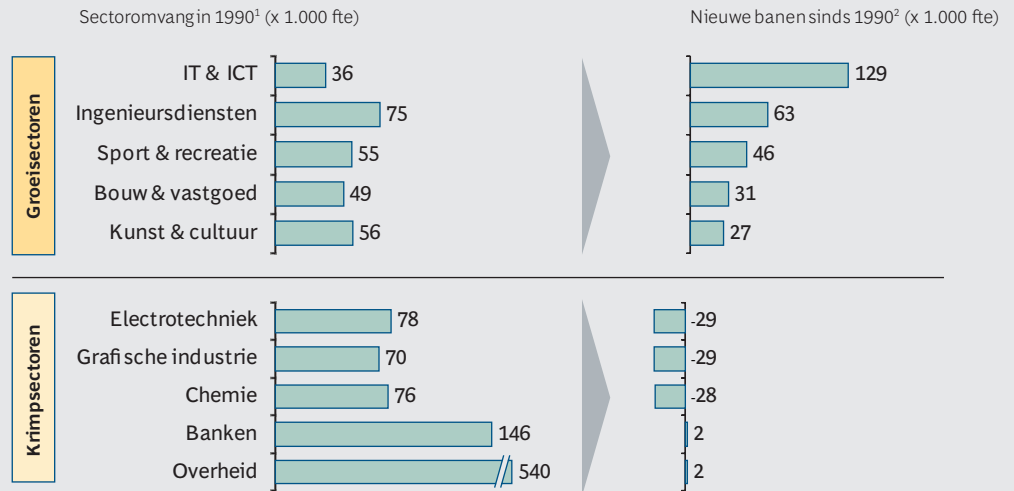
Met het sneller wisselen van concurrentievoordelen zullen ondernemingen ook vaker moeten veranderen van bedrijfsmodel. Dat betekent steeds andere keuzes maken voor de manier waarop zij hun producten en diensten aanbieden en voor de middelen die zij daarvoor tot hun beschikking moeten hebben. Waar het huidige voordeel bijvoorbeeld het best tot zijn recht komt in een direct distributiemodel met eigen verkopers en eigen fabrieken, vereist een toekomstig voordeel misschien het overgaan op een indirect distributiemodel waarbij onafhankelijke verkopers gebruikt worden. We verwachten dus dat ondernemingen in de toekomst sneller zullen groeien en krimpen, en ook sneller en vaker de opzet van hun activiteiten zullen veranderen.

4. De sectormix zal aanzienlijk veranderen, maar in welke richting is onduidelijk

Hoe verschillende bedrijfstakken op de versnelling in technologische vernieuwing zullen reageren, laat zich moeilijk voorspellen. Wie had twintig jaar geleden kunnen voorspellen dat postvolumes zouden halveren of dat boekwinkels en reisbureaus zouden verdwijnen? Dat de huidige grootte van een sector geen goede voorspeller is van toekomstige groei blijkt ook uit *figuur 12*: in de bedrijfstakken met de meeste werkgelegenheid in 1990 zijn sindsdien vrijwel geen nieuwe banen gecreëerd, het aantal banen in de in 1990 nog relatief kleine sector 'IT & ICT' is nu bijna vier keer zo groot.

Zelfs voor bedrijfstakken die wel hun aandeel in de wereldeconomie behouden, blijft het moeilijk te voorspellen welke positie individuele landen daarin in gaan nemen. Zweden heeft in nog geen vijf jaar zijn positie in de autoproduktie zien verdwijnen. Nederland overkwam hetzelfde met zijn internationale

FIGUUR 12 | Aanvankelijk grote sectoren creëren niet noodzakelijk veel nieuwe werkgelegenheid



¹Aantal banen (exclusief vacatures) in 1990 per SBI 2008 subsector

²Toename in aantal banen per SBI subsector van 1990 tot 2010

Bron: CBS branche monitor, juni 2012

activiteiten in corporate banking en zijn farmaceutische industrie. Finland verliest nu snel zijn positie in telecommunicatie. Leidende posities van landen in bepaalde bedrijfstakken komen steeds meer op het spel te staan: de kans dat leidende ondernemingen hun concurrentievoordeel verliezen, overgenomen worden of op eigen initiatief verhuizen wordt immers de komende decennia almaar groter.

Scherpere sectorale focus binnen topsectorenbeleid niet wenselijk

Het vermogen om de aandacht tijdig en snel te verleggen naar nieuwe mogelijkheden wordt daarom steeds belangrijker. Dit betekent dat wij geen voorstander zijn van een industrie- of innovatiebeleid dat heel gericht inzet op een klein aantal sectoren. Wij pleiten vooral voor een breed beleid, zoals het Nederlandse topsectorenbeleid waarin negen sectoren worden ondersteund, en voor het aantrekkelijk maken van Nederland als vestigingsplaats. Hoe meer beleidskeuzes zijn gebaseerd op alleen huidig succes, hoe groter de kans op achterstand in de toekomst. Dit

sectorenbeleid zou zich verder moeten richten op de twee nieuwe succesfactoren (vergroting van vernieuwingstalent en sectoraal aanpassingsvermogen) en op het realiseren van nieuwe bedrijfsvoordelen bij het bedienen van opkomende markten (bijvoorbeeld gericht immigratiebeleid).

5. De internationale dienstensector blijft de motor van de Nederlandse economie...

Ook dienstverleners zijn in onze visie in steeds mindere mate afhankelijk van de nabijheid van productieactiviteiten. Dankzij onder meer de continu verbeterende communicatietechnologie, een betere beheersing van vreemde talen en het harmoniseren van wereldwijde regelgeving slagen zij er meer en meer in een rol te spelen in globale waardeketens. Deels met activiteiten ter plaatse, maar ook vanuit Nederland zelf. Het kleiner worden van de Nederlandse productiesector over de afgelopen decennia doordat activiteiten verdwijnen naar het buitenland, zal bovendien op enig moment tot stilstand komen¹. Door toenemende automatisering maken lagere loonkosten immers steeds minder verschil, en de voordelen van verhuizing naar landen als China waar de loonkosten sneller stijgen dan de productiviteit worden

steeds beperkter. In de VS zijn recentelijk al tienduizenden banen uit China teruggekeerd (zie bijlage 7). Ook deze trendbreuk komt ten goede aan een bloeiende internationale dienstensector in Nederland.

6 Beschermd dienstensectoren groeien het snelst

Hoewel het aantal bedrijfstakken dat afgeschermd is van internationale concurrentie waarschijnlijk kleiner zal worden (technologische vernieuwingen maken steeds meer producten en diensten internationaal verhandelbaar), zal de omvang van die bedrijfstakken vermoedelijk toenemen (qua werkgelegenheid). Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat we bij een groeiende welvaart een steeds groter deel van ons inkomen zullen besteden aan lokaal aangeboden diensten zoals zorg, persoonlijke diensten (bijvoorbeeld 'wedding planners', relatietherapeuten, enz.) en entertainment. Met name de vraag naar locatiegebonden diensten groeit sterk wanneer inkomens toenemen (door hun hoge inkomenselasticiteit). Anderzijds zullen bedrijfstakken die locatiegebonden diensten aanbieden mogelijk ook groeien door een groter aanbod van arbeidskrachten afkomstig uit andere sectoren. De afgelopen jaren is de werkgelegenheid in beschermd bedrijfstakken namelijk aanzienlijk harder gegroeid dan werkgelegenheid in internationaal concurrerende bedrijfstakken (zie bijlage 8).

Substantiële toename van arbeidsaanbod in niet internationaal concurrerende diensten verwacht

Deze trend wordt vermoedelijk verklaard door toenemende internationale concurrentie en voortdurende automatisering. De werknemers die hierdoor hun baan verliezen zullen dan op zoek moeten gaan naar een nieuwe inkomstenbron. Indien zij niet in staat zijn internationaal te concurreren, zullen zij zich enkel nog toe kunnen leggen op locatiegebonden diensten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een webdesigner die zijn

opdrachten ziet gaan naar een Indiaas bedrijf en besluit om koerier te worden. Of aan een logistiek medewerker wiens werk door automatisering is vervangen en besluit om taxichauffeur te worden. Zo'n toestroom van werkzoekenden zal leiden tot (relatief) lagere loonkosten waardoor prijzen van diensten (relatief) zullen zakken en er extra groei van de lokale dienstensector ontstaat. Bijlage 8 beschrijft hoe deze trend nu al zichtbaar is.

7. Van een top-down naar een bottom-up economie

Vernieuwingstalent wordt niet alleen steeds waardevoller, het wordt ook steeds lastiger 'verkrijgbaar'. Het aantal mogelijke werkgevers waaruit vernieuwingstalent kan kiezen, wordt groter. Enerzijds omdat in een platte en snelle wereld er voor ambitieus vernieuwingstalent ook bij startende ondernemingen veel succes te realiseren zal zijn en anderzijds omdat in diezelfde platte wereld toptalent steeds mobieler en internationaler georiënteerd wordt. Wij verwachten dat dit talent, meer dan vroeger het geval was, niet alleen vanwege de beschikbaarheid van een baan zal kiezen voor een bepaalde vestigingsplaats. Jong talent van de generaties 'Y' en 'Z' heeft veelal laten zien dat zij vaak een veel breder palet aan wensen heeft dan vroeger gewoon was. Wonen en leven komen veelal eerst, dan pas werken. Ondernemingen spelen daar al op in: ooit verhuisde talent naar Eindhoven omdat Philips daar gevestigd was. Philips zit vandaag de dag in Amsterdam omdat het daarmee zijn aantrekkingskracht op internationaal talent heeft kunnen vergroten. AkzoNobel, Vodafone, APG en ook BCG zijn (mede) om diezelfde reden met hun hoofdkantoor naar Amsterdam getrokken. Dat multinationals hun (divisie-) hoofdkantoren steeds vaker internationaal verplaatsen, wijst erop dat eenzelfde beweging ook op internationaal vlak op gang komt. Om als land op langere termijn succesvol te zijn is het daarom minstens zo belangrijk een aantrekkelijke vestigingsplaats voor vernieuwingstalent te zijn als om een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemingen te bieden. In een platte wereld zullen ondernemingen in toenemende mate talent volgen in plaats van andersom.

8. Engels als voertaal voor de hele hogere Nederlandse arbeidsmarkt

Grote, populaire steden als Londen, Sydney, Melbourne, New York, San Francisco en Singapore profiteren allemaal van het feit dat Engels er de voertaal is. Dat maakt ze voor internationaal vernieuwingstalent extra aantrekkelijk. Dat geldt niet voor Barcelona, Berlijn en Parijs, maar toch hebben deze steden een voordeel boven Nederlandse steden: vernieuwingstalent spreekt veel vaker al Spaans, Duits of Frans dan Nederlands, of is eerder bereid die talen te leren dan Nederlands. Met ons kleine taalgebied heeft Nederland dus een achterstand in de strijd om vernieuwingstalent. Hoe meer ons land, de woonomgeving en ons bedrijfsleven het mogelijk maken succesvol te opereren zonder beheersing van de Nederlandse taal, hoe aantrekkelijker het voor vernieuwingstalent is om hier te wonen en te werken. Met name het Engels zal hiertoe nog meer de tweede voertaal van ons bedrijfsleven moeten worden.

Nederland heeft baat bij een Engelstalige arbeidsmarkt

Onze eigen ervaringen en die van onze klanten leren bovendien dat het aantrekken van buitenlandse talenten vaak staat of valt met de mogelijkheid dat hun niet-Nederlandstalige levenspartners ook een carrière in Nederland kunnen opbouwen of voortzetten. Een Engelstalige arbeidsmarkt in het bedrijfsleven, maar ook bij universiteiten en andere instituties, maakt ons aantrekkelijker voor de partners van internationaal mobiel vernieuwingstalent en daarmee ook voor dat vernieuwingstalent zelf. Bij onze eigen werving en selectie en bij die van klanten zien we te vaak dat talent naar het buitenland vertrekt omdat hun partners hier niet de carrièremogelijkheden vinden die ze zoeken.

