

STERKTES, ZWAKTES
KANSEN EN BEDREIGINGEN
VAN INDUSTRIE EN DIENSTEN

KWALITATIEVE SWOT-ANALYSE
VOOR DE INDUSTRIEBRIEF

Utrecht, juni 2004

Prof. ir. M.J.M. de
Vaan

Drs. ing. C. Rippen

Drs. H.J.K. Haverhals

STERKTES, ZWAKTES,
KANSEN EN BEDREIGINGEN
VAN INDUSTRIE EN DIENSTEN

KWALITATIEVE SWOT-ANALYSE
VOOR DE INDUSTRIEBRIEF

| | Blz. |
|--|------|
| 1. INLEIDING | 1 |
| 2. DE SWOT VAN DE TOTALE NEDERLANDSE ECONOMIE..... | 3 |
| 2.1 SAMENHANG IN DE ECONOMIE..... | 3 |
| 2.2 REALISTISCH PERSPECTIEF: DE 'VALUE CHAIN'-PROPOSITIE..... | 11 |
| 3. DE SWOTS VAN ZES HOOFDGBIEDEN VAN ECONOMISCHE BEDRIJVIGHEID..... | 14 |
| 3.1 INLEIDING..... | 14 |
| 3.2 SWOT VOOR DE BASIS- EN PRODUCTINDUSTRIE..... | 14 |
| 3.3 SWOT VOOR MACHINE- EN SYSTEEMINDUSTRIEËN..... | 17 |
| 3.4 SWOT VOOR DE VOEDINGS- EN LIFE-SCIENCES-INDUSTRIE..... | 19 |
| 3.5 SWOT VOOR VERVOER, BOUWEN INFRA..... | 21 |
| 3.6 SWOT VOOR DE FINANCIËLE EN ICT-DIENSTEN..... | 24 |
| 3.7 SWOT VOOR MEDIA, UITEGERIJEN, CULTUUR | 26 |

Bijlagen:

1. Aanpak en verantwoording.
2. Indeling van de sector-SWOTs naar hoofdgebieden.
3. SWOTs van twintig sectoren (apart rapport).

1. INLEIDING

Achtergrond

Het Ministerie van Economische Zaken heeft Berenschot opdracht gegeven om een kwalitatieve SWOT-analyse uit te voeren voor twintig sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven, die samen een afspiegeling vormen van het overgrote deel van de Nederlandse economie. De resultaten van deze analyse zullen door het ministerie gebruikt worden in het komen tot nieuw industriebeleid. Dit alles speelt tegen de achtergrond van een verslechterende economische situatie en het daarmee gepaard gaand verlies van werkgelegenheid. De gedachte is dat conjuncturele en structurele elementen beide een rol spelen. Hierbij komt de vraag op hoe dit te pareren. De gedachte, ook verwoord in een Kamermotie, is dat het nodig is om per sector aandacht te besteden aan de kansen en bedreigingen en aan de manier waarop de overheid in samenwerking met het bedrijfsleven en kennisinstellingen hierop zal inspelen.

In die zin vormt de SWOT-analyse die in dit stuk wordt weergegeven, een bouwsteen voor de industriebrief.

Sectoren uit industrie en diensten

De SWOT-analyse is uitgevoerd over twintig sectoren. Die sectoren vormen tezamen een afspiegeling van vrijwel de gehele Nederlandse economie. Nadrukkelijk heeft het Ministerie van Economische Zaken de keuze gemaakt om zowel industrie als diensten in de analyse mee te nemen. De sectoren zijn in economisch opzicht immers sterk verweven, zoals in de rol van dienstensector als toeleverancier van de industrie. Bovendien spelen bedreigingen als de verplaatsing van arbeid naar lagelonenlanden zowel in industrie als dienstensectoren.

De SWOT-analyses zijn in eerste instantie gemaakt voor 20 sectoren waarbij om praktische redenen zo dicht mogelijk bij de (enigszins verouderde) SBI-codering is gebleven. Deze SWOT's van sectoren zijn in de bijlagen bij dit rapport weergegeven. De resultaten zijn vervolgens vertaald naar meer algemene trends voor zes hoofdgroepen. In deze hoofdgroepen laat de SWOT-situatie zich goed beschrijven en ontstaat ook een goed beeld van de samenhang in de Nederlandse economie. Het gesprek over de Nederlandse economie is goed te voeren op het niveau van hoofdgroepen, terwijl het gesprek over concrete acties veelal op sectorniveau gevoerd zal moeten worden.

De hoofdgroepen zijn:

1. Basis- en productindustrie: vooral basischemie, basismetaal, papierindustrie, en basisvoeding, maar ook de productie van eenvoudige metaal-, rubber-, kunststof- en elektraproducten.
2. Machine- en systeemindustrie: machinebouw, transportmiddelen, elektromechanische systeembouw, ICT-industrie, alsmede de hightech-onderdelenproductie en de softwareontwikkeling daarvoor.

3. Voedings- en life-science-industrie: Voedselverwerking, voedingsingrediënten en biochemie- en farmachemie-industrie.
4. Infra, vervoer en bouw.
5. Financiële en ICT-dienstverlening.
6. Media, uitgeverij en cultuur.

Met deze gebieden is het grootste deel van de Nederlandse bedrijvigheid bestreken, en het overgrote deel van de export. Wat niet bestreken is, zijn vooral de dienstverlenende sectoren als catering, horeca, recreatie en de (semi-)overheidssectoren.

Stakeholders betrokken, ondernemers aan het woord

De analyse is zo uitgevoerd dat de sectoren zelf grotendeels de uitkomsten konden bepalen. Hierbij is zo veel mogelijk ruimte gegeven aan ondernemers om zelf aan het woord te komen. De kern van de analyse is een brainstormsessie geweest, uitgevoerd aan de hand van een *electronic boardroom* (zie bijlage 1). In die sessie zijn ondernemers aan het woord geweest over hun eigen ervaring en visie. Uit het oogpunt van 'checks en balances' zijn de sessies voorbereid met behulp van een kwantitatieve (door SEO)¹ en een kwalitatieve (door Berenschot) voorstudie en is gezorgd voor een deskundig en onafhankelijk voorzitterschap (Berenschot). Om ervoor te zorgen dat de gesprekken met stakeholders optimaal voortgezet kunnen worden na de analyse, waren bij elke sessie waarnemers van het ministerie aanwezig.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de Nederlandse economie als totaal. Daarbij wordt eerst ingegaan op de betekenis van de diverse sectoren en de samenhang tussen sectoren. Aansluitend wordt een SWOT gegeven die algemeen geldig is voor de Nederlandse economie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing over de waardeketenposities die kansrijk zijn voor de Nederlandse economie.

