



THE BOSTON CONSULTING GROUP

SERIE NL 2030: NAAR EEN NIEUW NEDERLANDS VERDIENMODEL

Regie 2.0

Deel 3

Frans Blom, Jan Willem Maas & Thomas Steffens

September 2014

INTRODUCTIE

Het diepste punt van de crisis lijkt achter ons te liggen. Dat wil echter niet zeggen dat de economische groei zoals we die kenden van voor de crisis nu ook vanzelfsprekend terug zal keren. Dat roept veel vragen op. Moeten we groei wel willen? Zo ja, hoe doen we dat? En wie gaat daar van profiteren en wie niet? In de aanloop naar Prinsjesdag en de Algemene Beschouwingen probeert BCG met dit vierluik van vier korte publicaties een aanzet te geven tot een bredere maatschappelijke discussie over groei. In deel 1, 'Groei is wél wenselijk, maar niet meer vanzelfsprekend' gaan we in op de waarom-vraag. In deel 2 'Groei, dat doen we met zijn allen' geven we een perspectief op een nieuw Nederlands verdienmodel waarmee ons land structurele hogere groei kan realiseren, de wat-vraag. In deel 3, 'Regie 2.0' gaan we in op de hoe-vraag: hoe kan Nederland dat nieuwe verdienmodel dan praktisch realiseren?

In uw handen ligt deel 3 van de BCG-serie: Naar een nieuw nationaal verdienmodel. In deel 1 hebben we uiteengezet *waarom* groei harder nodig is dan menigeen denkt, maar niet meer zo vanzelfsprekend is. In deel 2 hebben we uiteengezet met *wat* voor soort verdienmodel Nederland een structureel hogere productiviteitsgroei kan realiseren. Dan is de volgende vraag: *hoe* doen we dat, migreren naar een nieuw verdienmodel?

OM DE OVERGANG NAAR een nieuw verdienmodel in goede banen te leiden, is een sturingsmodel nodig. Daarvoor zijn twee extreme varianten denkbaar: een Stalinistisch vijf- of tienjarenplan tegenover een complete *laisser-faire* benadering. In de praktijk bevatten sturingsmodellen uiteraard veel grijstinten. In de jaren 50 en 60 probeerden veel Europese overheden nog redelijk strak te sturen. In de decennia daarna geloofde men dat toenemende overheidssturing groei vaak in de weg zat. Ook dat denken is weer gekeerd. In de afgelopen vijf à tien jaar hebben steeds meer overheden geprobeerd met enige sturing groei te stimuleren. In Nederland gebeurt dat bijvoorbeeld via de topsectorenaanpak.

Een sturingsmodel dat voor Nederland tot succes kan leiden bestaat ons inziens uit de volgende drie onderdelen:

1. Bestemming schetsen: de contouren van de economische structuur van ons toekomstige verdienmodel;
2. Koers uitzetten: centrale beleidsorkestratie over alle betrokken departementen heen richting de bestemming;
3. Meten en bijsturen: fijnmazig(er) de voortgang meten van de migratie naar het nieuwe verdienmodel en bijsturen als nodig.

1. Bestemming schetsen: de economische structuur van ons toekomstige verdienmodel

Bijna alle recente initiatieven van westerse landen om gericht invulling te geven aan een nieuw nationaal verdienmodel hadden een sectorale focus: het verhogen van de productiviteit door die sectoren te stimuleren waar de overheid veel van verwacht.

