

Inhoud

Inleiding	
Keuzes en kansen voor de toekomst van uw onderneming	9
Hoofdstuk 1	
Achterwaarts de toekomst in?	17
<i>Structurele veranderingen, ander speelveld</i>	
Hoofdstuk 2	
Huisdier in de jungle?	81
<i>De Nederlandse welvaart 2011-2020</i>	
Hoofdstuk 3	
Schuilen voor de regen of genieten van de zon?	97
<i>Impact van structurele veranderingen op Nederlandse bedrijven</i>	
Hoofdstuk 4	
De rotonde oprijden	123
<i>Strategische opties voor Nederlandse bedrijven</i>	
Hoofdstuk 5	
Kiezen voor een afslag	163
<i>Strategiekeuze en realisatie</i>	
Hoofdstuk 6	
Kansen voor Nederlandse ondernemingen	191
<i>Ondernemingsclusters als basis voor succes</i>	
Hoofdstuk 7	
Kansen dankzij kennis	211
<i>Bijdragen van onderwijs en onderzoek aan ondernemingsclusters</i>	
Hoofdstuk 8	
Kansen faciliteren	225
<i>Bijdragen van de overheid aan ondernemingsclusters</i>	

Epiloog	235
Appendix 1	
Voorbeelden van Nederlandse bedrijven	239
Appendix 2	
Visies van studenten	251
Literatuur	255
Noten	265
Register	279

Keuzes en kansen voor de toekomst van uw onderneming

Het idee voor het schrijven van dit boek werd geboren tijdens een lezing die een van ons gaf aan masterstudenten op Nyenrode van de ander. Deze lezing vond plaats in augustus 2009 en ging over de verkoop in het voorjaar van datzelfde jaar van Essent aan RWE. De kredietcrisis was juist in alle hevigheid losgebarsten. De verkoop kreeg veel aandacht in de Nederlandse en internationale pers, omdat het hier ging om de verkoop van weer een Nederlands bedrijf – vaak genoemd het Nederlands tafelzilver – aan een buitenlands bedrijf. Maar voor hen die aan de wieg stonden van de strategie om zo de toekomst van Essent zeker te stellen, was deze stap de enige reële uitweg om aan de wensen van alle stakeholders tegemoet te komen.

Tijdens onze discussies na die eerste gedachtewisseling en navraag bij collega's en vrienden kwamen we tot de slotsom dat er behoefte was aan een boek over strategische opties voor Nederlandse ondernemingen in een tijd van een aantal cruciale en vergaande veranderingen. Dit sloot volledig aan bij de vele discussies die op Nyenrode zijn gevoerd met bestuurders, commissarissen, managers en studenten over de toekomst van Nederlandse ondernemingen.

In deze context is aansluiting van een Nederlandse onderneming bij een grote partner een van de opties. Maar welke andere opties zijn er ook nog? Uit deze discussies werd het concept van de strategische rotonde geboren. Toen de contouren van de richting waarin we dachten eenmaal waren uitgezet, besloten we onze ideeën te toetsen in een aantal interviews met (voormalig) bestuurders van Nederlandse ondernemingen. Het resultaat van ons initiatief heeft u thans in handen.

We willen een beeld schetsen van toekomstmogelijkheden en vooral van de kansen die Nederlandse ondernemingen hebben. Ons onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat er volop kansen zijn, maar dat die ook als bedreigingen kunnen worden gezien of volledig kunnen worden genegeerd. Voor ons heeft dit betekend dat we in dit boek proberen de harde werkelijkheid zonder veel vooringenomenheid onder ogen te zien. Hierbij hebben we ons laten leiden door de vraag: wat gebeurt er nu werkelijk op het speelveld

van Nederlandse ondernemingen? Kansen onderkennen betekent immers ontwikkelingen kunnen signaleren, liefst in een vroeg stadium, zodat een onderneming daar gebruik van kan maken. Daarvoor is visie, lef en durf nodig. Dat zijn nu precies de zaken waar goede Nederlandse ondernemingen over beschikken.