9. De Randstad als een geïntegreerde metropool

Gezien de recente sterke toename van de bereidheid van talent om internationaal te verhuizen (van 29% in 2006 naar 46% in

2009²) en het groeiende belang van vernieuwingstalent, lijkt het verstandig dat we ons stedelijke beleid niet alleen richten op inwoners en toeristen, maar ook op internationaal mobiel vernieuwingstalent. Talenten zijn immers veeleisend bij hun keuze voor een woonomgeving en in toenemende mate is de hele wereld daarbij hun speelveld. Hun wensen strekken zich uit van optimale sociale veiligheid tot uitstekende (Engelstalige) zorg, van recreatie van wereldklasse tot minimale congestie en van liquide (huur)huizenmarkten tot bijvoorbeeld nabije natuur³. Hoewel onze grootste steden elk op veel van deze elementen hoog scoren, missen zij eenvoudigweg de omvang om zich op alle dimensies met sommige buitenlandse metropolen te kunnen meten. Gezamenlijk kunnen onze grootste steden het volledige palet aanbieden, afzonderlijk lijkt dat niet mogelijk. Om die achterstand goed te maken zouden de grootste Nederlandse steden zo veel mogelijk moeten opereren als een 'Randstad metropool'. Enerzijds door niet te veel met elkaar te concurreren, maar door het gezamenlijk op te nemen tegen internationale metropolen. Dat vergt expliciete afstemming: beter dat één stad uitstekend internationaal onderwijs aanbiedt, dan vier steden met een middelmatig aanbod. Anderzijds door de verbindingen tussen de betreffende steden zodanig te verbeteren dat reizen in de Randstad qua reistijd, frequentie en gemak ook beleefd wordt als reizen binnen één integrale locatie. Zo moet bijvoorbeeld het Concertgebouw in Amsterdam voor een inwoner van Den Haag niet verder weg zijn en voelen dan de Royal Albert Hall voor een inwoner van Oost-Londen. Uiteraard zou deze verbeterde connectiviteit zich niet moeten beperken tot enkel de Randstad: ook een betere ontsluiting van bv. de Eindhoven-regio met de Randsteden is even zeer wenselijk.

10. Een solidaire, maar wel gemoderniseerde verzorgingsstaat

Uit het boven aangehaalde onderzoek³ blijkt dat ook factoren als criminaliteit en de sociaal-culturele omgeving een sterke rol spelen in de locatiekeuze van talent. Ook uit onze eigen interviews met vernieuwingstalent is meermaals naar boven gekomen dat 'fatsoenlijk sociaal beleid' en hoge 'sociale mobiliteit'

Nederland in positieve zin onderscheidt van sommige andere, veelal Angelsaksische, metropolen. In onze visie voor 2030 is een solide sociaal zekerheidsstelsel noodzakelijk om dergelijke sociale mobiliteit, sociaal beleid en maatschappelijke leefbaarheid zeker te stellen. Sterker nog, om ons vernieuwingstalent voldoende aan te zetten tot het nemen van risico's in snel veranderende tijden, blijft een adequaat sociaal vangnet nodig. Onze verzorgingsstaat zal wel mee moeten gaan met de toenemende snelheid van verandering. Dit vraagt om minder starheid, meer maatwerk, meer investeringen in inzetbaarheid en meer flexibiliteit. In het volgende hoofdstuk zullen we dieper op concrete veranderingen ingaan.

Bovenstaande trends zullen onze economie en daarmee ons dagelijks leven de komende jaren en decennia ingrijpend veranderen. Daarbij horen enkele pijnlijke veranderingen, maar vooral ook veel kansen en verbeteringen.

In de volgende twee hoofdstukken zullen we bespreken welke maatregelen de overheid en het bedrijfsleven moeten nemen om het Nederland dat hier is geschetst te realiseren.

NOTEN

1. In het BCG-rapport 'Made in America, again' (2011) hebben we beschreven hoe productieactiviteiten om deze redenen nu al op grote schaal terugverhuizen naar de VS vanuit lagelonenlanden
2. Intelligence Group: News release 8-10-2009
3. Quality of Living onderzoek, Mercer, naar gepercipiëerde kwaliteit van de leefomgeving en de waardering hiervan door talent (2011)

AGENDA VOOR DE NEDERLANDSE OVERHEID

WAT MOET ER GEBEUREN om de twee cruciale elementen in ons toekomstige verdienmodel te versterken: vernieuwingstalent en aanpassingsvermogen? In dit hoofdstuk zullen we bespreken hoe de overheid daarbij een rol kan spelen (de agenda voor het Nederlandse bedrijfsleven komt in het volgende hoofdstuk aan de orde). De mogelijke maatregelen hebben we onderverdeeld in drie categorieën:

- **Maatregelen die het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenteën vergroten en/of de beschikbaarheid en het benutten van vernieuwingstalent maximaliseren;**
- **Maatregelen die het aanpassingsvermogen van de overheid zelf vergroten;**
- **Maatregelen die gericht zijn op het vergroten van het draagvlak voor deze veranderingen in de samenleving.**

Meer vernieuwingstalent en meer aanpassingsvermogen

De maatregelen die het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenteën vergroten en/of de beschikbaarheid en het benutten van vernieuwingstalent maximaliseren, strekken zich uit over zes beleidsterreinen: onderwijs & onderzoek, immigratie, belastingen, infrastructuur, regulering en ondernemerschap & ondernemingsklimaat.

STEM ONDERWIJS EN ONDERZOEK MEER AF OP ECHT Vernieuwingstalent en Aanpassingsvermogen

In de platte wereld is het, net als in topsport, het echte vernieuwingstalent dat uiteindelijk het verschil maakt. De kwaliteit van ons onderwijs, waar we dat onderwijs op richten en hoe en wanneer we het aanbieden vormen daarbij belangrijke factoren. Zoals eerder besproken is ons onderwijs op dit moment niet optimaal toegesneden op dat vernieuwingstalent. Een aantal mogelijke interventies zou kunnen zijn:

- Voor echt toptalent moeten we opleidingen op topniveau aanbieden. Het huidige onderwijssysteem biedt onvoldoende ruimte voor excellentie. Binnen de bestaande onderwijsinstellingen dient er meer ruimte en aandacht voor excellente studenten gerealiseerd te worden. Indien een langstudeerboete of ander onderwijsduur beperkend instrument zou worden ingevoerd, moet dit zeker geen barrière vormen voor het volgen van de moeilijker studies. Integendeel, het volgen van moeilijkere studies zou juist bevorderd moeten worden, aangezien het juist diepe expertise is die sterk bijdraagt aan ‘voordeelvernieuwing’. Ook zouden wij in Nederland kunnen kiezen voor meer differentiatie in de kwaliteit van onderwijsinstellingen. Daartoe zouden we bijvoorbeeld één Nederlandse

topuniversiteit moeten vormen ('Harvard aan de Noordzee') met een bijbehorend selectiemechanisme (eventueel 'selectie aan de poort') en zou er hier een dependance van een toonaangevende internationale businessschool gevestigd moeten worden. 'Top' verwijst hierbij nadrukkelijk niet naar omvang, maar naar leidende expertise in een select aantal domeinen.

- Hoe meer studenten kennis kunnen nemen van de nieuwe plattere wereld, hoe beter ze kansen in nieuwe markten en potentiële nieuwe concurrenten herkennen en begrijpen. Het stimuleren (en misschien zelfs verplichten) van studenten om internationale ervaring op te doen is daarom nodig, niet alleen op universitair niveau.
- Ondernemingen die sneller nieuwe concurrentievoordelen moeten ontwikkelen en hun bedrijfsmodel daarop aan moeten passen, vragen van alle medewerkers individueel aanpassingsvermogen: in het snel bevatten van de alledaagse veranderingen die nieuwe producten en technologieën met zich meebrengen, in het snel eigen maken van nieuwe softwaresystemen, in het snel om leren gaan met nieuwe 'stakeholders', enz. Ons onderwijsstelsel moet daarom gericht zijn op het aanleren van flexibiliteit en het individueel vermogen kennis en expertise voortdurend up-to-date te houden. De brede curricula van de University Colleges, bijvoorbeeld, zijn een goede stap in deze richting: zij bereiden de talenten van de toekomst beter voor op het verbinden van verschillende disciplines en technologieën.
- In een almaar sneller veranderende wereld wordt huidige expertise snel minder waard, terwijl het snel kunnen verwerven van nieuwe expertise meer op gaat leveren. In dat licht lijkt het niet verstandig om de eerste 25 levensjaren grotendeels te besteden aan het verwerven van bestaande kennis, om in de 30 jaar daarna nauwelijks tijd te besteden aan het vernieuwen van die kennis. 'Een leven lang leren' is inmiddels een bekend begrip, maar de vooruitgang die we de afgelopen

tien jaar op dit gebied bereikt hebben lijkt beperkt. In tijden van toenemende snelheid van verandering wordt dit thema echter alleen maar belangrijker. Het voorkomen van onnodige studie-uitval (betere voorlichting, bredere curricula) en studievertraging en het overnemen van elementen van het Angelsaksische model waarin enkele jaren gewerkt wordt tussen bachelor and master, kunnen financiële ruimte creëren voor grootschaligere bijscholing op latere leeftijd.

Wetenschappelijk onderzoek moet niet alleen mikken op kortetermijnwensen van bedrijfsleven

- Het belang van fundamenteel onderzoek neemt toe in een versnellende wereld. Wetenschappelijke focus op 'het huidige', op de actuele behoeften van het bedrijfsleven en op commerciële toepassingen levert misschien op korte termijn meer rendement op, maar gaat uiteindelijk ten koste van leidende posities in nieuwe, baanbrekende kennis en technologie. Het zijn juist deze posities die een platform bieden voor een golf van nieuwe bedrijfsvoordelen.

IMMIGRATIEBELEID MOET GERICHT ZIJN OP HET AANTREKKEN VAN VERNIEUWINGSTALENT, NIET ALLEEN OP DE BEHOEFTE VAN MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN

Het Nederlandse immigratiebeleid kan op een aantal punten worden aangepast om meer vernieuwingstalent aan te trekken. Het huidige beleid voor kennismigranten heeft specifieke voorzieningen voor multinationals en grote ondernemingen. Hoewel dit zeker wenselijk is, zou dit beleid op twee punten uitgebreid moeten worden. Allereerst zouden toelatingsprocedures ook voor werknemers van kleinere ondernemingen gestroomlijnd moeten worden (gelijksoortige procedures en op vertrouwen gebaseerde controlemechanismen): 70% van de internationale handel in Nederland komt volgens onze analyses namelijk voor rekening van ondernemingen met

minder dan 250 medewerkers¹. Bovendien wordt ons landelijke verdienmodel steeds afhankelijker van vernieuwing, die veelal plaats vindt bij kleinere ondernemingen en start-ups.

We moeten niet alleen ondernemingen maar vooral ook individueel talent centraal stellen bij kennismigratie

- Nederland zou moeten gaan putten uit het groeiende internationale reservoir aan ongebonden en mobiel talent dat niet door een werkgever hierheen wordt 'getrokken'. Voor succesvolle immigratie van de generaties 'Y' en 'Z' is het nodig de talenten zelf centraler te stellen, niet alleen de werkgever (deze generaties kiezen veelal eerst hun woonplaats en hun land van voorkeur, en pas daarna hun werkgever).
- Het structureel houden van exitgesprekken met emigranten en terugkerende immigranten zou ons inzicht vergroten in hoe het aanwezige talent beter kan worden behouden.

Immigratiebeleid kan bovendien een rol spelen bij het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing. Door vergrijzing zal Nederland naar verwachting gaan kampen met tekorten aan alle typen arbeidsaanbod. Dat heeft positieve effecten op de werkgelegenheid, maar zorgt ook voor het gevaar van een onhoudbare opdrijving van lonen. Wanneer loonstijgingen te ver uit de pas gaan lopen met productiviteitsverhogingen komt het concurrentievermogen van Nederland in alle bedrijfssectoren in gevaar. Migratie kan een rol spelen bij het in de hand houden van deze onbalans.