Hoofdstuk 3 gaat over de zes hoofdgebieden van de economie, waarbij voor elk hoofdgebied een SWOT gegeven wordt. De lezer kan hier eventueel volstaan met de hoofdgebieden waarnaar zijn interesse uitgaat. Wie de details per sector wilt weten, verwijzen we graag naar de bijlagen. Bijlage 1 geeft de onderzoeksoverzicht. Bijlage 2 geeft een overzicht van de sectoren, daar is ook te zien in welke hoofdgroep elke sector valt. Bijlage 3 ten slotte geeft de afzonderlijke sector-SWOTs. Vanwege de omvang zijn die opgenomen in een apart rapport.

¹ Industrie en Diensten in beeld, SEO, 2004.

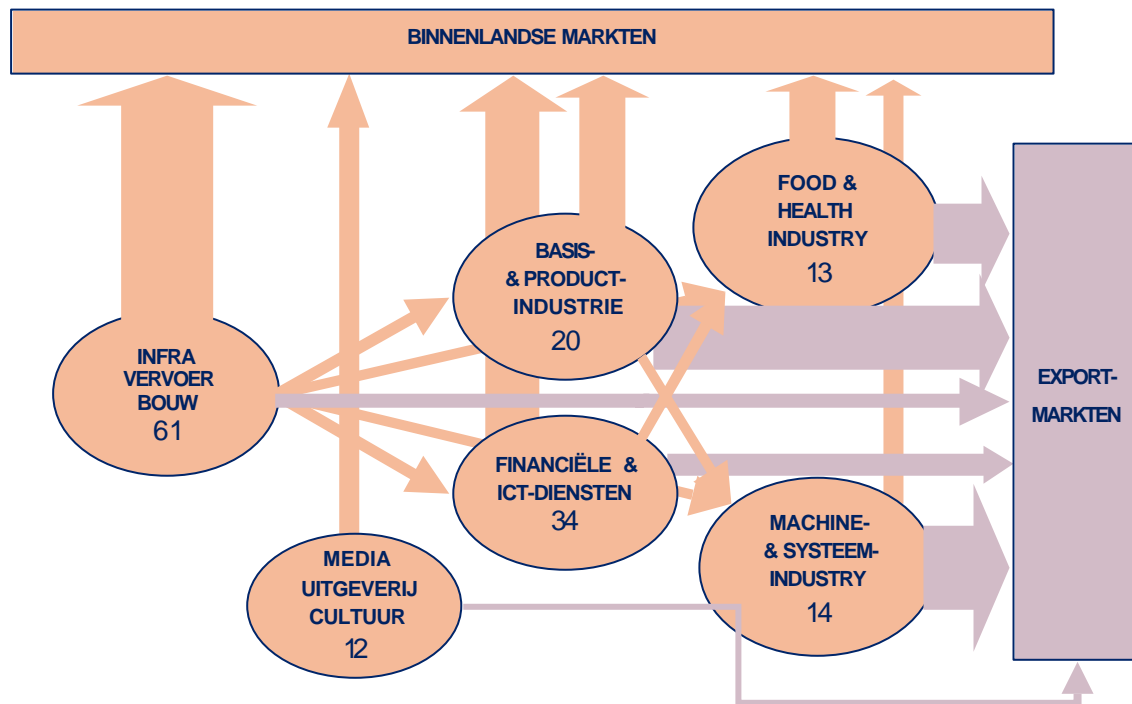
2. DE SWOT VAN DE TOTALE NEDERLANDSE ECONOMIE

2.1 SAMENHANG IN DE ECONOMIE

Nederland kent een sterke diversificatie in economische bedrijvigheid. In dit hoofdstuk wordt dat weergegeven in een beschrijving van zes hoofdgebieden. Die indeling is gemaakt op basis van de economische samenhang (hoe sectoren in de zin van toeleveren, uitbesteden, kennis verwerven, etcetera met elkaar samenhangen) en op basis van de samenhang in de SWOTs van de verschillende sectoren.

In het volgende schema is de diversificatie en samenhang van de economie weergegeven in de zes hoofdgroepen. Daarna worden de groepen en de samenhang verder toegelicht.

Figuur: Samenhang in hoofdgroepen.



Bron: CBS en OECD, bewerking: Berenschot

De cijfers geven de toegevoegde waarde in mrd €

Voor de output van de hoofdgroepen is een onderscheid gemaakt naar binnenlandse markten en naar exportmarkten. Hierna worden de gebieden kort beschreven.

De drie industriële hoofdgebieden zijn tevens de grootste exportgebieden. Het betreft de basisindustrie, de machine- en systeemindustrie en de voedings- en life-science-industrie. De industrie is in totaal verantwoordelijk voor circa 70% van de Nederlandse export.

Basisindustrie en voedingsindustrie leveren ook veel aan de binnenlandse markt. De machine- en systeemindustrie is zeer sterk afhankelijk van export, meest op de mondiale markt. Karakteristieke bedrijven uit deze hoofdgroep exporteren 50% tot 90% van hun omzet.

De drie industriële gebieden hebben onderlinge relaties. Zo leveren met name de basisindustrieën grondstoffen en componenten aan de machine- en systeemindustrieën. Ook is er uitwisseling van kennis, bijvoorbeeld in kennisclusters als polymeren, nanotechnologie, embedded software. Soms zijn die relaties intensief (bijvoorbeeld in het mechatronische toelevercluster), maar niet altijd. Vaak zijn de relaties van industriële bedrijven in internationale ketens en netwerken intensiever dan de relaties buiten de eigen hoofdgroep in Nederland.