Toekomst van Nederlandse ondernemingen

We lezen het de laatste tijd regelmatig: Nederland is uit de recessie – veroorzaakt door de economische crisis van 2008 en 2009! U kunt weer opgelucht ademhalen en doorgaan met waar u mee bezig was voor de crisis. Natuurlijk moet er nog wel het een en ander gebeuren, maar ondernemingen kunnen weer bouwen in plaats van afbreken. Of toch niet?

Welke analyse u ook maakt van de crisis,¹ de conclusie dat de dieperliggende oorzaken nog steeds volop aanwezig zijn is volgens ons onontkoombaar. Echt structurele maatregelen om de oorzaken van de crisis aan te pakken, zijn noch op Europese noch op wereldschaal genomen. Terwijl de herschikking in de wereldeconomie van ‘west naar oost’ onverminderd voortgaat en we steeds vaker zien dat protectionistische maatregelen de kop opsteken.

Amerika, Azië, Europa?

Banken hebben nog steeds grote (deels verborgen) problemen. Ze faciliteren economische groei onvoldoende. Een aantal van hen is gered door hun nationale overheden, die daardoor grote staatschulden hebben. Veel landen in Europa kampen met enorme overheidstekorten. De economische problemen van de PIIGS-landen vormen een grote bedreiging voor Europese banken, de betrokken staten en de samenwerking in Europa.

De problemen in de Verenigde Staten zijn mogelijk nog groter, gelet op de enorme staatsschuld waarmee men daar kampt, evenals meerdere geldverslindende, uitzichtloze oorlogen. Ook het tekort op de Amerikaanse handelsbalans creëert problemen. Terwijl China juist een groot overschot kent op zijn handelsbalans, dankzij zijn enorme export. Allerlei spanningen tussen het Westen en snel groeiende economieën als China zijn daarvan het gevolg. We verwijzen naar de crises in de WTO, de valutaoorlog tussen de dollar en de yuan en allerlei protectionistische maatregelen, die al dan niet openlijk worden genomen.

Als gevolg van de fundamentele verschuivingen in de wereldeconomie zijn allerlei nieuwe spelers op het wereldtoneel verschenen. Veelal ondernemingen uit opkomende economieën. Veel van deze bedrijven hebben vaak diepgaande crises in hun ontwikkeling doorgemaakt. En toch, of juist daardoor, zijn zij erin geslaagd hun achterstand op westerse bedrijven in

de wereldmarkt in te lopen. Sommige van hen behoren inmiddels tot de wereldtop, en verslaan westerse bedrijven of nemen ze over. Hun benadering wordt gekenmerkt door een langetermijnvisie en zeer creatieve, onconventionele businessmodellen, die steeds worden aangepast aan de volatile ontwikkelingen in de wereldeconomie.² Zij laten zien dat tegenslag en crises weliswaar tijdelijk grote nadelige gevolgen kunnen hebben, maar tegelijkertijd enorme kansen voor verdere ontwikkeling bieden. Als tenminste de structurele veranderingen en de daarmee samenhangende kansen onderkend worden! Oude recepten zijn vaak waardeloos om die kansen te benutten. Die vragen om een nieuwe creatieve en bij deze tijd en politiek-economische verhoudingen passende aanpak.

Nederland

In Nederland is de economische situatie zorgelijk. Nederland ontwikkelt zich naar een kenniseconomie, maar de manier waarop en het tempo waarin dat gebeurt, zijn niet de meest effectieve. Ondertussen gaat de afbraak van de oude economie (industrie) door. Daarnaast spelen er fundamentele problemen in bijvoorbeeld de bankensector, de woningmarkt (leidend tot hoge schulden in Nederland) en de arbeidsmarkt (in relatie tot flexibiliteit en vergrijzing); die worden niet of onvoldoende aangepakt.

Ook het vertrouwen in de overheid is naar een dieptepunt gedaald. Ondanks alle mooie woorden van de regering. Die is drukker met bezuinigen, net als veel andere Europese regeringen, zonder dat daarachter een transparante en duidelijke langetermijnvisie ligt.

Dankzij de export van het Nederlandse bedrijfsleven is het gelukt om uit de recessie te komen, wat nu (tijdelijk) verlichting geeft. Maar de dieperliggende problemen veranderen daardoor niet.