De toenemende snelheid waarmee de wereld verandert maakt prognoses van sectorale kracht steeds lastiger. Tien jaar geleden was Zweden sterk in auto's, Finland in telefonie en Nederland in internationaal zakenbankieren. Die sterktes zijn behoorlijk vergankelijk gebleken. Inzetten op een beperkt aantal sectoren is daarom een riskante strategie. Een meer prudente benadering is daarom het vermogen in te spelen op de toenemende verandingsnelheid centraal te stellen. In dat geval moeten we niet (alleen) focussen op de vraag in *welke* sectoren we arbeid en kapitaal moeten concentreren, maar vooral op de vraag *hoe* we deze productiefactoren zullen inzetten, in welke sectormix dan ook. Met andere woorden: het feit dat winnende sectoren steeds moeilijker te voorspellen zijn, wil niet zeggen dat we ons

geen beeld kunnen vormen van ons toekomstige verdienmodel. We moeten daarvoor alleen wel vanuit een ander perspectief naar zo'n verdienmodel kijken. Niet (alleen) vanuit een *sectoraal* perspectief, maar (ook) vanuit een *economische structuur* perspectief.

Dat economische structuurperspectief richt zich op hoe we arbeid en kapitaal in gaan zetten: in wat voor soort ondernemingen, in wat voor (internationale) samenwerkingsvormen, in wat voor soort functies en wat voor soort taken. Het antwoord op dergelijke vragen vergt een visie op hoe de structuur van de economie, haar waardeketens, haar ondernemingen en de arbeids-, leveranciers- en klantrelaties binnen die ondernemingen er in de toekomst uit zullen zien, ongeacht de sectorale samenstelling. Voor een deel is dat een kwestie van kijken in een glazen bol. Als we echter de aanname durven te maken dat de trend van toenemende verandingsnelheid nog ten minste enkele decennia zal aanhouden¹, ontstaat toch een beeld hoe we in 2030 arbeid en kapitaal zullen inzetten:

- Sectoren die meer in elkaar overlopen, bijvoorbeeld internetbedrijven die zowel financiële als logistieke diensten aanbieden;
- Waardeketens die nog veel verder gefragmenteerd zijn als gevolg van lagere transactiekosten en de noodzaak voor meer specialisatie;
- Lossere verbanden tussen klanten, leveranciers, werknemers en concurrenten: klanten die via crowdfunding een belang nemen in hun voorkeursleveranciers, werknemers die voor meerdere ondernemingen tegelijk werken, concurrenten die via open source samenwerken, etc.
- Gemiddeld kleinere, meer gespecialiseerde, internationalere, korter bestaande, sterker in omvang fluctuerende bedrijven;
 - Kleiner omdat technologische vooruitgang het mogelijk maakt de waardeketen in kleinere stukjes te knippen en omdat klantwensen steeds verder divergeren. Dat wil niet zeggen dat er geen grote bedrijven meer zullen bestaan, maar het aantal sectoren waarin bedrijfsomvang een concurrentievoordeel biedt wordt kleiner.
 - Meer gespecialiseerde bedrijven, omdat in een volkomen platte wereld alleen de allerbeste bedrijven succesvol kunnen zijn. Gezien de toenemende technologische complexiteit en omdat differentiatie van klantwensen steeds meer niches creëert, kan dat slechts op een beperkt deel van de waardeketen.
 - Internationalere bedrijven omdat barrières voor internationaal zakendoen nog veel verder dalen, met name door technologische vooruitgang.

1. Zie voor een toelichting het BCG-rapport 'NL 2030: Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel'.

- Korter bestaande en sterker in omvang fluctuerende bedrijven, omdat technologische vernieuwingen elkaar steeds sneller opvolgen en door de maatschappij ook steeds sneller geabsorbeerd worden.²

Deze schets moeten we vooral niet zien als een ideaalbeeld van onze toekomstige economische structuur, maar vooral als aanzet tot een bredere discussie over hoe die er rond 2030 uit zou kunnen zien. Het lijkt daarom verstandig als de overheid niet alleen sectoren van de toekomst selecteert, maar ook de contouren schetst van de verwachte economische structuur over 10-20 jaar.

Concluderend, sturingsinitiatieven hebben historisch vooral een sectoraal perspectief geboden. Echter, een economisch structuurperspectief kan minstens zo relevant zijn en heeft minder risico door de realiteit achterhaald te worden.