De hoofdgroep Financiële & ICT-diensten is het snelst groeiende deel van de Nederlandse economie. Dit betreft banken, verzekeringsmaatschappijen, zakelijke diensten en ICT-diensten. Deels is die groei autonoom (een complexe, moderne samenleving heeft meer behoefte aan diensten) en deels wordt deze groei veroorzaakt door groei en/of outsourcing vanuit de andere hoofdgroepen. In de dienstensector is de globalisering sterk op gang gekomen. Veel bedrijven zijn onderdeel van een internationaal concern, andere hebben zelf buitenlandse dochters. De feitelijke operaties zijn in deze sector echter grotendeels regionaal van karakter. Het sterkte-zwakteprofiel van de dienstensector wordt hierdoor beïnvloed (zie hoofdstuk 3). De diensten/bedrijven zijn toeleverancier voor alle andere hoofdgroepen in dit schema en daarenboven voor hier niet behandelde segmenten als overheid, zorg en particulieren. De bijdrage van de diensten aan de economie is in directe zin hoog (omzet, toegevoegde waarde, werkgelegenheid), en is daarnaast belangrijk als bindmiddel en benutzer van synergie tussen andere sectoren. De dienstensectoren zijn veel sterker dan de industrie gericht op de binnenlandse markt. De exportpercentages liggen hier in de orde van grootte van 5 tot 15%. In de SWOT-analyses is de aandacht vooral uitgegaan naar de financiële (banken en verzekeringen) en de ICT-dienstverlening. Dit betekent dat uitzendbureaus, catering, etcetera buiten de analyse zijn gebleven.

De industriële sectoren hebben een aanzienlijke verwevenheid met dienstensectoren in de Nederlandse economie. In de eerste plaats nemen ze een breed scala aan diensten af, lopend van catering, schoonmaak, onderhoud tot banking, verzekering, advies, ICT-service en engineering. Verder dragen ze bij aan de bouwbedrijvigheid en via werknemersinkomens nog aan de algemene bedrijvigheid. De industrie groeit niet hard meer in Nederland; op deelgebieden is er een forse teruggang, met name in arbeidsintensieve segmenten. In de industrie zijn er echter wel veel bedrijven met sterke internationale posities.

De hoofdgroep vervoer, bouw, & infra is essentieel voor het goed functioneren van de andere sectoren. Als leverancier (levering en benutting van fysieke infrastructuur) zijn er van hier uit intensieve relaties met alle andere sectoren. Dat de geleverde infrastructuur en diensten essentieel zijn voor het goed functioneren van andere sectoren, werd in vele SWOT-sessies opgemerkt. Het grootste deel van de omzet van deze groep valt in de binnenlandse markt. Vervoer heeft export in de zin van de rol in het grensoverschrijdend transport

en als ketenregisseur voor aan- en afvoer in branches. In bouw en infrastructuur is ook export in gespecialiseerde niches als waterbouw, deelsegmenten waarin Nederland excelleert en daarmee grensoverschrijdend kan opereren.

De hoofdgroep media, uitgeverij, cultuur staat vrij los van de andere sectoren. De groep is uiteraard afnemer van infra (netwerken!), bouw, vervoer en financiële en ICT-diensten, maar daar buiten zijn er geen intensieve economische relaties. Het grootste deel van de omzet in deze groep is voor de binnenlandse markt, maar met name in de uitgeverijsector is er een aanzienlijke export. In de SWOTs is geen aandacht besteed aan sport en ook niet aan toerisme. Als we denken aan inkomend toerisme, kunnen we voor deze sector een tweede flinke exportinkomenspost indiceren.

Samenvattend zien we dus het volgende in de Nederlandse economie:

- Drie hoofdgroepen in de sfeer van diensten, infrastructuur, communicatie en recreatie, die elk bestaansrecht hebben op de binnenlandse markt en die daarnaast een zekere export realiseren. Deze groepen danken een deel van hun omzet aan de trekkende kracht van de industrie. Hier is de groei het sterkst, maar welk deel van die groei autonoom is, is niet duidelijk.
- Drie industriële hoofdgroepen (met beperkte synergie) die elk voor hun bestaan sterk afhankelijk zijn van de export en waarvoor de inbedding in de juiste internationale clusters belangrijker is dan de inbedding in Nederland. Ze dragen als motor bij aan de economie en kunnen alleen voor Nederland behouden blijven als de eerdergenoemde sectoren (en de overheid) op naar internationale maatstaven concurrerende wijze bijdragen aan hun concurrentiekracht.

De diversificatie is zowel een zwakte als een sterkte. Kennis en kapitaal worden in een toch al klein land nog verder versnipperd, en een klein land kan niet over de volle breedte excelleren. Toch kan de diversificatie ook een sterkte zijn: de economie wordt minder gevoelig voor schommelingen in sectoren en de capaciteiten in sectoren kunnen elkaar versterken. De hoogwaardige systeemindustrie heeft bijvoorbeeld behoefte aan snel en goed contact met een groot aantal diensten, variërend van toelevering tot financiën en marketing. En top-professionals wensen te werken en te wonen in een omgeving met goede en toegankelijke services, variërend van financiële en technische service tot restaurants, musea, congrescentra en ziekenhuizen.

In SWOT-termen betekent dit dat er kansen en bedreigingen zijn in de hoofdgroepen, maar ook in versterking van synergie binnen en tussen hoofdgroepen en in de inbedding van sectoren in de juiste internationale clusters.

Getalsmatig geven we voor de hoofdgroepen de volgende cijfers:

| Hoofdgroep | Toegevoegde waarde mrd € | Aantal werknemers (x 1000) | Export mrd € |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|
| Basis- en productindustrie | 20 | 283 | 77 |
| Machine - en systeemindustrie | 14 | 271 | 84 |
| Voedings- & life-science-industrie | 13 | 149 | 30 |
| Financiële en ICT-diensten | 34 | 400 | 22 |
| Vervoer, bouw en infra | 61 | 917 | 18 |
| Media, uitgeverij en cultuur | 12 | 220 | 6 |

Toelichting: de cijfers betreffen 2002 en zijn deels afkomstig van CBS en deels van OECD. De bewerking is gedaan door Berenschot om tot hoofdgroepen te komen. De exportcijfers zijn vervuld met doorvoer; dit kon niet gecorrigeerd worden.