REDUCEER PRIKKELS TOT STARHEID IN BELASTINGREGIME

Door de steeds sneller veranderende vraag naar werknemers en ondernemers moeten mensen vaker van woon- en werkomgeving veranderen om zo snel nieuwe mogelijkheden te kunnen benutten. Aan dergelijke veranderingen kleven nu tal van fiscale en sociaalrechtelijke obstakels. Maatregelen die deze obstakels zouden verlagen zijn onder meer het afschaffen van de overdrachtsbelasting op huizen, het niet langer stimuleren van woningeigendom, het creëren van een groter en breder aanbod aan huurwoningen voor alle segmenten, het verder vergroten van de overdraagbaarheid van pensioenen (zowel binnen Nederland als grensoverschrijdend) en het meer individualiseren van de sociale zekerheid (zodat carrièrewijzigingen eenvoudiger worden).

Ook aanpassingen in ons belastingstelsel kunnen de positie van Nederland in 2030 versterken:

- Verlaging van de inkomstenbelasting voor met name lagere inkomens stimuleert de groei van het aantal banen in lokale dienstverlening. Zo wordt het aantrekkelijker om activiteiten als kinderopvang, tuinonderhoud en privéadministratie uit te besteden en kan vernieuwingstalent meer tijd besteden aan activiteiten die nieuw verdienvermogen creëren.
- De aftrekbaarheid van rentekosten stimuleert ondernemingen zo veel mogelijk te financieren met vreemd vermogen in plaats van met eigen vermogen. In de door ons geschetste toekomst zullen ondernemingen met grotere schommelingen in hun kasstromen kampen. Dit noopt tot grotere buffers en lagere vaste kosten, waartoe ook rentelasten behoren. Het belastingonderscheid tussen eigen en vreemd vermogen zou daarom afgebouwd moeten worden.
- Hoewel internationaal mobiel talent zijn vestigingsbeslissingen neemt op basis van veel meer factoren dan alleen netto-inkomen, hebben disproportioneel hoge inkomstenbelastingen wel degelijk invloed op deze beslissing, zo is ook uit onze

gesprekken met ondernemers en talenten gebleken. Dat wil niet zeggen dat Nederland op het gebied van inkomstenbelastingen een 'race to the bottom' zou moeten starten, maar wel dat onze hogere belastingen in de pas moeten blijven met die van andere talentmagneten.

BESLIS EERDER EN / OF SNELLER OVER INFRASTRUCTUUR

In een versnellende wereld veranderen ook de behoeften aan en het gebruik van infrastructuur sneller, waardoor de nuttige gebruiksperiode van delen van die infrastructuur korter kan worden. De overheid moet daarom zorgen dat infrastructuur sneller dan nu vaak het geval is beschikbaar komt en daardoor langer nuttig is. Dat kan onder meer door het ontwikkelen en monitoren van indicatoren die vroegtijdig wijzen op veranderingen in de vraag en door het versnellen van de besluitvorming over en de uitvoering van infrastructurele projecten. Nieuwe infrastructuur moet bovendien ontworpen worden met het oog op aanpasbaarheid, zodat deze snel kan worden aangepast aan steeds sneller veranderende reispatronen. Ten slotte dient bij (fysieke en ICT) infrastructurele beslissingen meegenomen te worden wat de maatschappelijke optiewaarde is van de desbetreffende infrastructuur (bijvoorbeeld bij glasvezelnetwerken lijkt deze optiewaarde significant).

REGULEER MET HET OOG OP AANPASSINGSVERMOGEN

Op verschillende gebieden kunnen aanpassingen in regelgeving en regelgevingskaders het maatschappelijk aanpassingsvermogen vergroten.

- **De arbeidsmarkt:** De afgelopen jaren zijn al verschillende maatregelen genomen die de flexibiliteit op de arbeidsmarkt hebben vergroot. Wij onderstrepen hier vooral hoe belangrijk het is dat ondernemingen in de toekomst, naarmate hun concurrentievoordelen sneller komen en gaan, sneller in omvang moeten kunnen groeien en krimpen. Als organisaties namelijk moeilijk kunnen krimpen terwijl hun bedrijfsvoordeel vermindert, stroomt er geld naar het in stand houden van overcapaciteit, terwijl dat geld beter

geïnvesteed kan worden in het creëren van nieuwe concurrentievoordelen.

- **Corporate governance:** De financiële resultaten van ondernemingen zullen van kwartaal op kwartaal en van jaar op jaar grotere schommelingen gaan vertonen in een snel veranderende wereld. De jachtigheid van kortetermijnbeleggers en ook trage reacties van bestuurders kunnen benodigde investeringen daarom in de weg staan. Hierdoor kan het voor het ondernemingsbestuur moeilijker worden om te blijven investeren in nieuwe bedrijfsvoordelen voor de langere termijn. Daarbij kan het langduriger binden van aandeelhouders of het vinden van andere vormen van geduldig kapitaal in combinatie met aanpassingsgericht management de spanning op dit punt wellicht verlichten.

Langetermijnaandeelhouders wenselijk om aanpassingsvermogen van ons bedrijfsleven te vergroten

- **De huizenmarkt:** Het ontbreken van midden- en hogere klasse huurwoningen in veel Nederlandse steden en regio's kan mensen ervan weerhouden daar naartoe te verhuizen als daar plotseling nieuwe carrièremogelijkheden liggen. Het gebrek aan beweeglijkheid wordt verder in de hand gewerkt door het fiscaal stimuleren van koopwoningen: inkomenszekerheid wordt bij het bezit van een woning belangrijker en de mogelijkheden om goedkoper te gaan wonen en zo bijvoorbeeld een start-up te financieren worden beperkt. Ten slotte maakt de rigide en illiquide huizenmarkt Nederland minder aantrekkelijk voor internationaal vernieuwingstalent dat veelal uitgaat van een tijdelijk verblijf. Steden met een brede, meer liquide markt voor huurwoningen als Brussel, Berlijn en Londen hebben hier een voordeel bij het aantrekken van talent. Bovendien kunnen vernieuwingstalenten als huurder niet profiteren van de aftrekbaarheid van hypotheekrentelasten,

zodat zij in Nederland dus vaak een relatief hoge marginale belastingdruk hebben.

- **Risico's beheersen, niet minimaliseren:** Ondernemen in een al maar sneller veranderende wereld vergt een grotere risicobereidheid. Regelgeving en toezicht moeten daarom niet gericht zijn op het uitsluiten van risico's, zoals steeds meer het geval lijkt te worden, maar op het beter leren beheersen ervan. Risicobeheersing vergt veel expertise, minimalisatie is veel eenvoudiger te bereiken door risicovolle activiteiten simpelweg te verbieden. De nadelen van het minimaliseren van risico's ten opzichte van het beheersen van risico's worden steeds groter naarmate er in een volatielere economie steeds meer te winnen en te verliezen is. Voor banken bijvoorbeeld is het daarom beter het toezicht (en depositogarantiestelsels) op Europees niveau te organiseren: daar is de schaal aanwezig om steeds groter wordende risico's optimaal te kunnen beheersen.
- **Niet-bancaire financiering:** Volatiliteit verhoogt het risicoprofiel van ondernemingen: de terugverdiensijd van investeringen wordt korter, en het testen van nieuwe concurrentievoordelen dwingt ondernemingen tot meer 'trial and error'. Conventionele bankfinanciering is minder toegesneden op dergelijke risicoprofielen. Bovendien kunnen banken zich door Basel III in veel gevallen minder financieringsrisico's permitteren. Dat ondernemingen in Nederland meer dan in de meeste andere Europese landen zijn aangewezen op bankfinanciering vergroot de noodzaak om andere financieringsvormen te ontwikkelen.

BEVORDER ONDERNEMERSCHAP

Het maatschappelijk belang van ondernemerschap neemt toe, gezien het stijgende belang van nieuwe bedrijfsvoordelen. Dat vraagt om talent met ondernemingsdrang, maar er lijken ook andere interventies mogelijk om ondernemerschap te bevorderen. In een serie interviews met ondernemers kwamen de volgende suggesties naar voren. We hebben de bijdrage van deze maatregelen aan ondernemerschap niet onderzocht, maar

vinden nader onderzoek noodzakelijk.

- Bevoordeel kleine ondernemingen in openbare aanbestedingen, bijvoorbeeld zoals in de VS. De doelstelling daar is om jaarlijks meer dan 20% van de openbare aanbestedingssom naar kleine ondernemingen te laten gaan².
- Beperk de aansprakelijkheid bij faillissementen en verbeter de bescherming tegen schuldeisers gedurende een reorganisatieperiode, zoals in de Amerikaanse 'Chapter 11' regeling, zodat het risico om een onderneming te starten kleiner wordt en potentiële ondernemers minder worden afgeschrikt.
- Creëer betere hypotheektoegang voor ondernemers. Gezien hun hoge risicoprofiel hebben ondernemers beperkte toegang tot hypothecaire financiering. Dit is een drempel naar ondernemerschap³. Een door de overheid gefinancierd systeem van hypotheeksteun voor ondernemers hoeft niet duur te zijn (risk pooling) en lijkt verdedigbaar vanwege het positieve multiplier-effect van ondernemerschap: succesvolle ondernemers voorzien niet alleen in hun eigen inkomen, maar dragen ook bij aan het verdienvermogen van de samenleving als geheel.
- Geef mededingingsautoriteiten voldoende 'better-safe-than-sorry' mandaat waarmee pogingen van gevestigde partijen om nieuwkomers op een onheuse manier van de markt te weren kunnen worden geminimaliseerd.
- Blijf werken aan het vereenvoudigen van de procedures voor het starten van een onderneming. Deze procedures zijn in Nederland nog altijd bewerkelijk in vergelijking met die in andere landen.

Overheid met groter en sneller aanpassingsvermogen

De overheid zelf is op talloze manieren partij in het Nederlandse 'verdienmodel'. In het 'verdienmodel' dat toegesneden is op de steeds sneller veranderende wereld van 2030 hoort ook een overheid met meer aanpas-

singsvermogen. Wij zien drie gebieden waarop de overheid zelf haar aanpassingsvermogen kan vergroten: bij begrotingswijzigingen, bij de procedures voor wet- en regelgeving en bij de manier van werken bij de Rijksoverheid.

Herijking van rol Eerste Kamer en Raad van State op termijn wenselijk

BEGROTINGSWIJZIGINGEN

In steeds sneller veranderende tijden verandert de optimale benutting van publieke middelen sneller en drastischer. Nederlandse overheidsbegrotingen zijn, zelfs in tijden van economische crisis, slechts aan beperkte wijzigingen onderhevig. Wil de overheid adequaat op de toenemende externe dynamiek inspelen, dan zal zij vaker en vaak meer ingrijpend wijzigingen in haar begroting moeten aanbrenge. Dit vraagt niet alleen om minder inherente starheid bij het opstellen van overheidsbegrotingen, maar ook om het hanteren van een minder incrementeel perspectief. Wellicht dat het nadrukkelijker betrekken van onafhankelijke instanties zoals het Centraal Planbureau, de Sociaal-Economische Raad en/of de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid kan helpen om tot een meer holistische kijk op begrotingen te komen. Ook kan gedacht worden aan het veelvuldiger inzetten van begrotingsinstrumenten als horizonwetgeving en structurele investeringsfondsen. Door het koppelen van nieuwe wetgeving en bijbehorende uitgaven aan een vooraf bepaalde eindtijd disciplineert de politiek zichzelf tot regelmatige heroverweging van uitgaven. Met het gebruik van fondsen voor investeringen in bijvoorbeeld infrastructuur, die vragen om duidelijke prioriteiten en keuzes, wordt de natuurlijke neiging om die investeringen te spreiden en te temporiseren vermeden.

PROCEDURES VOOR WET- EN REGELGEVING

In Nederland is er veel tijd nodig om te komen tot nieuwe wetten en regels. Enerzijds door het groot aantal betrokken partijen in ons poldermodel, anderzijds door de wens tot zo zorgvuldig mogelijke besluiten te komen.