Nederlandse ster-ondernemingen

Nederlandse bedrijven in alle soorten en maten zijn in het verleden zeer succesvol geweest in het identificeren van businesskansen en het benutten ervan. De enorme groei van de Nederlandse welvaart in de tweede helft van de 20ste eeuw is daar ook aan te danken. Maar veel van die aanpakken werken niet meer. De wet van de remmende voorsprong is hier van toepassing.

We zijn van mening dat de Nederlandse creativiteit, kennis en internationale oriëntatie fantastische kwaliteiten zijn om Nederlandse ondernemingen ook in de 21ste eeuw succesvol te doen zijn en zo de welvaart in Nederland te bestendigen. Hoe kunnen Nederlandse ondernemingen in verschillende sectoren en van verschillende omvang ster-ondernemingen worden en blijven in de komende periode?

Nederlandse ster-ondernemingen zijn ondernemingen die in hun marktsegment tot de top behoren, groeien door samenwerking en die dankzij kennis en innovatie waarde creëren voor de (top)klanten in hun markt. Ze concurreren niet op de laagste kosten, maar op het op duurzame wijze de hoogste waarde creëren voor hun klant. Ze worden gerespecteerd door die klanten, met wie ze nauw samenwerken, evenals met andere onmisbare partners. Nederlandse ster-ondernemingen zijn aantrekkelijke werkgevers en vinden zo hun medewerkers uit de hele wereld. Ze signaleren kansen in onze sterk veranderende wereld en vanuit hun langetermijnvisie benutten ze deze bij het creëren van waarde voor hun klanten. Ze ontwikkelen dynamische businessmodellen, waarbij niet het verleden maar de toekomstige kansen leidend zijn.

Opzet van het boek

Het signaleren en creëren van nieuwe kansen in de 21ste eeuw en het zich ontwikkelen tot een ster-onderneming door Nederlandse bedrijven van welke omvang en in welke marktsector dan ook, vergt een ondernemings specifieke aanpak. Generieke succesrecepten om een ster-onderneming te worden en/of te blijven, bestaan niet.

Het startpunt voor het verder ontwikkelen van uw onderneming is de langetermijnvisie voor uw onderneming. Wat is die langetermijnvisie en waarmee moet u rekening houden bij het vaststellen ervan?

Om u daarbij te helpen, hebben we in hoofdstuk 1 negen structurele veranderingen die zich voltrekken in onze wereld beschreven. Deze bepalen het speelveld van uw onderneming. Om tot een gedegen langetermijnvisie te komen is kennis van en inzicht in de betekenis en de samenhang van deze negen veranderingen onmisbaar. Het ontdekken van kansen begint hier met het onder ogen zien van alle mogelijke ontwikkelingen en hun effecten voor het speelveld, waarop uw onderneming actief is of wil zijn.

In hoofdstuk 2 kijken we kort naar Nederland. Waar kwam uw en onze welvaart vandaan? In ons onderzoek hebben we samen met de geïnterviewde bestuurders vastgesteld wat de belangrijkste belemmeringen in Nederland zijn voor onze toekomstige economische ontwikkeling. En met hen hebben we vooruitgeblikt hoe Nederland zich op enkele hoofdlijnen economisch in de periode tot 2020 zou kunnen ontwikkelen.

Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 wat gevolgen kunnen zijn van de in hoofdstuk 1 geschetste ontwikkelingen voor diverse marktsectoren in Nederland. Want één ding is duidelijk: geen enkele sector ontkomt aan de effecten van al die ingrijpende veranderingen. Maar de ene heeft er meer en op een andere manier last van dan de andere marktsector. Ook hier lig-

gen juist volop kansen. We hebben in kaart gebracht in welke sectoren Nederlandse bedrijven in de komende periode tot de wereldtop kunnen behoren. Waar wordt dat nu door bepaald? Zonder recepten te geven, schetsen we lessen en aanwijzingen voor uw en andere Nederlandse ondernemingen om zich op kansrijke wijze te ontwikkelen richting 2020.