Algemene SWOT voor Nederland

Hiervoor werd aangegeven dat Nederland een sterk gediversifieerde economie heeft. Daardoor zijn er tussen de sectoren grote verschillen in SWOTs. Toch is er ook een duidelijk algemeen patroon te herkennen op een aantal hoofdpunten. Dat patroon wordt hier weergegeven. Bovendien zijn er punten die te maken hebben met relaties en samenhang die ook hier weergegeven worden. Door het algemene karakter van de SWOT zijn in dit stuk minder sectorspecifieke punten terug te vinden dan in hoofdstuk 3, en krijgt dit deel van de SWOT daarmee wat sterker een infrastructureel c.q. een overheidskarakter.

Figuur: SWOT voor de Nederlandse economie.



Bron: Bewerking en aggregatie van sector-SWOTs.

De roodcursieve delen zijn specifiek voor de industriële hoofdgebieden van de Nederlandse economie. Het cursief, onderstreepte statement is specifiek voor de dienstensectoren. De andere delen zijn algemeen voor Nederland. In het navolgende wordt de SWOT kort toegelicht.

STERKTES

Er bestaat algemene consensus over het gegeven dat Nederland **een gunstige ligging** heeft en dat dit positief uitwerkt op de economie. Dat geldt niet alleen voor vervoer en handel, maar in samenhang met de goede handelsposities, een goede dienstenstructuur en een goed (maar verslechterend) belastingklimaat ook voor vrijwel alle andere bedrijfssectoren. Wel wordt opgemerkt dat Nederland minder centraal komt te liggen in het grotere Europa van 25 landen. Vaak wordt gesteld dat het daarom belangrijk is dat ook de (zuid)oostelijke delen van Nederland zich goed ontwikkelen en goed bereikbaar blijven vanuit de Randstad.

Een aantal **cultuur- en life-style-elementen** van Nederland wordt ook als sterk punt gezien. Het gaat dan over zowel gedrag als omgeving. De open internationale en multiculturele cultuur, de waardering voor een schone omgeving, cultuur en menselijke aspecten (bloemen, Van Gogh, Rembrandt) en een prettige, niet-hiërarchische sfeer tussen mensen waarin het goed zakendoen is en goed vertoeven vanuit een basis van betrouwbaarheid en veiligheid. Hier past ook in dat Nederland, omdat het niet groot is, ook niet bedreigend is. Gewaarschuwd wordt voor achteruitgang of zelfgenoegzaamheid op deze cultuurelementen.

Ondernemerschap, commercieel gevoel en internationale oriëntatie wordt als een sterk punt van het bedrijfsleven gezien. Ook klantgerichtheid en oplossingsgerichtheid worden hier vaak bij genoemd. Uiteraard zijn er grote verschillen en ook wordt gewaarschuwd dat er weinig starters zijn. De vaardigheid en bereidheid om erop uit te trekken en (internationaal) met klanten en markten om te gaan, wordt echter als hoog beoordeeld. Dit geldt breed, zowel voor industrie als diensten als infrastructuur en ook (met andere accenten) voor alle regio's van het land.

Er zijn in Nederland een fors aantal **bedrijven met leiderschap in internationale markten**. Daarbij gaat het niet alleen om multinationale ondernemingen, maar evenzeer om middelgrote concerns en ook om kleinere bedrijven en businessunits van (buitenlandse) concerns. Dit is een sterk punt, maar aantekend moet worden dat het ook een lastig punt is, omdat veel bedrijven over dergelijke posities in nichemarkten beschikken en daarmee de samenhang en synergie beperkt is.

In relatie tot het vorige zijn er **enkele sterke technologieclusters**. Onomstreden zijn dat de clusters rondom agro/food, materialen (met name polymeren, cathalise en lichte materialen) en het cluster voor elektronica/mechatronica/embedded software. Voor een klein land als Nederland is dit een duidelijke sterkte, die zich ook voor al die clusters bewezen heeft in de creatie van nieuwe bedrijvigheid vanuit die clusters. Opgemerkt wordt dat hier

tegenover een versnippering van technologie op diverse gebieden staat en een zwakke koppeling van kenniscentra met bedrijven.

Ten slotte wordt de aanwezigheid van een **forse en snel groeiende diensten-sector** gezien als sterk punt van de Nederlandse economie. Helaas is de groei door de recessie recentelijk gestopt. Toch blijft het een sterk punt dat potentie heeft voor de toekomst.

ZWAKTES

Schaalgrootte is een zwak punt voor Nederland. De van oorsprong Nederlandse bedrijven zijn veelal de kleinere partij in internationale fusies en de kennisinstituten zijn klein in verhouding tot buitenlandse collega's. Dit is een belangrijk punt, omdat macht altijd een belangrijke rol speelt in concurrentie en omdat schaalgrootte vrijwel altijd een kostenvoordeel betekent. Het is dan ook geen toeval dat in de internationale concentratietrends van de afgelopen dertig jaar vele Nederlandse bedrijven zijn opgegaan in buitenlandse concerns en de meeste andere gekozen hebben voor een nichestrategie.

Level playing field wordt in bijna alle sectoren gezien als een zwak punt van Nederland. Men ervaart de Nederlandse overheden als lastiger, strenger in regelgeving, minder behulpzaam in lobby en promotie en minder actief als 'launching customer' dan de buitenlandse overheden.

Ook klaagt men over inconsistentie in hetgeen overheden doen:

- Door de tijd, wisselende regelgeving.
- Tussen verschillende disciplines c.q. departementen.
- Tussen instanties op meerdere niveaus.

De ondernemers ervaren een enorme verslechtering in de laatste tien jaar, ondanks voornemens en inspanningen van overheden om een en ander te verbeteren.