2. Koers uitzetten: centrale beleidsorkestratie over alle betrokken departementen heen

Met het schetsen van de contouren van een nieuw verdienmodel vanuit een economische structuur perspectief zijn we er natuurlijk nog niet. Zo'n toekomstbeeld is alleen waardevol als het vervolgens richting geeft aan de beleidsterreinen die onze inzet van arbeid en kapitaal beïnvloeden. Dat zijn er veel: onderwijs (bv curricula), sociale zaken (bv leven lang leren), financiën (bv kapitaaltoegang), economische zaken (bv regulering), binnenlandse zaken (bv woningmarkt), justitie (bv kennis-migratie), etc.

Zo'n toekomstbeeld wordt alleen richtinggevend als de betrokken departementen dit bij hun beleidsontwikkeling als (een van de) startpunten nemen en vanaf daar 'terugredeneren': 'Wat zijn de lange termijnimplicaties voor ons beleidsterrein?' Daarvoor moet voldaan worden aan drie randvoorwaarden:

- Er bestaat één duidelijk begrip van de economische structuur van de toekomst;
- Alle relevante departementen zijn hier inhoudelijk van doordrongen;
- De betreffende departementen redeneren gestructureerd terug vanuit dit punt naar beleidsimplicaties op hun terrein.

Een voorbeeld: stel dat we denken te weten dat medewerkers steeds vaker van werkgever en baan zullen veranderen en dat inspelen op klantdivergentie een steeds grotere bron van concurrentievoordeel wordt. Dan wordt het steeds belangrijker om een onderwijssysteem te hebben waarin we leerlingen mentale flexibiliteit en creativiteit bijbrengen. Om dat te bereiken moet er een koppeling worden gemaakt tussen het economische structuur toekomstbeeld en onderwijscurricula. Daar ontbreekt het in de huidige situatie aan: nu is het een reëel risico dat ons onderwijssysteem afgestudeerden 'produceert' met uitstekende vaardigheden op gebieden die in ons toekomstige verdienmodel minder relevant zullen zijn.

2. Dat wil niet zeggen dat bedrijven niet meer meerdere decennia zullen bestaan, maar wel dat in steeds meer sectoren de levensduur van ondernemingen korter wordt.

In het verlengde van dit voorbeeld zien we dat de meeste departementen zelf hun beleidsrichting optimaliseren binnen de kaders van het regeerakkoord. Maar hoe valt te bepalen wat optimaal onderwijs of een optimale infrastructuur is, als onduidelijk is in welke economische structuur investeringen in onderwijs of infrastructuur straks moeten gaan renderen? Een centrale entiteit die de contouren van de economische structuur van het toekomstige verdienmodel schetst³ (en bijwerkt) en de verschillende departementen ondersteunt in de doorvertaling ervan naar hun beleidsterreinen lijkt nodig om de vereiste beleidsorkestratie te realiseren⁴. Dat wil niet zeggen dat departementen hun inhoudelijke autonomie zouden moeten verliezen, maar wel dat ze niet in isolatie hun langetermijnbeleidfocus bepalen.

Een centrale beleidsorkestratie kan op verschillende manieren worden georganiseerd: door de rol van Economische Zaken t.o.v. andere departementen te verzwaken; door meer inhoudelijke orkestratie bij Algemene Zaken te beleggen (in aanvulling op hun huidige procesmatige orkestratie); door het mandaat van het Centraal Planbureau hiermee uit te breiden; of door een nieuwe entiteit op te richten, zoals bijvoorbeeld in Australië is gebeurd⁵.

Concluderend, regie in de vorm van sectorale sturing wordt steeds lastiger. Maar de behoefte aan economische structuurorkestratie over beleidsterreinen heen wordt juist steeds waardevoller. Ons toekomstige verdienmodel raakt bijna alle beleidsterreinen. Dan is het verstandig als die beleidsterreinen in ieder geval ook vanuit dat economische structuurperspectief ingericht worden.