Dat lukt alleen als u een bij uw langetermijnvisie passende strategie definieert. Ervan uitgaande dat u uw onderneming niet opnieuw uitvindt, zoals Nokia en DSM dat de laatste decennia hebben gedaan. In hoofdstuk 4 presenteren we vijf strategische opties, waar u voor uw onderneming uit kunt kiezen. Meer zijn er in feite niet, tenzij u het niet kiezen van een strategie als de zesde keuzemogelijkheid wilt beschouwen. We beschrijven elk van deze opties en geven voorbeelden van sterbedrijven, die bewust voor één strategische optie hebben gekozen om zo hun continuïteit te verzekeren in de periode naar 2020.

Hoe u uit deze opties kunt kiezen en waarmee u rekening moet houden, is het onderwerp van hoofdstuk 5. We laten zien welke factoren voor u relevant zijn om op effectieve wijze uw strategiekeuze te maken en deze vervolgens op professionele wijze uit te voeren.

Het succesvol realiseren van uw ondernemingsdoelen in de komende jaren wordt steeds meer afhankelijk van de partners van uw onderneming. Serieuze kansen in een dynamische wereldeconomie creëert u uitsluitend samen met de juiste partners. Daarom is hoofdstuk 6 gewijd aan samenwerkingsverbanden, die Nederlandse ondernemingen maximaal in staat stellen om businesskansen te creëren en succesvol te benutten. We noemen die samenwerkingsverbanden ondernemingsclusters, waarin op verschillende niveaus partners samenwerken bij het creëren van waarde. Innovatie speelt daarbij een cruciale rol. Belangrijke partners zijn dan ook kennisinstellingen, die kennis delen middels onderzoek en kenniswerkers die via onderwijs bijdragen aan ondernemingsclusters.

In hoofdstuk 7 schetsen we hoe onderwijs en onderzoek kunnen bijdragen aan het succes van ondernemingsclusters én de ontplooiing van Nederlanders. Het gaat hier om een onmisbare bijdrage.

De Nederlandse overheid wordt door de meeste ondernemingen niet als partner en facilitator ervaren, maar veel meer als een belemmering. Om een Nederlandse ster-onderneming te worden is ondersteuning van de overheid van belang, zeker in internationale competitie.

In hoofdstuk 8 schetsen we de noodzakelijke bijdragen van die overheid. We sluiten het boek af met een vraag aan u: wordt uw onderneming in de komende jaren een Nederlandse ster-onderneming?

Dankbetuiging

We hebben met Nederlandse ondernemers, bestuurders, toezichthouders, managers van Nederlandse ondernemingen gesproken over hoe een Nederlandse onderneming een sterbedrijf kan worden.

Daarbij zijn bestuurders van bedrijven in allerlei marktsectoren, eigendomsvormen en fasen in de levenscyclus betrokken. Geen Amerikaanse tekstboekcases, maar succesvolle Nederlandse bedrijven en start-ups. Bedrijven die inspireren en dat in de komende jaren willen blijven doen.

We hebben onze ideeën, ontleend aan de internationale businesspraktijk van vandaag en literatuur hierover, ter toetsing aan de geïnterviewden voorgelegd. Tevens hebben we onze inzichten in colleges en bijeenkomsten gedeeld met commissarissen, managers en studenten. Vervolgens hebben we dit boek geschreven.

We zijn al onze gesprekspartners zeer erkentelijk voor hun bijdrage in de dialoog over de vraag hoe Nederlandse bedrijven ster-ondernemingen kunnen worden en blijven. Dit is voor bedrijven, maar ook voor Nederland een bijzonder belangrijke vraag. We willen hun voor hun inbreng veel dankzeggen.

Het is onmogelijk om alle gesprekspartners hier te noemen. We noemen wel de ondernemers, bestuurders en toezichthouders met wie we een uitvoerig persoonlijk interview hebben mogen hebben. Zij hebben ons zeer geïnspireerd en ons in alle openheid laten delen in hun inzichten en ervaringen. Ze zijn echter niet verantwoordelijk voor wat we geschreven hebben, omdat dit boek onze visie en ideeën weergeeft.

De geïnterviewden zijn in alfabetische volgorde genoemd. Daarbij is de functie aangegeven op grond waarvan wij hen hebben gevraagd mee te werken aan het onderzoek en die zij toen bekleedden. Ze hebben allen veel meer functies, maar die zijn hier niet vermeld.