In Nederland is er in de visie van ondernemers een te ver doorgevoerde **cultuur van gelijkheid, rechten en inspraak**, die verlammend werkt op ondernemerschap en die een slagvaardige besluitvorming onmogelijk maakt. Het lijkt op het doorschieten van de idealen van gelijkwaardigheid en gelijke kansen naar een verbod je te onderscheiden en het aan de schandpaal nagelen van iedere gebeurtenis waarbij niet aantoonbaar is dat alles eerlijk is gegaan. Deze 'omgekeerde bewijslast' voor managers, politici en overheidsdienaars leidt tot onverantwoorde besluiteloosheid en een groot verlies aan slagvaardigheid. In het verlengde hiervan ligt ook de onevenredige balans tussen het ervaren van rechten (op gelijkheid en hulp) en plichten (om eigen problemen ook in de eerste plaats zelf op te lossen en maatschappelijk goed gedrag te vertonen) die in arbeidsverhoudingen en openbare besluitvorming tot grote inefficiënties leidt.

Kosten & flexibiliteit van arbeid ligt in het verlengde van het vorige punt, maar is ook een punt apart. Hier speelt met name de lage arbeidsparticipatie, zowel in aantal als uren, en meer in verhouding tot andere werelddelen dan

binnen Europa. Ook de flexibiliteit in werkuren en aantallen werknemers is een pijnpunt.

Voor de mondiaal concurrerende industrie is de sterke uurloonkostenstijging de laatste vier jaar (daarvoor niet) een groot probleem, helaas net op het moment dat zich een recessie voordeed en ook de eurokoers nog steeg, met als gevolg dat productie in Nederland in vier jaar zeer veel duurder werd in vergelijking tot Azië.

Industriële ondernemers ervaren dat het **imago van en de prioriteit voor de industrie** sterk achteruit is gegaan. Ze ervaren dit bij de overheid, maar meer nog bij de keuze van jonge mensen om in de industrie te gaan werken en technologische studierichtingen te kiezen.

KANSEN

De ondernemingen zien vooral kansen in allerlei **gespecialiseerde internationale nichemarkten**. Vaak zitten ze daar al in en zijn verdere uitbreiding en groei mogelijk. Dit is een heel breed punt, dat speelt in veel sectoren van industrie tot vervoer, bouw en financiële dienstverlening. De gedachte is dat in gespecialiseerde nichemarkten meer ruimte is voor hoogwaardige, op de klant toegepaste technologie en dat deze bedrijvigheid minder snel door lagelonenlanden op te pakken is.

Goede kansen worden voorts gezien in de **uitbreiding van de EU**. De daarvoor ontstane vergroting van de interne markt, maar ook het gebruik van het daarmee beschikbaar komende goedkopere arbeidspotentieel biedt kansen voor groei. Veelzeggend is dat de groei in de nieuwe EU-landen op dit moment groter is dan in de oude EU-landen. Deze uitbreiding zou de EU en daarmee ook Nederland de impuls kunnen geven die de economie zo hard nodig heeft.

Kansen zijn er voor Nederland door zich nog sterker dan in het verleden te onderscheiden in de functies van **handel en service en ketenregie**. Die kansen zijn er zowel in Europese als in intercontinentale ketens en in vele bedrijfssectoren. Binnen Europa kan Nederland nog meer de rol van draaischijf in een aantal ketens voor de Europese economie oppakken. Verder kan Nederland voor Europese bedrijven - maar ook voor de Europese operaties van mondiaal opererende bedrijven - de distributie, service en commercie op zich nemen voor het continent Europa. Dit inclusief de daarmee verbonden financiële en zakelijke diensten. Voor mondiale ketens kan Nederland ook die rol op zich nemen, maar alleen in gebieden waar Nederland speciale sterktes bezit om dit te doen, in relatie tot het in Nederland aanwezig zijn van bedrijven die de zakelijke regie in die ketens voeren.

Voor enkele specifieke sectoren zijn er kansen in het creëren en beter uitnutten van **interregionale clusters**. Dit speelt met name in het zuiden en oosten, waar ook de meeste industrie gevestigd is. Het duidelijkste voorbeeld is Zuidoost-Nederland. Hier ligt het zwaarste industriële kenniscentrum van Nederland, dat bovendien mondiaal topniveau haalt in innovatie. Op mondiale schaal is dit echter een (te) kleine regio. Door grensoverschrijdende ontwikke-

ling en samenwerking kan hier een mondiaal topgebied gecontinueerd worden, dat nieuwe groei brengt.

Voor de industrie ligt er ten slotte nog een kans in **automatisering van productieprocessen en in de fabricage van producten gebaseerd op micro-systeemtechnologie en nanotechnologie**. Op vele terreinen zit de 'state-of-the-art' productietechnologie dicht bij volautomatisch en daardoor worden verschillen in loonkostenniveau minder relevant als daar voorsprong in innovatie tegenover staat. Door de miniaturisering (micro-, nanoschaal) krijgen producten zo'n kleine afmeting dat handmontages niet meer mogelijk zijn. Hiermee vervalt een groot deel van het loonkostennadeel van Nederland ten opzichte van Azië.

BEDREIGINGEN

Als belangrijke bedreiging geldt een voortzetting van hoger wordende **arbeidskosten, met lage arbeidsflexibiliteit, lage participatie en achterblijvende groei in productiviteit**. Een continuering dus van de in de afgelopen jaren ontstane zwakte en daarmee een vergroting van de kloof met Aziatische en Oost-Europese landen.

Een gebrek aan **level playing field** wordt eveneens als belangrijke bedreiging gezien. Ook hier gaat het om een continuering in of verdere verslechtering van een huidige zwakte (zie onder 'Zwaktes' voor beschrijving).

Het gebrek aan **ruimte en de hiermee verbonden milieulast** wordt ook als bedreiging gezien. Reeds nu vormen ruimte- en milieubelemmeringen een regelmatig terugkerende belemmering voor economische activiteit en de verwachting is dat dit steeds vaker het geval zal zijn. Deze bedreiging lijkt wellicht alleen van belang voor ruimte- en milieu-intensieve sectoren als vervoer en basisindustrie. Ze geldt echter ook voor alle sectoren in die zin dat als de grenzen bereikt zijn, de infrastructuur als basisvoorziening voor alle sectoren in gevaar komt en alle sectoren daarmee verzwakt worden. Denk bijvoorbeeld aan dichtgeslibde wegen of aan het niet meer beschikbaar zijn van ruimte voor kantoren, woningen of recreatie. Hieronder lijden alle sectoren.