In sneller veranderende tijden wordt het echter steeds duurder om (te) laat te zijn. De (maatschappelijke) kosten die gepaard gaan met vertraging, zoals het missen van kansen en de kortere periode waarin investeringen terugverdiend kunnen worden, worden hoger. Het lijkt in dit licht verstandig om de snelheid van besluitvorming te verhogen.

Hiertoe dienen onze bestuurlijke en politieke besluitvormingsprocessen op twee manieren versneld te worden. De eerste manier betreft het stroomlijnen van deze processen: kortere wachttijden voor dossiers en een betere afstemming en overdracht tussen betreffende partijen. Het tijdig oplossen van het dossier, in plaats van de wensen van de betrokken publieke organisaties, dient centraal te staan. De tweede manier betreft de trade-off die veelal geldt bij het tot stand komen van nieuwe wetten en regels tussen snelheid aan de ene kant en zorgvuldigheid en draagvlak aan de andere kant. Die balans moet verschuiven. Als het belang van snelheid toeneemt, verschuift het optimum tussen beide parameters immers. Die balans kan verschuiven door bijvoorbeeld meer discretionaire bevoegdheden toe te kennen aan beleidsmakers. Of door modernisering van ons besluitvormingsmodel, om te voorkomen dat 'het polderen' een beperkende factor gaat vormen in sneller veranderende tijden. Zo kunnen nieuwe technieken gebruikt worden om de maatschappelijke steun voor plannen te onderzoeken, het draagvlak ervoor te vergroten en onderhandelingen die verzanden in 'gepolder' te versnellen. In dit kader zouden ook de rollen van de Eerste Kamer en de Raad van State geëvalueerd moeten worden. Ook ten aanzien van deze instituten geldt immers dat de kosten van vertraging steeds verder toenemen in een steeds sneller veranderende wereld. Idealiter worden hun rollen zodanig herzien dat zij een gelijksoortige controle kunnen blijven beoefenen, maar dan met aanzienlijk kortere doorlooptijden. De wereld is nu eenmaal aanzienlijk versneld sinds 1848.

Ten slotte moeten we voorkomen dat een in Nederland geïdentificeerd nieuw bedrijfsvoordeel hier niet wordt gerealiseerd omdat de betreffende regelgeving of vergunning niet voldoende bij de tijd is. De overheid zou

daartoe proactiever nieuwe technologieën moeten volgen en bestuderen. Zo kan zij voorkomen dat vergunningen worden geweigerd op grond van toetsingskaders die ooit ontwikkeld waren op basis van oude technologie.

MANIER VAN WERKEN BIJ DE RIJKSOVERHEID

Een derde as waarlangs de overheid haar eigen aanpassingsvermogen kan vergroten, is haar manier van werken. Op dit moment lijkt de overheid rigide georganiseerd: de grenzen tussen departementen en bestuurslagen vormen nu barrières tegen snelle aanpassingen. Met name bij de Rijksoverheid zou hiertoe bijvoorbeeld een functiescheiding kunnen worden aangebracht tussen echte specialisten op bepaalde onderwerpen en generalistische projectmedewerkers en projectleiders. Onderwerpen die politieke besluitvorming vergen worden aangestuurd als project, met duidelijke (eindige) tijdslijnen en met projectteams met zowel specialisten met inhoudelijke kennis als generalisten voor de tijdige realisatie. Voordeel van deze aanpak is dat de meeste beleidsambtenaren zich niet hoeven toe te leggen op een groot aantal onderwerpen. Zo kunnen ze onderwerpen één voor één afronden en hoeven ze niet continu onderwerpen te parkeren door tijdelijke drukte op een van hun andere beleidsterreinen. Hiermee verschuift de focus van dossiereigendom naar projectafronding.

Zorg voor maatschappelijk draagvlak

Naast het realiseren van een land en een overheid met een hoog aanpassingsvermogen, is er nog een derde rol voor de overheid: het creëren van draagvlak voor het vergroten van het aanpassingsvermogen en de hoeveelheid vernieuwingstalent. De in dit rapport geschetste veranderingen, die deels worden opgedrongen door externe trends en deels het gevolg zijn van door ons voorgestelde maatregelen, raken vele Nederlanders. In een tijd van toenemende verandering en het daarmee gepaard gaande verlies aan zekerheid, roepen wij op tot het vergroten van flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Tot het opgeven van oude zekerheden om er nieuwe vormen van zekerheid voor terug te krijgen. Dat vraagt om het nemen van risico

en het geven van vertrouwen. Dat is niet makkelijk en voor velen begrijpelijkerwijs ook beangstigend. Daarom is het belangrijk dat we zorgen voor een breed maatschappelijk draagvlak. Niet alleen moeten we uitleggen waarom verandering noodzakelijk is, maar ook waar deze verandering toe moet leiden. Zo kunnen we vertrouwen wekken in het pad naar een andere, maar welvarende toekomst. Een toekomst die niet alleen voor de happy few onder de vernieuwingstalente, maar voor alle inwoners van Nederland aantrekkelijk is. Het tot stand brengen van dit draagvlak vereist leiderschap en eensgezindheid. De moed om een verhaal over de lange termijn uit te dragen, daaraan vast te houden en de consequenties te aanvaarden. Dit verhaal zou niet alleen door politieke leiders, maar ook door andere leiders in de Nederlandse samenleving en bedrijfsleven uitgedragen moeten worden. Wij vragen daarin ook een veel actievere bijdrage en een toekomstgericht geluid van de leiders in het bedrijfsleven.

Scherpere monitoring van technologische vernieuwing door overheid nodig om tijdige aanpassing van regelgeving te borgen

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we tal van maatregelen beschreven die de overheid kan nemen bij het bouwen aan het maatschappelijk aanpassingsvermogen dat Nederland in 2030 moet hebben. Het zal vele jaren, en dus meerdere kabinetsperiodes, duren voordat het effect van veel van die maatregelen zichtbaar wordt. Idealiter gaan deze maatregelen daarom deel uitmaken van een integrale, breed gedragen ‘aanpassingsstrategie’, een agenda voor 2030.

Een terugkerend thema in die strategie of agenda is het vinden van nieuwe evenwichten: een nieuwe balans tussen inkomensgelijkheid en efficiency, tussen flexibiliteit en

(inkomens)zekerheid, tussen het tijdig ondernemen van actie en het creëren van draagvlak. Evenwichten die gisteren bij ons pasten, voldoen veelal niet langer in de versnellende wereld van morgen.

NOTEN

1. CBS branche monitor (2009)
2. Small Business Reauthorization Act (1997)
3. Een ruimer aanbod van middenklasse huurwoningen zou een nog betere maatregel zijn: het werkt minder verstorend en zou waarschijnlijk beter aansluiten bij de behoeften van ondernemers

AGENDA VOOR HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN

CONCURRENTIEVOORDELEN VAN ONDERNEMINGEN KOMEN in een plattere en versnellende wereld onder steeds grotere druk te staan. De overheid kan, zoals we hiervoor beschreven, helpen bij het vinden van een antwoord hierop: door het bouwen aan maatschappelijk aanpassingsvermogen, en door zelf haar aanpassingsvermogen te vergroten.

Vervolgens is het aan ondernemingen en ondernemers om hiervan de vruchten te plukken. Zij moeten daarvoor nieuwe mogelijkheden weten te herkennen te midden van alle turbulentie die veroorzaakt wordt door snel veranderende technologieën en klantvoorkeuren en het opnemen tegen een stroom aan nieuwe concurrenten die opduiken uit onverwachte hoeken. Een sterke en brede lobby voor meer vernieuwingstalent en voor maatschappelijk aanpassingsvermogen lijkt voor het Nederlandse bedrijfsleven een logisch startpunt. Daarnaast zouden bedrijven gezamenlijk substantiële stappen naar een volwaardig tweetalige arbeidsmarkt kunnen zetten.

In dit hoofdstuk presenteren we een ‘à-la-carte-menu’ van maatregelen die ondernemingen kunnen helpen om in een dergelijke omgeving overeind te blijven en te floreren. Deze maatregelen zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- **Maatregelen voor het sneller benutten van bestaande concurrentievoordelen;**
- **Maatregelen voor het sneller realiseren van nieuwe bedrijfsvoordelen;**
- **Maatregelen die het maatschappelijk aanpassingsvermogen en het vernieuwingstalent versterken.**

Het sneller benutten van bestaande concurrentievoordelen

Voor veel ondernemingen is het benutten van hun bestaande concurrentievoordelen ‘core business’: veel capaciteit wordt besteed aan proces- en productverbeteringen, voortdurende prijsoptimalisatie, acquisitie van nieuwe klanten voor bestaande producten, enz. Bestuurders moeten deze kernactiviteiten echter opnieuw tegen het licht houden. In volatiele tijden zijn huidige concurrentievoordelen korter houdbaar, en moeten ze dus sneller benut worden. Investerings in bestaande voordelen hebben mogelijk een langere terugverdientijd dan de levensduur van het onderliggende bedrijfsvoordeel: ‘asset-light’ structuren, investeringen met kortere terugverdientijden (bijvoorbeeld in marketing) en projecten met kortere doorlooptijden (bij bijvoorbeeld IT-investeringen) worden daarom relatief aantrekkelijker in volatiele tijden. Om het simpel te zeggen: hoe sneller de wereld verandert, hoe

kostbaarder tijd wordt en hoe sneller bestaande bedrijfsvoordelen moeten worden uitgenut.

Versterkt aanpassingsvermogen maakt winnende ondernemingen van vandaag ook winnaars in de toekomst

Ondernemingen moeten sneller nieuwe bedrijfsvoordelen realiseren

Het sneller benutten van bestaande concurrentievoordelen alleen is niet voldoende, er moeten ook (sneller meer) nieuwe voordelen gecreëerd worden. Langs drie assen dienen bestuurders van ondernemingen te borgen dat er tijdig voldoende nieuwe voordelen worden gerealiseerd: talent, gedrag en organisatiemechanismes.

TALENTMANAGEMENT WORDT BELANGRIJKER EN MOET ANDERS

Meer nog dan in het verleden zal het succes van ondernemingen bepaald gaan worden door talent. Voor het tijdig creëren van nieuwe concurrentievoordelen zullen ondernemingen aangewezen zijn op het vernieuwingstalent van hun mensen. Het aantrekken van de beste vernieuwingstalenten en zorgen dat zij beschikken over de relevante vaardigheden wordt meer dan ooit een kritische succesfactor. De volgende stappen dragen hieraan bij:

- **Stel het juiste ‘vernieuwingstalentprofiel’ vast.** In een snel veranderende wereld zien talentprofielen er anders uit. In relatief stabiele tijden draait het om het optimaal benutten van bestaande concurrentievoordelen: het opbouwen van langdurige klantrelaties, het stap voor stap verlagen van kosten, onderhandelen, enz. In turbulenteren tijden komt het meer aan op het ontdekken en creëren van nieuwe concurrentievoordelen: creativiteit, ‘Big data’ analyse, het durven nemen van risico’s, ondernemerschap, het snel eigen kunnen maken van nieuwe expertise,

ervaring in opkomende markten, enz. Gewenste talentprofielen moeten op deze omslag worden aangepast. In de praktijk zien we echter nog regelmatig dat, zelfs als ondernemingen al werken met dergelijke nieuwe profielen, beslissingen over promoties gebaseerd worden op de oude criteria, omdat de realisatie van targets voor het komende jaar belangrijker lijkt dan langetermijnsucces.