- Kees Arends, ceo van Albumprinter
- Noud van den Boer, voorzitter van de raad van bestuur van Van Den Boer Groep
- Reynier van Bommel, algemeen directeur Schoenfabriek Wed. J.P. Van Bommel
- Vincent van den Brekel, ceo van Darwind, onderdeel van XEMC
- Jurgen van Breukelen, coo en vicevoorzitter van de raad van bestuur van KPMG
- René van der Bruggen, ceo van Imtech
- Lucas Covers, ceo van De Boer Structures Holding
- Daan van Doorn, voormalig ceo van VION

- Karel van Eerd, president-commissaris van Jumbo Groep Holding
- Peter Hartman, ceo van KLM, onderdeel van Air France-KLM
- Vincent Hoogsteder, ceo/medeoprichter van Distimo
- Philip Houben, ceo van Wavin
- Rokus van Iperen, voorzitter van de raad van bestuur van Océ, onderdeel van Canon
- Igo Janssen, algemeen directeur van Horticoop
- Pieter Jongstra, managing partner Nederland/België van Ernst & Young
- Don Kaspers, directeur van Toerkoop
- Raimo van der Klein, ceo/medeoprichter van Layar
- Wim van der Leegte, voorzitter van de hoofddirectie van de VDL Groep
- Piet Moerland, voorzitter van de raad van bestuur van de Rabobank Groep
- Harrie Noy, ceo van ARCADIS
- Pieter van Oord, ceo van Van Oord
- Joop van Oosten, voorzitter van de raad van bestuur van de Koninklijke BAM Group
- Cees van Rijn, cfo van Nutreco
- Hans Smits, president en ceo van het Havenbedrijf Rotterdam
- Ruud Sondag, ceo van de Van Gansewinkel Groep
- Peter Terium, ceo en Rinse de Jong, cfo van Essent, onderdeel van RWE
- Peter Wennink, cfo van ASML
- Joop Wijn, lid van de raad van bestuur van ABN AMRO
- Gerrit Witzel, voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans
- Jan van der Zouw, ceo van ERIKS

Naast deze geïnterviewden maken we één uitzondering en noemen we expliciet de bijdrage van Tjark de Boer (een vriend van Hans Bakker), die tijdens het schrijven van dit boek getroffen werd door een ernstige ziekte. Vanaf zijn ziekbed heeft hij de discussies over het boek voortgezet, en ondanks zijn snel verslechterende toestand bleef hij actief betrokken bij de ontwikkeling ervan. Veel te jong overleed hij in de zomer van 2010, een grote leegte achterlatend.

Dit boek kon tot stand komen dankzij de medewerking van Business Contact, we noemen met name Annemie Michels die het belang van dit boek onderkende, en de waardevolle reacties van Pim van Tol op het manuscript.

Het schrijven van een boek is een intensieve en inspirerende bezigheid, die ook een keerzijde heeft, namelijk het minder tijd beschikbaar hebben

voor andere zaken in het leven. We danken daarom Karin en Rita, onze beide echtgenoten, voor hun geduld en steun bij de totstandkoming van dit boek. Zonder hen was dit een onmogelijke opgave geweest.

Amstelveen/Oosterbeek, zomer 2011

Hans Bakker en Michiel Boersma

Achterwaarts de toekomst in?¹

Structurele veranderingen, ander speelveld

Terugdenkend aan de eerste tien jaar van de 21ste eeuw zullen weinig gebeurtenissen bij zo veel mensen in het geheugen staan gegrift als de aanslagen op 11 september 2001 in New York en Washington. Als u even nadenkt, weet u vast ook nog wel hoeveel dodelijke slachtoffers daarbij zijn gevallen. De media stonden er vol van, en nog altijd wordt jaarlijks een indrukwekkende lijst met alle namen van de 3000 dodelijke slachtoffers voorgelezen. Toch is dit helaas niet het hele verhaal, integendeel: het grootste aantal secundaire doden naar aanleiding van de aanslagen is nooit als zodanig herkend en gepubliceerd.