Vermindering van de **kwaliteit van de infrastructuur** wordt als bedreiging gezien. Dit is een breed punt. Hier wordt zowel fysieke infrastructuur (bijvoorbeeld wegen) bedoeld als communicatie-infrastructuur (bijvoorbeeld internet) en ook de dienstinfrastructuur, gezondheidszorg, onderwijs, etc. Dit is voor vele sectoren van belang; zie het vorige punt en ook hetgeen eerder gezegd werd over infrastructuur als onderdeel van een goed vestigingsklimaat.

Financieel kortetermijnmanagement is een bedreiging voor die bedrijfstakken waarin diepte-investeringen nodig zijn in technologieontwikkeling, equipment of marktontwikkeling. Dit speelt in de industrie en ook in de dienstensectoren. In dit licht wordt gewezen op de keerzijde van aandeelhouderswaarde en het veranderen van bedrijfscultuur door de geringere gebondenheid aan bedrijven. In zo'n cultuur ligt de nadruk op kortetermijnresultaten en worden managers van alle niveaus verleid in de besluitvorming eenzijdig voor kortetermijnresultaten te gaan, hetgeen in deze bedrijven slecht uitwerkt. Dit wordt

gezien als een euvel waar Amerikaanse bedrijfstakken onder lijden en dat doende is Europa te infecteren.

De zuigkracht van het groeigebied Azië is wellicht de grootste en meest acute bedreiging voor de industriële sectoren. Die zuigkracht is zo groot dat ze alle aandacht van investeerders opeist. De groei is zo krachtig en de potentie zo groot dat er voor Europa een schaalgroottenadeel dreigt te ontstaan. De hype is zo heftig dat ook onjuiste en onnodige verplaatsingen aan de orde van de dag zijn. De vrees wordt uitgesproken dat de combinatie van voornamelijk factoren ertoe leidt dat de Aziatische groei geen stijgende welvaart en internationale handel zal brengen, maar zal leiden tot een complete uitholling van belangrijke Europese industriële sectoren en daarmee tot een langdurige recessie in Europa.

Met het vorige punt is de volgende bedreiging, namelijk het **onder schaal-grootte raken van kennisclusters** reeds benoemd. Dit punt weegt zwaar bij industriële ondernemers vanwege de relatieve kleinschaligheid van Nederlandse bedrijven en kenniscentra en de neiging bij overheden om wetenschappelijke onderzoeksgebieden over meerdere universiteiten te spreiden, waardoor de schaal nog kleiner wordt.

Als laatste punt tenslotte wordt door industrie, maar ook door Financiële en ICT-dienstverlening en de infrasector gemeld dat het **teruglopende niveau van en de dalende instroom in het (beta)onderwijs** als een ernstige bedreiging wordt gezien.

2.2 REALISTISCH PERSPECTIEF: DE 'VALUE CHAIN'-PROPOSITIE

In de SWOT-sessies is aan de hand van de volgende vragen met de ondernemers gediscussieerd over de vraag wat een realistisch perspectief voor de sector zou zijn:

- Waar sta je over tien jaar?
- Welke activiteiten zijn dan in Nederland en welke niet?
- Waarin onderscheidt Nederland zich, hoe kan er concurrentievoordeel zijn vanuit Nederland?

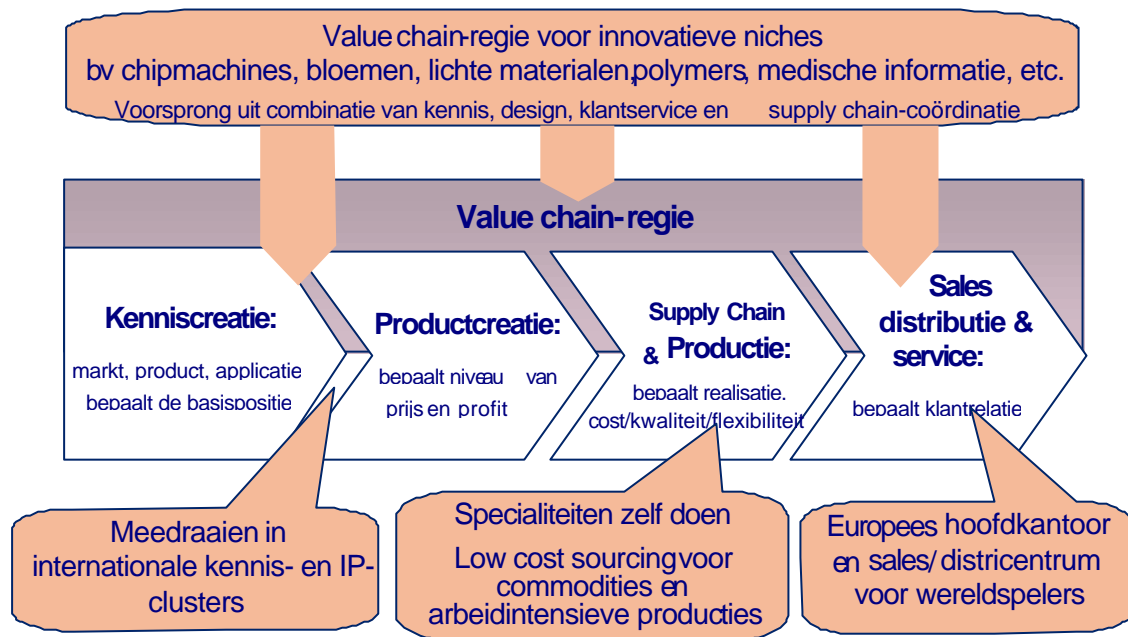
De resultaten van dit gesprek zijn per sector weergegeven op de manier van 'positie in de value chain'. We verwijzen hiervoor naar de bijlage. Uit de discussies kwamen bovendien een aantal verrassend gemeenschappelijke hoofdlijnen. Hoofdlijnen die zowel bleken te gelden voor dienstensectoren als voor industriële sectoren. In het navolgende wordt op basis van die hoofdlijnen een algemeen beeld geschetst.