3. Meten en bijsturen: fijnmaziger de voortgang meten van de migratie naar ons nieuwe verdienmodel en bijsturen

Het vaststellen van de contouren van de veranderende economische structuur van het toekomstige verdienmodel en het voeren van een centrale beleidsorkestratie vormen de noodzakelijke eerste stappen om de gewenste migratie naar een nieuw verdienmodel te volbrengen. Die migratie is lastig: de weg voert langs de ‘politieke realiteit (of waan) van de dag’ die het zicht op de uiteindelijke bestemming kan ontnemen. Daarom is het structureel meten van voortgang cruciaal. Zijn we op de goede weg? Of juist niet? Waar moeten we bijsturen?

In het huidige maatschappelijke en politieke debat is BNP-groei de belangrijkste graadmeter voor de stijging van onze welvaart. Het wetenschappelijke debat over de vraag of BNP-groei hiervoor inderdaad het meest geschikt is speelt al lang en is omvangrijk. Een van de belangrijkste punten van kritiek is dat ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, geluk en maatschappelijke cohesie niet in een groeipercentage zijn te vatten.

3. Bijvoorbeeld op basis van diepe analyse van verschuivingen in onze sectorale, keten en activiteitenmix en productiestructuur.

4. Diezelfde centrale entiteit zou departementen achteraf kunnen toetsen op hun bijdrages aan en beleidsaansluiting op productiviteitsgroei.

5. Australië heeft 15 jaar geleden een zgn. ‘Productivity Commission’ ingesteld, die jaarlijks onderzoek doet naar de productiviteitsbijdrages van verschillende beleidsterreinen en daarover adviseert aan regering en ambtenarij.

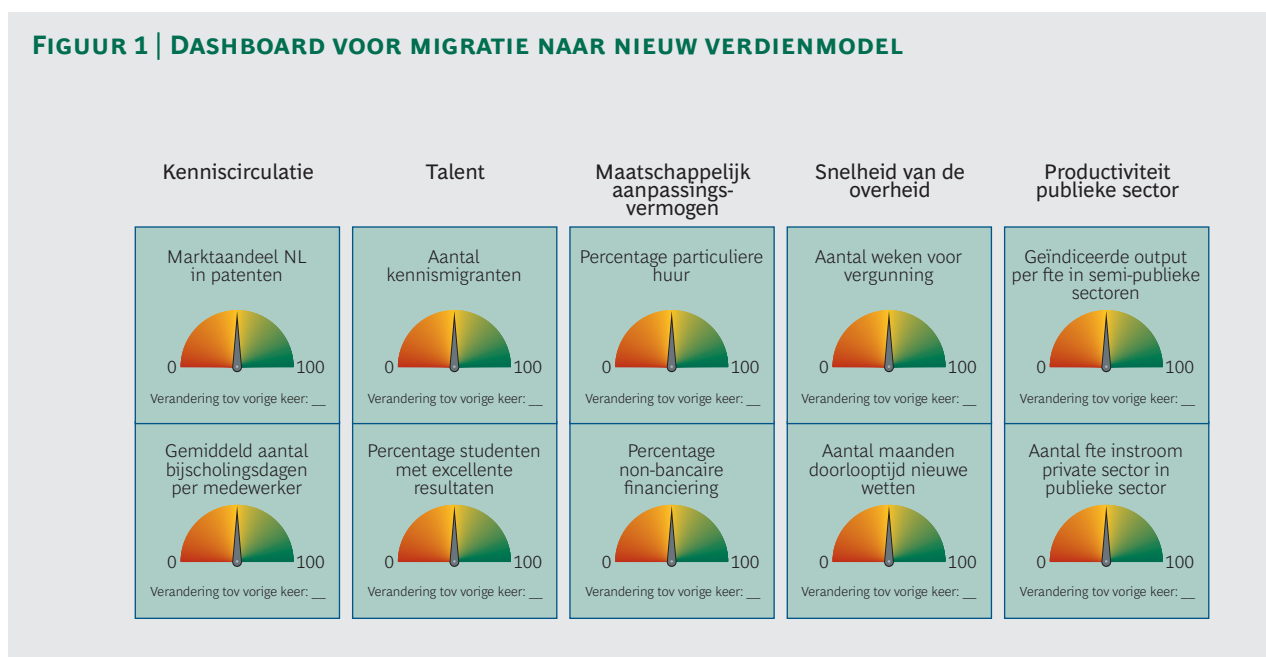
In het licht van de benodigde migratie naar een nieuw verdienmodel voor Nederland ontstaat een andere tekortkoming van BNP-groei als graadmeter voor succes. BNP-groei geeft namelijk te weinig informatie over de voortgang die we boeken bij de migratie naar het verdienmodel dat hogere productiviteitsgroei mogelijk moet maken. Zo is het BNP-percentage ‘vervuild’ door tijdelijke factoren als het weer en consumentenvertrouwen.