Een van ons moest enkele dagen na 11 september 2001 met twee medewerkers naar Silicon Valley, in verband met een groot project. Vlak voor het vertrek bleek er een probleem te zijn. Beide medewerkers wilden eigenlijk niet vliegen naar de Verenigde Staten, omdat hun vrouwen niet wilden dat zij vertrokken. Overigens was er geen negatief reisadvies van Buitenlandse Zaken of KPMG, waarvoor we werkten. Beide medewerkers besloten niet mee te gaan, maar gelukkig bood een andere projectmedewerker zich spontaan aan en zo gingen we samen op weg. Na een vlucht als altijd kwamen we aan op het vliegveld van San Francisco, waar het erg rustig was. De afhandeling verliep voorspoedig, en een aantal dagen later gold hetzelfde bij het inchecken en de terugvlucht naar Amsterdam.

Nu waren die twee medewerkers helaas niet de enigen die zo reageerden op de gebeurtenissen van 11 september. Een kleine 20 procent van de Amerikanen die normaal gesproken het vliegtuig zouden pakken, besloot na de aanslagen met de auto te gaan omdat dit veiliger voelde. Het gevolg: 5000 extra verkeersdoden in het jaar na 11 september 2001 en 45.000 extra zwaargewonden.² De media besteedden hier geen enkele aandacht aan, en al evenmin aan het feit dat er in 2002 in de vs geen enkele dode viel in de commerciële luchtvaart.

Mensen hebben maar een zeer beperkt beeld van de complexe realiteit waarin zij leven. Media laten incidenten zien en alles wat wel goed gaat, verdwijnt uit het zicht. Logica wordt niet gebruikt (vliegen is veel veiliger dan autorijden), maar men gaat af op zijn gevoel. Dat leidt tot de illusie van controle of grip hebben op je leven, terwijl dat in veel gevallen niet zo is. Met alle mogelijke gevolgen van dien, zoals de 5000 andere doden laten zien.

Voorspellen wat ons gaat overkomen, is buitengewoon moeilijk. Des te belangrijker wordt het om ons zelf goed en blijvend te informeren over wat er in de wereld gebeurt, in plaats van af te gaan op wat de media ons in het verleden hebben gepresenteerd, en wat ons vroeger is overkomen.

U wilt toch niet in de val trappen van achterwaarts de toekomst in te gaan door de toevalligheden van het verleden als maatstaf voor uw zakelijk handelen te hanteren? Om dat te voorkomen moet u in staat zijn onzekerheden en structurele veranderingen te (h)erkennen en te begrijpen, om zo gebruik te kunnen maken van de kracht van die veranderingen.

Structurele veranderingen

Voor ons zijn de uiterst dynamische ontwikkelingen in Zuid-Amerika en Azië een goede aanleiding om in kaart te brengen wat wij in het speelveld van Nederlandse ondernemingen zien gebeuren. Dit verandert snel en ingrijpend, zowel binnen als buiten Nederland. In dit hoofdstuk schetsen we uitsluitend structurele veranderingen die grote invloed hebben op het functioneren van Nederlandse ondernemingen. Het gaat om langlopende ontwikkelingen die leiden tot ingrijpende en onomkeerbare wijziging van hun speelveld.³

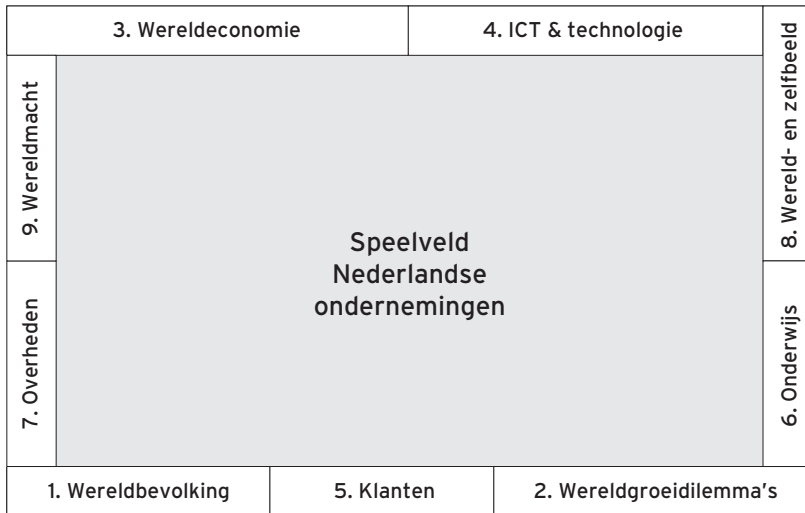
De meeste van deze veranderingen zijn al geruime tijd aan de gang, maar de werkelijke impact lijkt velen te ontgaan. Dit terwijl ze naar onze mening onstuitbaar zijn en steeds meer gevolgen hebben voor het speelveld en de Nederlandse ondernemingen die daarop actief zijn.⁴ Al deze ontwikkelingen zijn wereldomvattend en komen ook in Nederland voor. De vorm waarin kan echter sterk afwijken van wat zich in andere delen van de wereld voordoet.