Dit beeld kan gezien worden als een 'realistisch perspectief', uitgaande van de assumptie dat overheden en bedrijfsleven actief en effectief werken en samenwerken aan de versterking van het Nederlandse bedrijfsleven.

De volgende figuur geeft in het centrum een weergave van een 'value chain' zoals die voor de meeste sectoren kan gelden. Dit is een analogie van de Portertheorie, maar voor dit doel aangepast. In de value chain staan opmerkingen

over concurrentiefactoren in elke schakel. De coördinatie van de schakels voor een business wordt als een aparte functie gezien: '**value chain'-regie**. Rondom de figuur staan de posities zoals die voor in Nederland opererende bedrijven en units haalbaar lijken. Dit zijn dus de zaken waarop we ons in Nederland kunnen richten met de meeste kans op succes. Het geheel is sterk gericht op het weergeven van positie en kansen in een internationale open markt. Voor besloten Nederlandse markten is de figuur minder relevant.

Realistisch perspectief Nederlandse bedrijven als 'value chain'-speler



Bron: Berenschot strategische studies en twintig sector-SWOTs.

De Nederlandse bedrijven c.q. units hebben (zie bovenaan in schema) internationaal vooral kansen om een **leidende onderneming te zijn in nichemarkten**.

Hiervan bestaan vele succesvolle voorbeelden in alle sectoren. Niches waarin dit goed gelukt is, sluiten soms op natuurlijke wijze aan bij de ligging of bij de historische sterkte van Nederland. Het bloemensegment en het watersegment zijn voorbeelden daarvan, evenals machines voor de foodindustrie. Vaak is er een relatie met excellent ondernemerschap of excellente technologieclusters. Dat is zeker het geval in de industriële segmenten als medische systemen, semiconductersystemen en vrachtwagens/bussen en in dienstensegmenten als verzekeringen, internetbankieren en wetenschappelijk uitgeven.

De ondernemers in de SWOT-sessies waren ervan overtuigd dat er vele mogelijkheden in nichemarkten zijn en dat dit soms beter past bij de Nederlandse sterktes dan de hoofdmakten als defensie, vliegtuigbouw of computerindustrie waarin grote landen soms met powerplay hun posities afdwingen. Uiteraard geldt dit laatste voor Nederland als land en niet voor Europa als continent.

De SWOT-analyses geven aan dat het voor Nederlandse bedrijven goed mogelijk blijft om leidende posities te bezetten in nichemarkten. Belangrijk is daarbij dat in het internationale krachtenveld door onderneming en overheid een verstandig spel gespeeld wordt, waarin:

- de onderneming excelleert in knowhow van de specifieke klantwensen en zich onderscheidt met productontwerpen en services die daar specifiek op gericht zijn
- zij participeert in kennisclusters en supplyketens waardoor de verworvenheden van massamarkten in de zin van kennis en commoditiesproductie voor hem toegankelijk blijven.

Dit laatste is onderaan in het schema weergegeven. Daarnaast staat ook nog de tweede propositie. Dat is de mogelijkheid om **Nederland te positioneren als toegangspoort tot of draaischijf binnen Europa**. Veel van de Nederlandse bedrijvigheid is daarop gebaseerd. Denk aan de basisindustrie die niet los gezien kan worden van de ligging in de grootste Europese delta en denk ook aan de hoofdkantoren, de handelscentra en de industriële toelevering. Vanuit deze propositie is de Aziatische groei minder een bedreiging. Essentieel is hier juist de aandacht voor voldoende verankering in een groter Europa, waarin Nederland geografisch minder centraal ligt dan voorheen.

Opgemerkt zij dat de twee proposities elkaar niet uitsluiten, maar juist versterken in sectoren waar Nederland sterk in is. Een sprekend voorbeeld hiervan is de chemie, waarin sterke posities van van oorsprong Nederlandse bedrijven samengaan met Europese hoofdkantoor-/plant-functies van grote buitenlandse spelers en beide gebruikmaken van de goede ligging en infrastructuur van Nederland.

Samenvattend kan gezegd worden dat waar er in het verleden veel aandacht was voor het middenstuk van de waardeketen (productontwikkeling, verkoop en productie), die aandacht verschuift naar de voorkant van de keten (service, kennis van klanten en klantwensen) en naar de achterkant van de keten (kennisontwikkeling, design, integratie). Dit ligt in lijn met eerdergenoemde 'kopstaart' modellen. Dit betekent ook een sterkere ontwikkeling dan voorheen in creatieve en kennisintensieve activiteiten.

3. DE SWOTS VAN ZES HOOFDGEBIEDEN VAN ECONOMISCHE BEDRIJFVIGHEID

3.1 INLEIDING

In dit project zijn ondernemers uit twintig sectoren van het bedrijfsleven aan het woord geweest over de SWOT voor hun sector. Per sector is een SWOT gemaakt (zie aparte bijlage). Op een globaler niveau zijn vervolgens zes algemene SWOTs gemaakt voor zes hoofdgebieden van de Nederlandse economie. Deze zes SWOTs worden in dit hoofdstuk weergegeven. De indeling is gemaakt op basis van gemeenschappelijke kenmerken in bedrijfstakken en SWOTs. In de tabel in bijlage 2 is te zien hoe sectoren zichzelf kunnen terugvinden in deze zes hoofdgebieden.

3.2 SWOT VOOR DE BASIS- EN PRODUCTINDUSTRIE

Nederland heeft een grote en sterke basischemiesector die verantwoordelijk is voor een toegevoegde waarde van circa €7 miljard en een basismetalaalindustrie die goed is voor een toegevoegde waarde van circa €4 miljard. Het gaat hier om grondstofproductie en om productie van componenten, toelevering en eenvoudige consumentenproducten. Dit geldt ook voor de papierproductie, vele rubber-/kunststofproducties en een deel van de metaalproducten- en elektroproductenindustrie. Al deze producties vatten we samen in de hoofdgroep basisindustrie, die als totaal goed is voor zo'n €20 miljard toegevoegde waarde en zo'n €77 miljard export en voor circa 283.000 arbeidsplaatsen. Uit de SWOTs van de genoemde sectoren komen veel gemeenschappelijke elementen naar voren. Het beeld is uiteraard voor elk van de sectoren wat verschillend. In dit stuk geven we de gemeenschappelijkheid en de patronen op een hoger aggregatieniveau.