Deze voortgang zullen we daarom op een directere manier moeten gaan meten. Gezien de veelheid aan beleidsterreinen die aan deze migratie een bijdrage leveren, is het onwaarschijnlijk dat één enkele parameter ons voldoende voortgangsinformatie kan verstrekken. Een ‘dashboard’ met meerdere parameters die een indicatie geven over de voortgang van de migratie en over de drijvers van productiviteitsgroei ligt dan meer voor de hand. Zo’n dashboard kan bijvoorbeeld de volgende parameters bevatten⁶:

- het aantal kennismigranten dat in Nederland werkt;
- het percentage non-bancaire financiering t.o.v. de totale bedrijfsfinanciering;
- het percentage van de arbeidstijd die besteed wordt aan bijscholing;
- de groei van de outputproductiviteit in de publieke sector.

Figuur 1 geeft een voorbeeld hoe zo’n productiviteitsdashboard er uit kan zien.

6. Deze parameters moeten gekoppeld zijn aan de beleidsimplicaties die voortvloeien uit het economisch-structurele profiel van ons nieuwe verdienmodel.



Conclusie

DE TOENEMENDE VERANDERSNELHEID in de maatschappij dwingt Nederland tot het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel. Essentieel daarbij is dat we ons niet (alleen) richten op het stimuleren van bepaalde kansrijk geachte sectoren, maar ook op het bouwen van een economische structuur waarmee in de wereld van 2030 productiviteitsgroei valt te realiseren. De veranderende economische structuur van ons toekomstige verdienmodel zou voor veel departementen richtinggevend moeten zijn bij het vaststellen van hun langetermijnbeleid. Voor het effectief ondersteunen van en het coördineren tussen de betrokken departementen moet er meer centrale beleidsorkestratie komen om de beoogde structuur door te vertalen per beleidsterrein. Daarnaast kunnen we uit die veranderende economische structuur de relevante parameters afleiden voor een voortgangsdashboard, dat veel fijnmazigere en structurele informatie verstrekt over de transitie naar het nieuwe verdienmodel.

In de eerste drie delen van deze serie hebben we een antwoord gegeven op de waarom-, de wat- en de hoe-vraag over het toekomstige verdienmodel voor Nederland. De wie-vraag blijft dan nog over: wie gaan er profiteren van nieuwe groei en wie niet? Daarop zullen we in deel 4 ingaan. De uitholling van de middenklasse staat hierbij centraal.

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:

Barbara Baarsma, directeur, SEO Economisch Onderzoek
Coen Teulings, professor Cambridge University

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

Over de auteurs

De auteurs zijn allen werkzaam bij The Boston Consulting Group. Zij verwelkomen een discussie over de conclusies van dit rapport. U kunt met hen contact opnemen via de volgende adressen:

Frans Blom
Senior Partner & Managing Director en Lid van de Executive Committee
Blom.Frans@bcg.com

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

Thomas Steffens
Principal
Steffens.thomas@bcg.com

Over 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 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 75 kantoren in 42 landen.

Voor de laatste inzichten en om u te registreren voor het ontvangen van e-alerts omtrent dit onderwerp (alsook omtrent andere onderwerpen), kunt u terecht op bcgperspectives.com.

Volg [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) op Facebook en Twitter.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2014. Alle rechten voorbehouden.
9/14