- **Werf en behoud het juiste (vernieuwings)talent.** Hoewel veel ondernemingen de statuur van hun HR-afdeling hebben vergroot, blijkt uit onze ervaring dat lang niet alle ondernemingen hierin de praktijk ook volledig naar handelen. Enkele van de ‘best practices’ die bijdragen aan aanpassingsvermogen op ondernemingsniveau zijn:
 - Het integreren van de HR-functie in de businessorganisatie in plaats van het hebben van een aparte HR-afdeling parallel daaraan. Dergelijke parallelle structuren bemoeilijken het maken van onderscheid tussen echt toptalent en minder getalenteerden. Dit resulteert uiteindelijk in een groot verloop onder echt toptalent, in de meest onmisbare groep.
 - De kenmerken en voorkeuren van de generaties ‘Y’ en ‘Z’ (de ‘Millennials’) doorgronden en werving & selectiebeleid en loopbaanmogelijkheden daarmee in lijn brengen. In de praktijk zien we echter nog vaak (zeker in organisaties waar de HR-functie niet is geïntegreerd in de business en waarin toptalent nauwelijks vertegenwoordigd is in HR) dat deze zaken vooral vanuit het perspectief van HR zijn opgesteld en niet vanuit de doelgroep zelf.
 - Richt professioneel ‘partnersupport’ in. Partners van talent zijn veelal ook erg ambitieuze professionals en in toenemende mate van internationale afkomst. Zeker gezien de beperkingen die de Nederlandse arbeidsmarkt in taaltechnisch opzicht biedt, kan ondersteuning bij de zoektocht van partners van talent naar een baan het verschil

maken bij het aantrekken van vernieuwingstalent.

- **Breng aanwezig talent aanpassingsvaardigheden bij.** Ondernemingen zullen ook hun interne trainingsprogramma's en de criteria voor promoties aan moeten passen om aan te sluiten bij de nieuwe mix van talent die nodig is.
 - Maximaal aanpassingsvermogen vergt een trainingscurriculum dat de benodigde harde en zachte aanpassingsvaardigheden ontwikkelt. Denk daarbij aan 'Big data' analyse, cross-functionele creativiteit, mentale lenigheid en trainingen gericht op nieuwe technologieën die vandaag misschien nog niet, maar morgen wel relevant kunnen zijn voor de onderneming.
 - Het identificeren en belonen van die talenten die laten zien dat zij snel nieuwe kansen herkennen en er vervolgens in slagen nieuwe oplossingen te bedenken en uit te voeren om daarvan te profiteren. Dat vraagt om het belonen van risiconemers, ook wanneer zij soms falen.

STIMULEER GEWENST GEDRAG

Het aan boord halen van het benodigde vernieuwingstalent is de essentiële eerste stap. Vervolgens is het zaak om te zorgen dat dat talent zich gedraagt op de manier die nodig is om in steeds sneller veranderende tijden succes te boeken. De volgende praktijken dragen daaraan bij:

Een experimentele aanpak wordt gestimuleerd en daarbij mogen fouten gemaakt worden. Een nadruk op het voorkomen van fouten beperkt de bereidheid om nieuwe bronnen van concurrentievoordeel te verkennen, een eigenschap die cruciaal is voor succes op langere termijn.

Kennis delen. Talent moet in contact kunnen staan met mensen verspreid door de hele organisatie: hiërarchische en functionele 'erfafscheidingen' staan dergelijke contacten in de weg. Juist een team met verschillende talenten is in een complexer wordende wereld het best in staat om nieuwe concu-

rentievoordelen te realiseren, vooral als in zo'n team sectorspecifieke expertise gecombineerd wordt met functionele expertise. In de realiteit zien we te vaak dat bedrijfsonderdelen in silo's langs elkaar heen werken: talenten doorkruisen het bedrijf in te beperkte mate en maken veelal carrière binnen één silo. De durf om onconventionele kandidaten uit een geheel ander bedrijfs onderdeel te benoemen, ontbreekt te vaak.

Nederlands bedrijfsleven moet meer fouten (durven) maken

Internationale ervaring, zeker in opkomende markten, wordt hoog gewaardeerd.

Opkomende markten bieden nieuwe mogelijkheden en de kans om inzicht in nieuwe concurrenten en in nieuwe bronnen van voordeel te verkrijgen. Ondernemingen zouden ervaring in dergelijke markten verplicht moeten stellen voor de meeste senior managementposities. De praktijk is in onze ervaring nog vaak anders. Een periode in het buitenland werkt veelal eerder vertragend dan versnellend op een carrière en managers staan, uitgaand van hun eigen kortetermijnbelang, een internationale overstap van hun beste mensen vaker in de weg dan dat ze die stimuleren.

ONTWIKKEL ORGANISATIEMECHANISMES MET AANPASSINGSVERMOGEN

Een organisatie moet meer zijn dan de som der delen. De juiste processen en structuren stellen individuen in staat gezamenlijk meer te bereiken dan ieder afzonderlijk had gekund. In steeds sneller veranderende tijden dragen de volgende organisatiemechanismes bij aan het aanpassingsvermogen van de onderneming:

- Het creëren van organisatiebrede aanpassingsexpertise, bijvoorbeeld door:
 - 'Big data' analyse om nieuwe patronen van klantgedrag en -voorkeuren zo vroeg mogelijk te herkennen. Dit vergt experts op dit vlak en het vermogen

om interessante bevindingen (niet alleen concrete mogelijkheden) uit die data op een tot de verbeelding sprekende manier te presenteren aan het management. De Britse supermarktketen Tesco bijvoorbeeld analyseert voortdurend het koopgedrag van de meer dan 10 miljoen deelnemers aan zijn loyaliteitsprogramma. Dit stelt Tesco in staat om zijn productaanbod aan te passen voor specifieke klantsegmenten en regio's en het vroegtijdig gewaarschuwd te worden voor verschuivingen in het gedrag van zijn klanten.

- Interne incubators op een efficiënte, goed georganiseerde manier laten experimenteren met nieuwe potentiële concurrentievoordelen, zonder dat dat gepaard gaat met een hoog afbreukrisico. Procter & Gamble kan bijvoorbeeld via open innovatienetwerken veel sneller en tegen veel lagere kosten experimenteren met nieuwe conceptproducten. Alleen al in 2008 werden door slechts tien zeer getalenteerde medewerkers tussen de 7.000 en 10.000 ontwerpsimulaties getest bij het publiek.
- Met een slagvaardige M&A-afdeling regelmatig kleinere ondernemingen overnemen. Een aantal van de grootste farmaceutische ondernemingen heeft zijn eigen R&D-inspanningen weloverwogen teruggebracht om zich in plaats daarvan te richten op de overname van succesvolle start-ups. Op die manier hopen deze ondernemingen de 'ondernemingsgeest' en de dynamiek van deze start-ups te importeren: een erkenning van het feit dat deze kwaliteiten intern moeilijk te creëren zijn.
- Het werken met ken- en stuurgetallen die het doen van aanpassingen ondersteunen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het op een gestructureerde manier doorgeven van waarschuwingssignalen, of aan vrij besteedbaar budget (dat niet op korte termijn hoeft te worden terugverdiend) dat kan worden besteed om potentiële concurrentievoordelen te ontdekken.

- Een flexibele interne productiecapaciteit (of mogelijkheden om uit te besteden) waarmee snel kan worden gereageerd op plotselinge verschuivingen van concurrentievoordelen. Arbeidsintensieve processen zijn in de regel eenvoudiger op te schalen en af te bouwen en verdienen daarom (bij ongeveer gelijke kosten) de voorkeur boven kapitaalsintensieve processen. De Spaanse kledingfabrikant Zara staat bekend om zijn vermogen productievolumes zeer snel, in beide richtingen, aan te passen zodra de eerste indicaties over welke modellen wel of niet in de smaak vallen zichtbaar worden.
- Het hanteren van investeringscriteria die aanpassingen ondersteunen. Ondernemingen moeten leren beslissingen te nemen over investeringen die op korte termijn geen duidelijk rendement opleveren maar die uiteindelijk wel tot nieuwe concurrentievoordelen kunnen leiden. Daarbij komt de noodzaak om juist met kortere terugverdienperiodes (of hogere disconteringsvoeten) te rekenen voor investeringen in hun huidige voordelen, het risico dat die voordelen onverwachts snel verdwijnen neemt immers aanzienlijk toe. Er is dus een differentiatie nodig in rendementseisen voor investeringen in huidige versus nieuwe bedrijfsvoordelen.

Van 'structure follows strategy' naar 'structure drives strategy'

- Het creëren van een organisatiestructuur die aanpassing bevordert, door samenwerking tussen afdelingen af te dwingen en zo de krachten te bundelen bij het ontdekken van nieuwe concurrentievoordelen. In een langzame wereld bepaalt de strategie de organisatiestructuur ("structure follows strategy"), in een snelle wereld is de organisatiestructuur steeds meer bepalend voor de strategie. Een organisatie die is opgebouwd uit silo's is misschien geschikt voor het maximaal benutten van bestaande concurrentievoordelen, maar

ze belemmert het realiseren van nieuwe concurrentievoordelen. Cisco Systems, bijvoorbeeld, vormde een nieuwe managementstructuur met bedrijfsbrede teams om zijn uitbreiding in 30 nieuwe markten (zowel producten als landen) mogelijk te maken. Medewerkers kunnen op eigen initiatief teams vormen, zelfs zonder een formele leider, om nieuwe kansen te ontdekken. Cisco transformeerde zichzelf zo tot een bedrijf met een gedecentraliseerde, naar buiten gerichte focus. Op die manier heeft het zijn ambitieuze doelstelling gehaald om in een beperkt aantal jaren meer dan 25% van zijn omzet in nieuwe markten te realiseren.

- Het kiezen voor een financiële balans en kasstroombeheer waarmee aanpassingsvermogen wordt ondersteund. Volatiliteit kan een onverwachte en plotselinge negatieve impact hebben op de kasstromen. Derhalve is het verstandig om in snel veranderende tijden meer liquide middelen aan te houden, een terughoudender dividendbeleid te voeren en minder schulden op de balans te nemen (aangezien de rentelasten vaste kosten zijn en dus rigiditeit vergroten).
- Het vormen van directieteams waarin 'harde' aanpassingsexpertise, zoals ervaring in opkomende markten en complexe data-analyse, verenigd is met 'zachte' aanpassingsexpertise, zoals een tolerantie voor fouten, creativiteit, het bevorderen van horizontale en verticale informatie-uitwisseling en het herkennen van vroege waarschuwingssignalen.

Gezamenlijk bijdragen aan vernieuwingstalent en maatschappelijk aanpassingsvermogen

In Nederland bewaart het bedrijfsleven veelal een relatief grote afstand tot het publieke domein. Het speelt een rol in cao-onderhandelingen en consultatieplatforms, maar veel verder reikt de publieke bemoeienis van bedrijven meestal niet.

Wij vinden dat dit moet veranderen. Aangezien het Nederlandse bedrijfsleven veel belang heeft bij een succesvolle transitie naar

een nieuw landelijk verdienmodel, heeft het een cruciale rol in het bewerkstelligen ervan. Hoewel een aantal gewenste veranderingen vooral politieke besluitvorming vereist, geldt voor andere veranderingen dat het bedrijfsleven zeker een sterker aanjagende functie kan vervullen. Bijvoorbeeld ten aanzien van het stimuleren van talent om echte topprestaties te leveren, het aantrekken van buitenslands talent en het investeren in maatschappelijk aanpassingsvermogen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld openlijk meer erkenning uitstralen voor excellentie, keuzes voor moeilijkere opleidingen stimuleren en ondernemerschap ondersteunen.

De rol voor het Nederlandse bedrijfsleven dient zich echter niet te beperken tot het verhogen van hun eigen aanpassingsvermogen (van afzonderlijke ondernemingen). Gezamenlijk kan het Nederlandse bedrijfsleven meer bereiken. Daarvoor zal het wel gecoördineerd moeten optrekken, en een grotere rol in het maatschappelijke debat en speelveld moeten vervullen dan tot nu toe het geval is geweest.

NAWOORD

VOOR ONDERNEMINGEN VERANDERT DE wereld snel. Dat bedreigt niet alleen de bronnen van onze huidige welvaart, het biedt ook meer kansen. De toenemende veranderingssnelheid waarmee ondernemingen worden geconfronteerd, wordt gedreven door krachten die we niet tegen kunnen houden. De reacties van overheid en bedrijfsleven zijn daarom cruciaal om te zorgen dat a) we meer profiteren van toenemende snelheid van verandering dan dat we er schade door oplopen, en b) dat de pijn die we hierbij zullen oplopen eerlijk wordt verdeeld. Dat vraagt om acties die nu genomen moeten worden. Om het beter beheersen van risico's, in plaats van ze te minimaliseren. Om het vinden van nieuwe bestuursmodellen met een betere balans tussen zorgvuldigheid en snelheid. Om de aandacht te verleggen van het benutten van huidige concurrentievoordelen naar het creëren van nieuwe. Om te vermijden dat we door starheid en te grote voorzichtigheid kansen voorbij laten gaan.