Bij elke ontwikkeling schetsen we wat deze inhoudt. Aan het eind van dit hoofdstuk wijzen we op de onderlinge samenhang tussen de ontwikkeling en hun betekenis voor het speelveld van Nederlandse ondernemingen.

Aan de orde komen achtereenvolgens:

- groeiende wereldbevolking en vergrijzing;
- wereldgroeidilemma's;
- herordening van de wereldeconomie;

- digitalisering van de wereld;
- mondiger en veeleisender klanten;
- groeien dankzij kennis en innovatie;
- sturende overheden;
- wijzigende wereld- en zelfbeelden;
- verschuivende wereldmacht.



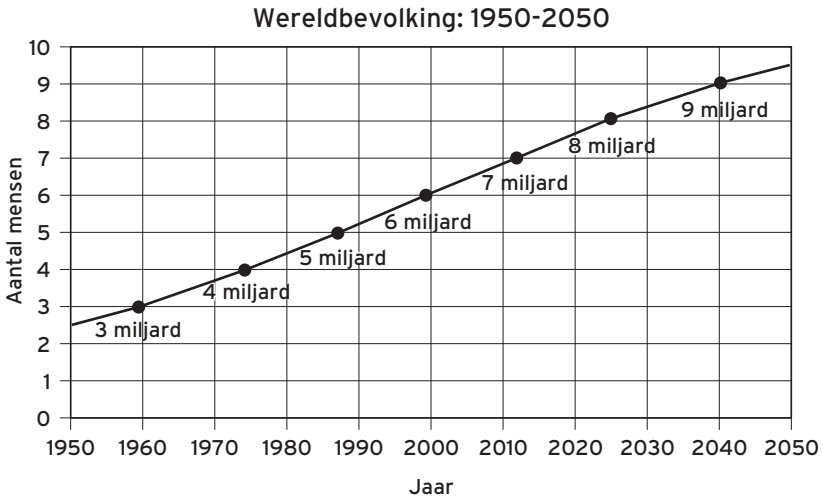
Figuur 1-1 Ontwikkelingen op het speelveld van Nederlandse ondernemingen

Groeiende wereldbevolking en vergrijzing

De wereldbevolking blijft verjongen en groeien maar tegelijkertijd ook vergrijzen. In de 21ste eeuw groeit de wereldbevolking van 6 naar 10 miljard mensen.⁵

Het bijzondere is dat in 2010 van de 6,5 miljard wereldburgers slechts een kleine 15 procent – zo'n 900 miljoen – in het Westen woont. De overige 85 procent – 5,6 miljard – woont in de 'rest van de wereld'.

Tot 2020 zullen er 250 miljoen mensen bijkomen in Centraal- en Zuid-Azië. Maar ook ongeveer 38 miljoen mensen in Pakistan en 10 miljoen in Afghanistan, 9 miljoen in Irak en ook 9 miljoen in Iran. En bijvoorbeeld in Jemen zal de bevolking groeien van 17 naar 39 miljoen in 2025.⁶ Het aandeel van het Westen in de wereldbevolking zal in de komende jaren verder afnemen richting 10 procent.