Het vergroten van de aanwezigheid van vernieuwingstalent en van het aanpassingsvermogen van onze maatschappelijke fundamenteën verloopt niet zonder slag of stoot. Het brengt onzekerheid met zich mee, evenals een aantasting van gevestigde belangen. Het is echter in het belang van iedere Nederlander, niet alleen van de 'happy few', dat we er in slagen een land met nieuwe concurrentievoordelen te worden. Een complex

web van afhankelijkheden tussen de private en publieke bedrijfstakken, tussen bedrijfstakken die wel en niet internationaal concurreren en zelfs binnen de internationaal concurrerende bedrijfstakken zorgt ervoor dat iedereen eronder lijdt als het aanpassingsvermogen van onze internationaal concurrerende ondernemingen onvoldoende is. Het omgekeerde is ook waar: iedereen kan meeprofiteren als dat wel het geval is.

Het aantasten van gevestigde belangen en het benoemen van de noodzaak tot (soms pijnlijke) veranderingen zullen waarschijnlijk leiden tot aanzienlijke weerstand. Om die weerstand te overwinnen is een aansprekende visie nodig die verder reikt dan de eerstvolgende verkiezingen en die meer omvat dan het verdelen van de lasten op korte termijn. Daarbij zijn compromissen, ook als die soms alleen symbolisch zijn, niet te vermijden. Daarmee moeten we nu beginnen. De overheid staat voor een nieuwe ronde van grote bezuinigingen, en veel ondernemingen zijn na het doorstaan van de crisis nu bezig hun weg te zoeken in de nieuwe realiteit. Beide bieden momentum en een platform om een vliegende start te maken naar een nieuw Nederlands verdienmodel.

DANKWOORD

Dit rapport maakt onderdeel uit van onze reeks 'BCG Perspectieven'. Het onderzoek voor deze publicaties wordt door The Boston Consulting Group op eigen initiatief en voor eigen rekening gedaan. Velen hebben bijgedragen aan de gedachtevorming in dit rapport. In het bijzonder willen we de volgende personen bedanken die inzichten, visies en kennis voor dit rapport hebben aangedragen:

Feike Sijbesma, CEO DSM, inspirator van de vraagstelling van dit rapport

Frans van Houten, CEO, Philips

Hans van der Noordaa, Lid Raad van Bestuur, ING Bank

Hans Wijers, Deputy Chairman Shell, Commissaris Heineken, voormalig CEO AkzoNobel

Han de Jong, Chief Economist, ABN AMRO

Wim Boonstra, Chief Economist, Rabobank

Peter van Lieshout, Raadslid, WRR

Alexander Rinnooy Kan, Voormalig voorzitter, Sociaal-Economische Raad

George Gelauff, Onderdirecteur, Centraal Planbureau

Barbara Baarsma, Directeur, SEO Economisch Onderzoek

Lex Hoogduin, Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam, Duisenberg School of Finance

Sweder van Wijnbergen, Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam

Nachoem Wijnberg, Hoogleraar, Universiteit van Amsterdam

Chris Buijink, Secretaris Generaal, Ministerie

van EL&I

Jeroen Fukken, Directeur OV en Spoor, Ministerie van I&M

Loes Mulder, Directeur-Generaal Vreemdelingenzaken, Ministerie van BZK

Michel Bravo, Strateeg, Ministerie van BZK

Guido Biessen, Directeur FME-CWM

Jan Klaver, Senior beleidsadviseur, VNO NCW

Frans Bouwen, Oprichter en Directeur Externe Betrekkingen, Stichting The Hague Process on Refugees and Migration

Willem Heeringa, Afdelingshoofd Reëel Economisch Beleid, DNB

We bedanken ook graag de vele BCG-collega's, die onze gedachten hebben aangescherpt: David Michael, Hal Sirkin, Enrique Rueda-Sabater, Martin Reeves, James Purnell en Jan Willem Kuenen als ook ons uitvoerend team bestaande uit Thijs Venema, Joris van der Els, Roderick Snellenberg en Sanne de Vries en de leden van onze interne sounding board.

De auteurs blijven, uiteraard, verantwoordelijk voor de conclusies en opvattingen in dit rapport.

Bijlage 1 Mechanisme van inkomensafhankelijkheid

Een verlies aan concurrentiekracht in een internationaal concurrerende bedrijfstak reduceert de bijbehorende marges en leidt op den duur tot lagere salarissen en winsten in deze bedrijfstak. Dit betekent voor haar werknemers een lager inkomen en waarschijnlijk lagere bestedingen. De resulterende verminderde vraag naar onder meer knipbeurten, taxiriten en restaurantbezoeken beïnvloedt ook de inkomens (in negatieve zin) van werknemers in bedrijfstakken die deze niet internationaal concurrerende goederen en diensten produceren. Het tweede mechanisme van inkomensaanpassing in de niet internationaal concurrerende bedrijfstakken werkt via de arbeidsmarkt: aangezien zowel internationaal concurrerende als niet internationaal concurrerende bedrijfstakken werven op dezelfde arbeidsmarkt, leidt dalende arbeidsvraag door bedrijfstakken die internationaal concurreren tot een toenemend arbeidsaanbod en dus tot negatieve salarisdruk in 'afgeschermd' bedrijfstakken (ook wel het Balassa-Samuelson effect genoemd¹). Vice versa, indien de productiviteit van onze internationaal concurrerende bedrijfstakken stijgt, profiteren niet internationaal concurrerende bedrijfstakken (en hun medewerkers) evenzeer mee.

Bijlage 2 Uitzonderingen op afname van generieke landenvoordelen

De eerste uitzondering op afnemende landenvoordelen betreft overheidsfinanciën. De recente crisis heeft bij een aantal landen de overheidsfinanciën aanzienlijk harder beïnvloed dan elders. Deze landen (bijvoorbeeld de PIGS-landen) zullen de komende jaren minder investeringsruimte hebben en door hoge werkloosheidscijfers ook meer moeite

hebben om vernieuwingstalent aan zich te binden. Voor deze landen geldt er dus een specifiek landennadeel.

Een tweede uitzondering betreft landen met een onvoldoende toekomstbestendige financiering voor zorg en pensioenen die hierdoor een landspecifiek nadeel ondervinden. Als deze landen zich namelijk gedwongen zullen zien via belastingverhogingen deze kosten op te vangen, zal dat hun vestigingsklimaat minder aantrekkelijk maken.

Een derde uitzondering betreft handelsrestricties. In sommige landen lijkt er een toenevende roep te klinken om weer nieuwe internationale handelsrestricties in te voeren. In dat geval zou de wereld minder plat worden en zouden er op gebied van handelsverdragen juist weer specifieke landenvoor- en nadelen ontstaan. Dit rapport gaat echter uit van minimale of geen additionele handelsrestricties, gezien het brede begrip van de negatieve welvaartseffecten die samenhangen met handelsrestricties.

Een vierde uitzondering betreft energieprijzen. Gezien de eindigheid van conventionele energiebronnen, richten westerse landen zich steeds meer op alternatieve energiebronnen. De effecten hiervan op de energieprijzen zijn sterk afhankelijk van het gekozen financieeringsmechanisme. Nederland, net als andere westerse landen, dient te waken dat de energietransitie zodanig gefinancierd wordt dat onze energietarieven niet uit de pas gaan lopen. Dit is van buitengewoon belang voor onze energieintensieve sectoren, zoals staal, chemie en dergelijke.

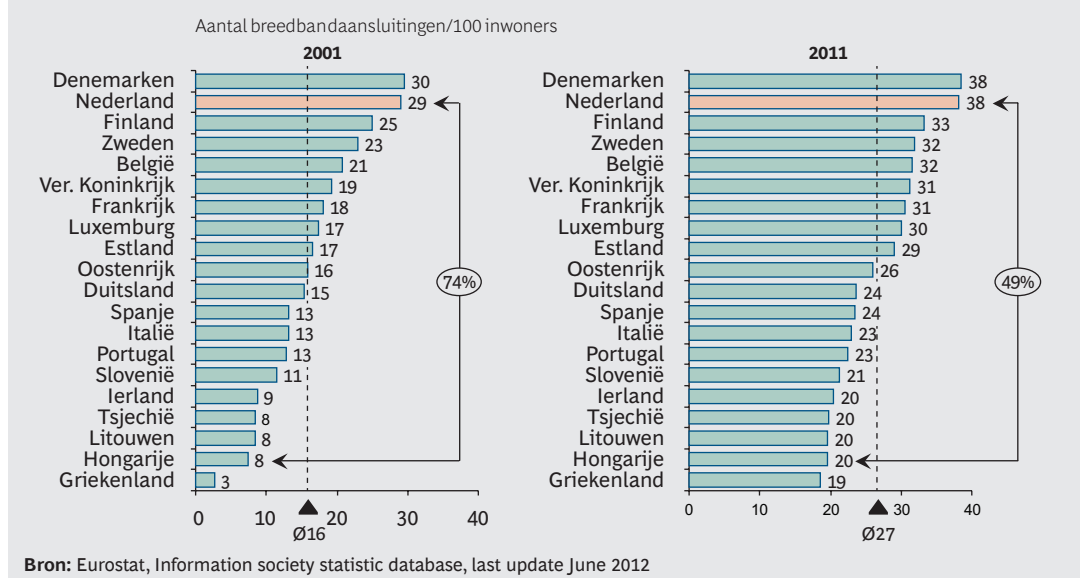
Bijlage 3 Ontwikkeling van Nederlandse landenvoordelen

Deze bijlage bevat een overzicht van convergerende Nederlandse landenvoordelen:

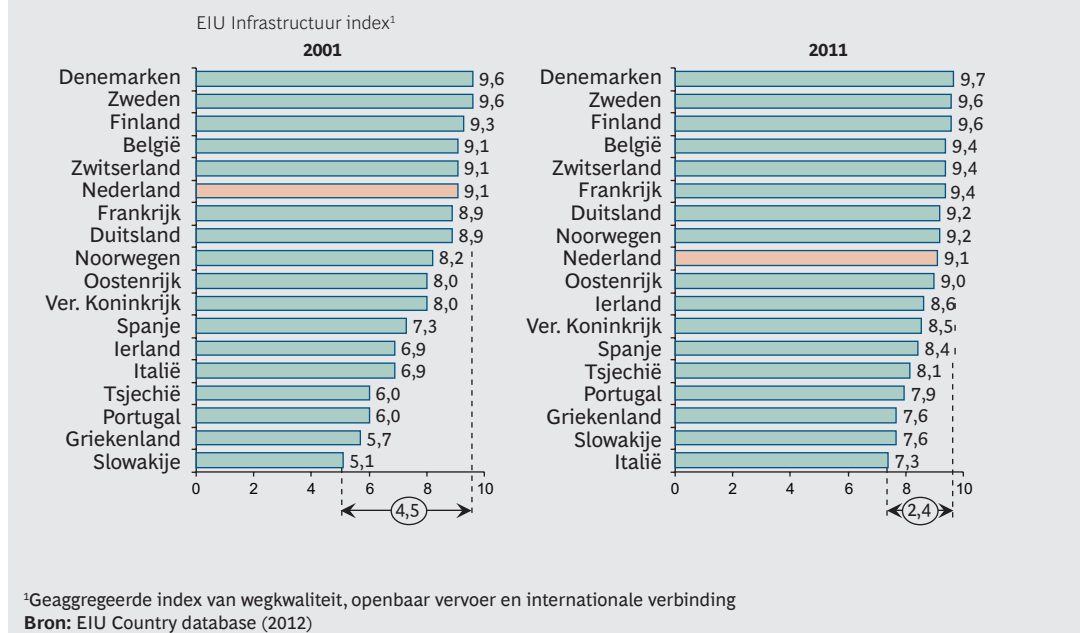
- Nederland is een voorloper geweest met het uitrollen van internettechnologieën. Op de mondiale ranglijst van landen met de beste internetverbindingen staat Nederland op de vierde plaats. In geen

land ter wereld maken consumenten meer gebruik van het internet dan in Nederland². Momenteel zijn de meeste Europese landen echter bezig met het uitrollen van een landelijk breedbandnetwerk. De voorsprong van Nederland, dat met 38 breedbandverbindingen per 100 inwoners nog steeds voorloopt op de rest van Europa, is daardoor in de afgelopen vier jaar drastisch verkleind (zie *figuur 13*).

FIGUUR 13 | Nederlandse voorsprong in toegang tot breedbandinternet drastisch verkleind

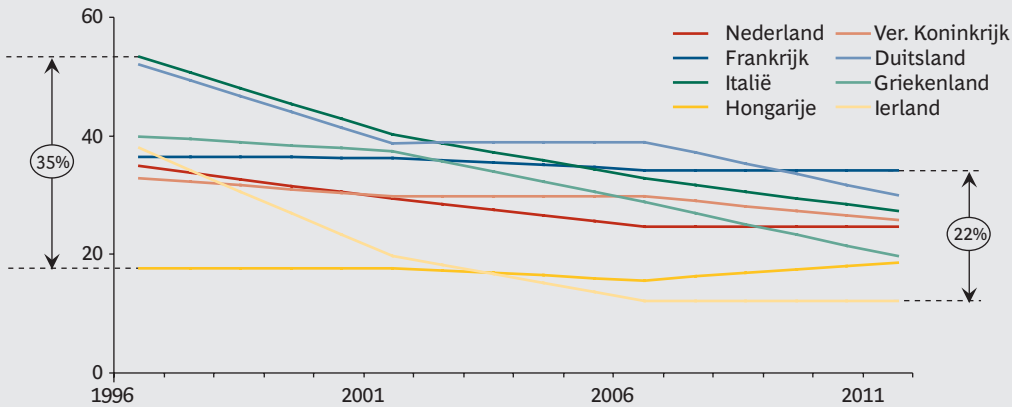


FIGUUR 14 | Nederlandse voorsprong in fysieke infrastructuur daalt gestaag



FIGUUR 15 | Verschillen tussen Europese vennootschapsbelastingpercentages zijn afgelopen vijftien jaar sterk terug gelopen

Hoogste statutair vennootschapsbelastingtarief (%)

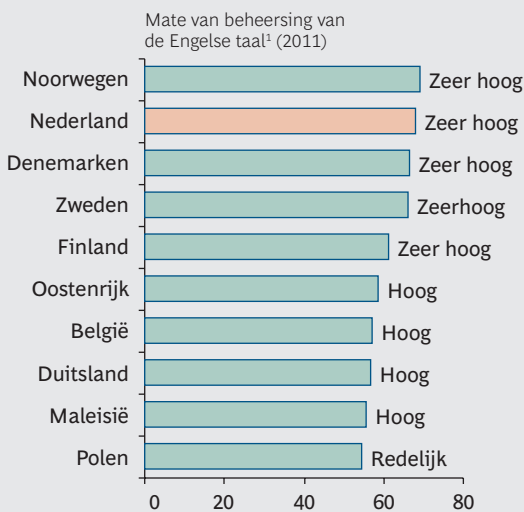


Bron: EIU Statutory corporate tax report

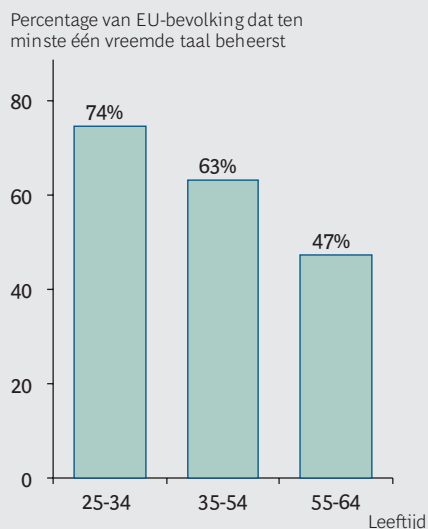
- Bij onze fysieke infrastructuur zien we een soortgelijke ontwikkeling. De Economist Intelligence Unit beoordeelde onze infrastructuur zowel in 2001 als in 2011 met een 9,1. In 2001 leverde dat nog een vierde plaats op; in 2011 nog slechts de negende. Bovendien is in diezelfde periode de kloof tussen de nummers 1 en 15 bijna gehalveerd (van 4,5 naar 2,4 op een tienpuntsschaal). We zien verder dat de snelste verbeteringen plaatsvinden in de laagst scorende landen (zie figuur 14).
- Europese vennootschapsbelastingen zijn sterk geharmoniseerd. Het verschil tussen de hoogste en de laagste tarieven in Europa is de afgelopen jaren verkleind van 35 naar 22 procentpunten. Hoewel de Nederlandse tarieven nog steeds aan de lage kant van de bandbreedte zitten, is het verschil met 'duurdere' landen sterk teruggebracht (zie figuur 15). Een veelvoud aan Europese en multilaterale initiatieven tot belastingharmonisatie maakt het waarschijnlijk dat deze ontwikkeling zich voortzet.

FIGUUR 16 | Nederland's landenvoordeel van beheersing van Engelse taal t.o.v. andere landen niet meer sterk onderscheidend

Groot aantal landen heeft reeds brede en goede beheersing van het Engels



Door demografische vernieuwing lopen verschillen verder terug



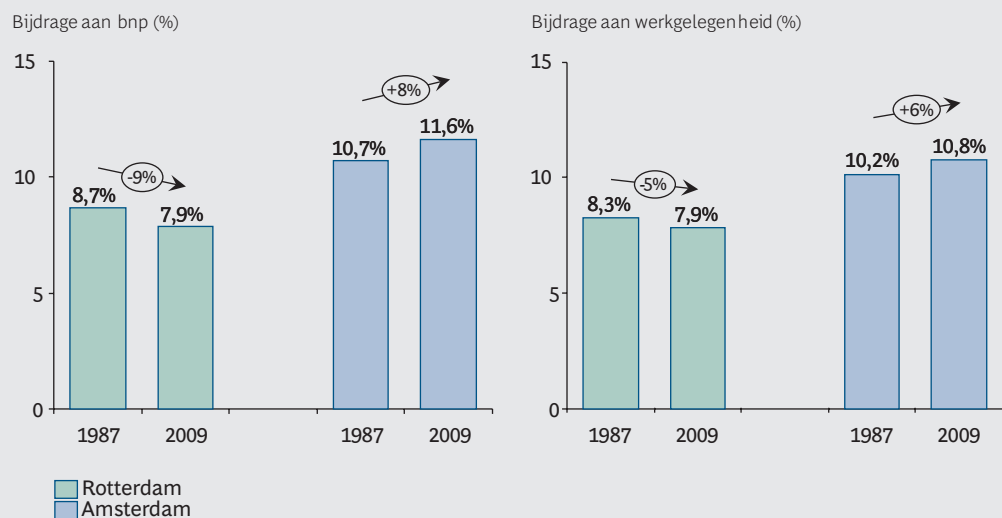
¹Gemeten door Education First in de English Proficiency Index
Bron: Eurostat (2012), EF English Proficiency Index (2011)

- Nederland scoort traditioneel hoog op de beheersing van het Engels: op de wereldwijde English Proficiency Index uit 2011 staat Nederland op een tweede plaats. Veel landen doen echter nauwelijks meer voor ons land onder. Denemarken, Zweden en Finland scoorden net als Nederland ook in de categorie 'very high', en België, Duitsland en ook een land als Maleisië scoren niet veel lager. Dat de beheersing van het Engels wereldwijd vooral verbetert in lagere leeftijdsklassen wijst erop dat toekomstige verschillen verder zullen verkleinen (zie *figuur 16*).
- Zelfs op het vlak van geografische ligging lijkt Nederland zijn voorsprong te verliezen. Ten opzichte van onze buurlanden verschuift Nederland uiteraard niet, maar het belang van onze gunstige ligging lijkt af te nemen in een wereldeconomie waarin dienstverlening sneller groeit dan fysieke productie³. Dichtbij huis zien we die ontwikkeling terug in de bijdrages die de regio's Rotterdam en Amsterdam leveren aan het Nederlandse bbp. Daar waar het aandeel van 'locatie-afhankelijk' Rotterdam ('de Nederlandse industriehub') de afgelopen jaren is gekrompen, is het aandeel van 'locatie-onafhankelijk' Amsterdam ('de Nederlandse diensthub') juist toegenomen (zie *figuur 17*).
- Ten slotte neemt zelfs het belang van een nauwelijks te kopiëren voordeel als onze aardgasreserves af. Met het verbruiken van deze reserves is de verwachting dat Nederland in 2025 in plaats van een netto-exporteur een netto-importeur van aardgas zal zijn⁴. Het belang voor de Nederlandse economie is sowieso al beperkt: in 2009 bedroegen gasverkopten slechts 1,1% van het bbp⁵.

Bijlage 4 Onze aantrekkingskracht op hooggekwalificeerde immigranten

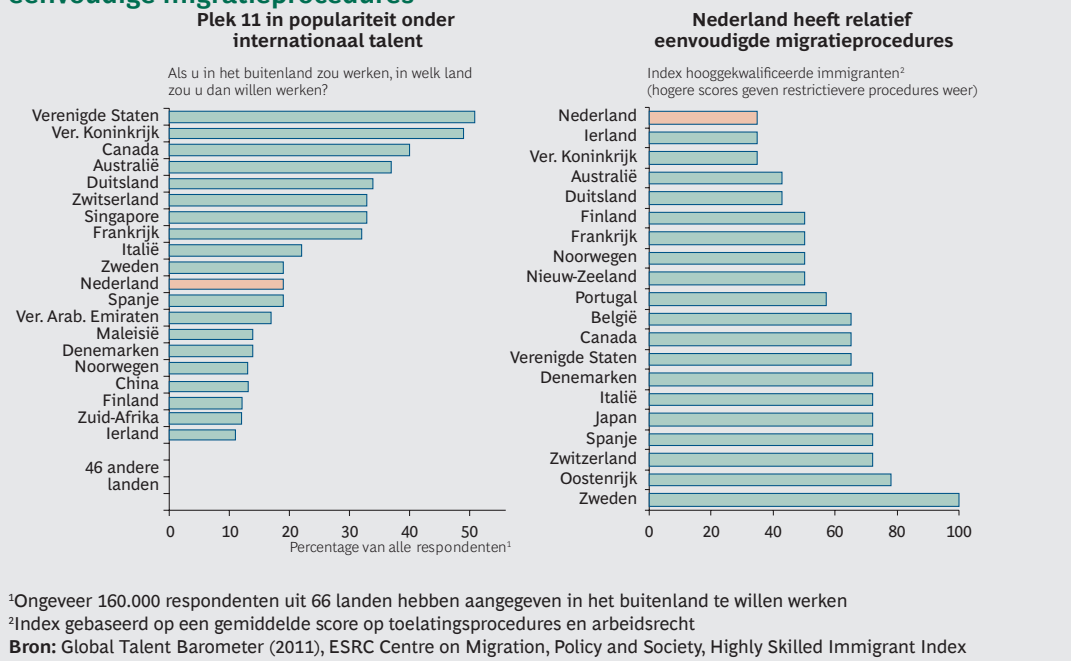
In een recent wereldwijd onderzoek van The Network en de The Intelligence Group onder meer dan 160.000 internationaal georiënteerde werkzoekenden, eindigde Nederland als 11de op de lijst met de voor deze groep meest aantrekkelijke landen⁶. Slechts drie 'kleine' landen scoorden hoger: Zwitserland (6de), Singapore (7de) en Zweden (10de) (zie *figuur 18*). Een onderzoek door de Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) onder elf ontwikkelde economieën bevestigt de Nederlandse aantrekkingskracht op buitenlands talent: in hun ogen hoeft Nederland alleen de VS en Zwitserland voor te laten gaan als aantrekkelijke landen⁷. De Britse Economic and Social Research Council heeft uitvoerig

FIGUUR 17 | Geografisch locatievoordeel van Nederland lijkt af te nemen
Bij aanname dat Groot Rotterdam groter locatievoordeel heeft dan Groot Amsterdam



Bron: CBS regionale rekeningen 1987-2009, geraadpleegd juni 2011

FIGUUR 18 | Nederland geliefd bij internationaal talent en beschikt over relatief eenvoudige migratieprocedures



onderzoek gedaan naar de complexiteit van immigratieprocedures voor kenniswerkers. Daarbij zijn twintig ontwikkelde economieën beoordeeld op het gemak waarmee toelating kan worden verkregen en op de arbeidsrechtelijke positie van kennismigranten. Nederland scoort zeer goed op beide aspecten en staat in de top 3, samen met Ierland en het Verenigd Koninkrijk⁸.