Bron: U.S. Census Bureau, International Data Base, December 2008 update

Figuur 1-2 Wereldbevolking 1950-2050

Toenemende migratie en urbanisatie

Door de eeuwen heen heeft groei van de bevolking geleid tot migratie; vooral van het platteland naar concentraties van mensen in stedelijke gebieden. Ook in de 21ste eeuw zet deze urbanisatietrend zich onverminderd voort, alleen op veel grotere schaal dan voorheen. De migratie in China betreft honderden miljoenen mensen.⁷

De verwachting is dat in 2020 meer dan 4 miljard mensen in steden zullen wonen. Hiervan woont 80 procent in ontwikkelende economieën.

In China en India zullen naar verwachting elke dag 100.000 mensen naar stedelijke gebieden trekken in het komende decennium.⁸

Urbanisatie en migratie hebben grote consequenties zowel voor de zich ontwikkelende steden als voor de betrokken personen zelf. Economische groei wordt hierdoor mogelijk gemaakt, evenals het ontstaan van nieuwe consumentenmarkten. Deze urbanisatie in ontwikkelende economieën brengt enorme uitdagingen met zich mee die vragen om inventieve oplossingen. Het gaat hier om ruimtelijke ordening, vervuiling van lucht, water en bodem, toevoer van energie. Maar ook om sociale problemen die kunnen ontstaan als mensen van het platteland plotsklaps dicht op elkaar gaan wonen.

Ook in het Westen blijven migratiestromen zich voordoen; vooral in de vorm van (economische) vluchtelingen. Het gaat bijvoorbeeld om migranten die de vs vanuit Mexico binnenkomen, of Afrikanen die in Zuid-Europa

proberen 'vaste' voet aan wal te zetten. Binnen Europa is migratie zichtbaar van het minder welvarende oosten naar het rijkere westelijk deel.

Waar zullen migratie en urbanisatie uiteindelijk toe leiden? Het is voor overheden maar ook voor ondernemingen van groot belang om te weten hoe migratie en urbanisatie zich zullen ontwikkelen. Overheden willen graag deze stromen beheersen en reguleren, om zo veel mogelijk een beheerste ontwikkeling door te maken. Ondernemingen zien kansen in het inspelen op nieuwe markten en nieuwe behoeften die het gevolg zijn van de groei en migratie van de wereldbevolking. Het is duidelijk dat de trend van de trek naar de stad zich voortzet. Wat voor soort steden zullen er dan ontstaan, welke soort stedelijke omgevingen zijn wenselijk vanuit verschillende gezichtspunten?

Het is voor ondernemingen van groot belang om in te schatten welke ontwikkelingen zich waar gaan voordoen, omdat dit hun grote kansen biedt voor het aanbieden van hun diensten.

Toenemende vergrijzing

Maar zeker niet overal in de wereld groeit de bevolking. De 15 procent van de huidige wereldbevolking in het Westen vergrijst vooral. Nederland is geen uitzondering; ook hier gaat de vergrijzing gestaag door. In het tweede decennium van de 21ste eeuw groeit het aantal 65-plussers van 2,5 naar 3 miljoen. Die trend houdt onomkeerbaar aan, en in 2040 zal Nederland 4,5 miljoen 65-plussers tellen.

Geconstateerd wordt dat deze vergrijzing een aanzienlijk effect op westerse landen zoals Nederland heeft. Hoewel demografische ontwikkelingen weinig aandacht kregen, is inmiddels een effect hiervan op de nationale agenda gezet: verhoging van de pensioenleeftijd. De daadwerkelijke invulling hiervan is nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Minder aandacht is er voor het groeiende tekort aan arbeidskrachten in het komende decennium. De 'ontgroening' leidt immers automatisch tot minder aanbod op de arbeidsmarkt.

In de periode tot 2020 zullen gemiddeld 7 van de 10 mensen bij onderwijs- en overheid vertrokken zijn of van baan gewisseld. Dertig procent gaat met pensioen.
--

Rond 2014 ontstaan knelpunten in onderwijs, politie, defensie en openbaar bestuur. ⁹

Sector: Gezondheidszorg

Een van de verschillen tussen het Westen en andere landen bestaat uit de gezondheidsvoorzieningen. In het Westen bestaan veel goed ontwikkelde