Bijlage 5 Maatschappelijke fundamentelementen met aanpassingsvermogen: wel of geen ‘free lunch’?

Bij deze maatschappelijke fundamentelementen draait het vaak om het vinden van een balans tussen maximale efficiency enerzijds en beperkte inkomensverschillen anderzijds. In landen die hoog scoren op deze factoren bestaat vaak een heel andere visie op wat een rechtvaardige of wenselijke inkomensverdeling is. Dat impliceert dat het behalen van hoge scores in dit geval vanuit sociaaleconomisch oogpunt niet wenselijk zou zijn. Maar dat verhaal gaat niet helemaal op; in de rangschikking treffen we landen aan met vergelijkbare sociaaleconomische modellen als Nederland die niettemin beduidend beter scoren. Zweden, Finland en België bijvoorbeeld hebben elk ongeveer de helft van het aantal procedures bij het starten van een

bedrijf als Nederland. En Zwitserland, IJsland en Finland scoren op de flexibiliteit van hun aanname- en ontslagprocedures veel beter. Wat ons betreft is over deze onderwerpen dus niet een principiële welles-nietesdiscussie nodig, maar een ‘hoe kan het wel’ discussie.

Bijlage 6 Bonus voor regisseur van waardeketen

Nederlandse ondernemingen die de regisseursrol in hun waardeketen willen vervullen, moeten twee zaken in huis hebben:

1. Klanteigendom die ontstaat door die bijdrage aan het eindproduct te leveren die in de ogen van klant het meest essentieel is. Design en functionaliteit van de iPhone komen uit de koker van Apple. Apple is daarmee in de positie om ook productie, marketing en verkoop – bij externe partijen – van de iPhone aan te sturen. De klanten in zijn supermarkten zijn ‘van’ Albert Heijn. Albert Heijn bepaalt daarom hoe en door wie zijn huiskartikelen worden gemaakt en verpakt. Om klanteigendom te verkrijgen, moet een bedrijf uitblinken op een of meer van de volgende drie aspecten: de kwaliteit en prestaties van zijn producten, het begrip van de behoeften en wensen van zijn klanten of de merkbeleving.

2. Het vermogen om een goede ketenregisseur te zijn door allereerst goed te kiezen in welk deel van de keten het bedrijf zelf actief is en wat aan andere partijen wordt overgelaten. Vervolgens moet de regisseur die keten goed laten functioneren door onder meer het borgen van kwaliteit en beschikbaarheid van leveranciers, door logistieke processen van begin tot eind te optimaliseren, enz. Indien een onderneming op basis van klanteigenaarschap de regierol naar zich toe weet te trekken, maar vervolgens deze regierol niet adequaat vervult, zal ze deze regierol weer verliezen en teruggeworpen worden naar de positie van nicheleverancier in een wereldwijde waardeketen.

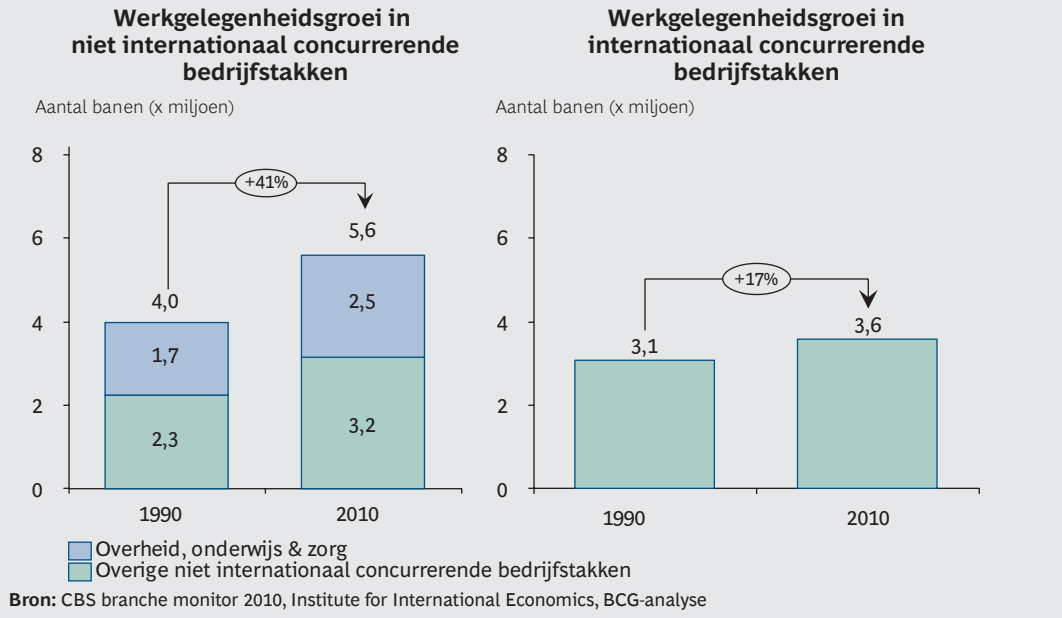
Bijlage 7 Terugkeer van industriële productie?

Indien ontwikkelde landen als Nederland erin zouden slagen hun productiviteit structureel harder te laten stijgen dan hun lonen, zou er zelfs sprake kunnen zijn van toenemende industriële productie. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld heeft BCG een trend van uit Azië terugkerende industriële productie geconstateerd. Zo heeft Ford recentelijk 2.000 banen uit China teruggehaald naar de VS. Ook Sleek Audio heeft de productie van haar duurere producten verhuisd van China naar Florida, en zo zijn er veel meer van dergelijke voorbeelden (zie het BCG-rapport 'Made in the USA', bcg.perspectives.com). Primaire drijver achter deze opvallende trend is een stijging van de reële productiviteit in de VS door loonmatiging. De reële productiviteit in China daarentegen daalt juist, doordat lonen daar door schaarste de afgelopen jaren aanzienlijk sterker zijn gestegen dan de onderliggende arbeidsproductiviteit. Daarnaast wordt de impact van verschillen in salariskosten minder naarmate productie verder geautomatiseerd wordt. Ook tegenvallende kwaliteit en transportcomplexiteit spelen een rol. In Europa is deze trend in mindere mate zichtbaar, aangezien de reële arbeidsproductiviteit hier het afgelopen decennium aanzienlijk minder hard gestegen is dan in de VS (zie hetzelfde rapport).

Bijlage 8 Sterke werkgelegenheids groei in 'afgeschermd' bedrijfstakken

De ontwikkeling van sterkere groei van werkgelegenheid in afgeschermd bedrijfstakken is al zichtbaar geweest in de afgelopen twee decennia. Het aantal arbeidsplaatsen in bedrijfstakken met internationale concurrentie is tussen 2010 en 1990 met 17% gestegen, in afgeschermd bedrijfstakken ontstonden in diezelfde periode 41% meer banen (zie *figuur 19*). Deze ontwikkeling is niet uitsluitend negatief, ze kan deels gedreven zijn door arbeidskrachten die uit eigen beweging hun carrière hebben voortgezet in afgeschermd bedrijfstakken (bijvoorbeeld een marketeer bij een multinational die nu wedding planner is). Deze ontwikkeling maakt onze welvaart echter wel kwetsbaarder doordat de ratio tussen internationaal concurrerende en niet-internationaal concurrerende banen is toegenomen: meer Nederlanders worden voor hun inkomen afhankelijk van steeds minder andere Nederlanders.

FIGUUR 19 | Werkgelegenheid in niet internationaal concurrerende bedrijfstakken twee keer zo sterk gegroeid als in internationaal concurrerende bedrijfstakken



NOTEN

1. Bela Balassa, The Purchasing Power Parity Doctrine: A Reappraisal (1964) and P.A. Samuelson, Theoretical Notes on Trade Problems (1964)
2. BCG Connected World Report Netherlands (2011)
3. Dit hangt samen met de grotere inkomenselasticiteit van de vraag naar diensten. Naarmate de wereld rijker wordt zal iedere toename van de welvaart voor een groter deel worden besteed aan diensten of dienstenintensieve producten als onderwijs, gezondheidszorg en communicatie. Waar in armere landen nog slechts zo'n 20 tot 30% van een welvaartstoename wordt besteed aan dergelijke diensten, ligt dat percentage in rijkere landen al op 60 tot 65 (bron: US Department of Agriculture, Economic Research Service calculations using 2005 ICP data)
4. Bron: Energierapport (2011) Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie
5. Bron: <http://data.worldbank.org>, Country report Netherlands
6. Bron: Global Talent Barometer, The Network & The Intelligence Group (2011).
7. Bron: Stichting Economisch Onderzoek, 2010, 'Wat Beweegt Kennismigranten?'
8. Bron: ESRC Centre on Migration, Policy and Society, Highly Skilled Immigrant Index (2011)

AAN DE LEZER

Over de auteurs

De auteurs, allen werkzaam bij The Boston Consulting Group, danken alle interne en externe reviewers voor hun waardevolle bijdragen. Zij verwelkomen een discussie over de conclusies van dit rapport. U kunt met hen contact opnemen via de volgende e-mailadressen:

Huib Kurstjens

Senior Partner & Managing Director
Kurstjens.huib@bcg.com

Jan Willem Maas

Senior Partner & Managing Director
Maas.janwillem@bcg.com

Thomas Steffens

Principal
Steffens.thomas@bcg.com

Verantwoording

The Boston Consulting Group (BCG) levert graag een constructieve bijdrage aan discussies over belangrijke maatschappelijke vraagstukken.

Daartoe verschijnt met enige regelmaat een uitgave van BCG Perspectieven, waarin wij op eigen initiatief een rapport aan de samenleving uitbrengen.

De conclusies in dit rapport zijn onze eigen conclusies en niet die van de mensen die via review of interview hun medewerking aan dit rapport hebben verleend.

© The Boston Consulting Group 2012. Alle rechten voorbehouden

Voor informatie of herdruk neem contact op met BCG:

E-mail: ams.marketing@bcg.com

Mail: Marketingafdeling
BCG
Postbus 87597
1080 JN Amsterdam
Nederland

Op bcgperspectives.com vindt u meer informatie over publicaties van BCG.

U kunt zich hier ook registreren voor het ontvangen van e-alerts over over deze publicatie en andere onderwerpen.

Volg [bcg.perspectives](#) op Facebook en Twitter

10/2012



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kiev	Nagoya	Shanghai
Amsterdam	Cologne	Kuala Lumpur	New Delhi	Singapore
Athens	Copenhagen	Lisbon	New Jersey	Stockholm
Atlanta	Dallas	London	New York	Stuttgart
Auckland	Detroit	Los Angeles	Oslo	Sydney
Bangkok	Dubai	Madrid	Paris	Taipei
Barcelona	Düsseldorf	Melbourne	Perth	Tel Aviv
Beijing	Frankfurt	Mexico City	Philadelphia	Tokyo
Berlin	Geneva	Miami	Prague	Toronto
Boston	Hamburg	Milan	Rio de Janeiro	Vienna
Brussels	Helsinki	Minneapolis	Rome	Warsaw
Budapest	Hong Kong	Monterrey	San Francisco	Washington
Buenos Aires	Houston	Montréal	Santiago	Zurich
Canberra	Istanbul	Moscow	São Paulo	
Casablanca	Jakarta	Mumbai	Seattle	
Chennai	Johannesburg	Munich	Seoul	bcg.com