Met deze aantekening ontstaat de volgende samenvatting van de SWOT-analyse voor de basisindustrie.

| STERK | ZWAK |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Geografische ligging als toegangspoort voor Europa en logistieke draaischijf • Geschikte locaties beschikbaar • Internationaal georiënteerd ondernemerschap • Goed algemeen opleidingsniveau medewerkers • Stabiele arbeidsrelaties • Goed werkend netwerk van toeleveranciers en diensten • Goed ingespeeld op strenge milieueisen | <ul style="list-style-type: none"> • Geen level playing field ten opzichte van andere Europese landen, strenge regels, strenge handhaving, weinig steun • Relatief hoge loonkosten en achterblijvende arbeidsproductiviteit, lage flexibiliteit arbeidsinzet • Matige beschikbaarheid goed geschoold technisch personeel • Beperkte dieptekennis op technologisch terrein, zwakke banden met kenniscentra |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bundeling van kennis en samenwerking met kennisinstituten, met nadruk op toegepast en praktisch onderzoek • Verlaging van arbeidskosten door verdere procesautomatisering • Nieuwe materialen en processen • Ontstaan van sense of urgency voor de Nederlandse basisindustrie • Gebruik van de voorsprongpositie op milieugebied • Ontwikkeling van nieuwe markten in Oost-Europa | <ul style="list-style-type: none"> • Vertrek van de productindustrie uit Nederland c.q. Europa naar lagelonenlanden • Blijvend ontbreken van level playing field, met name regelgeving op milieugebied, procedures en steunmaatregelen • Toenemende logistieke congestie • Blijvend tekort aan goed opgeleide technische medewerkers • Besluitvorming van multinationals bepaalt de vestigingsplaats, daarin koele afweging van vestigingsplaatsfactoren |

Nederland heeft een sterke basisindustrie, met een behoorlijke export (vooral in de chemie) en gerelateerd aan de goede geografische ligging van Nederland. In deze industrie zijn erkende successen zoals:

- De hoge marktaandelen in hoogwaardige kunststoffen en vezels, met name supersterke vezels.
- Speerpunten in lichte materialen, bijvoorbeeld Glare voor de vliegtuigbouw.
- Efficiënte plants met zeer vooruitstrevende milieusystemen in chemie, metaal en papier.
- Producenten die met volautomatische productielijnen metaalproducten en kunststofproducten leveren tegen kostprijzen die concurrerend zijn met lagelonenlanden.

In dit hoofdgebied voelt men echter sterk de druk vanuit het gebrek aan een level playing field. Dit speelt vooral op het punt van milieu, omdat in dit gebied veel bedrijven voor de nodige milieubelasting zorgen. De achterstand voelt men ten opzichte van andere Europese bedrijven en nog sterker ten opzichte van andere continenten.

Het gaat niet alleen om soepeler regelgeving, maar ook om consistentie in de tijd en op verschillende ambtelijke gebieden en niveaus.

De basisindustrieën kenmerken zich ook door een hoge kapitaalintensiteit en hoge automatiseringsgraad. Arbeidskosten zijn in deze bedrijven minder primair, dus als andere factoren gunstig zijn, kunnen deze bedrijven voor Nederland behouden blijven. Het gaat om grote industriële complexen die wij onder andere in de havengebieden aantreffen. Dergelijke complexen zijn niet gemakkelijk te verplaatsen, dat zou leiden tot een sterke kapitaalvernietiging.

Wanneer multinationals echter moeten besluiten tot het bouwen van nieuwe plants om aan een gestegen vraag te voldoen, dan wel wanneer een nieuwe procestechnologie nieuwbouw van plants noodzakelijk maakt, zullen de multinationals die de basisindustrie domineren, een koele afweging maken van vestigingsplaatsfactoren. Een scheef playing field kan dan in het nadeel van Nederland uitvallen.

Ondanks de goede ligging en de stabiele arbeidsrelaties is de aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats voor de basisindustrie afgenomen. Het is de vraag of nieuwe investeringen wel in Nederland gedaan zullen worden.

Voor de industriële activiteiten voor enkelvoudige producten en technisch minder geavanceerde producten met een hoge arbeidsinhoud, zijn de vooruitzichten uitgesproken ongunstig. De textielindustrie en de meubelindustrie hebben de productiefunctie reeds massaal uitbesteed in lagelonenlanden.

Naar verwachting zal deze trend zich verder voortzetten, waarbij de beweging vooral zal zijn naar de landen in Zuidoost-Azië, waar goede vaklieden beschikbaar zijn tegen zeer lage lonen. Het kop-staartmodel zal naar verwachting in deze industrie het leidende businessmodel worden.

Herstel van een level playing field en van belangstelling voor hogere technische opleidingen zijn de belangrijkste succesfactoren voor behoud van de basisindustrieën in Nederland. De perspectieven voor de kapitaalintensieve sectoren zijn veel beter dan die voor de arbeidsintensieve sectoren. Innovatie door bedrijven en kennisinfrastructuur vormen ook een belangrijke succesfactor. Het gaat dan met name om procesinnovatie en daaraan gerelateerd innovatie in materialen.

3.3 SWOT VOOR MACHINE- EN SYSTEEMINDUSTRIEËN

Tot dit hoofdgebied rekenen we bedrijven die geavanceerde producten, apparaten, machines en transportmiddelen maken, voornamelijk kapitaalgoederen. Het is een groot gebied, waar groei is en waar Europa c.q. Nederland sterk is. In Nederland heeft dit gebied een omvang van circa 271.000 arbeidsplaatsen, circa € 14 miljard aan toegevoegde waarde en zo'n € 84 miljard aan export met een breed scala aan producten:

- Productiesystemen: voedselverwerking, chipproductie, textieldruk, montagelijnen.
- Logistieke systemen: magazijnsystemen, bagageafhandeling, verpakkingssystemen.
- Lab, kantoor en ICT-systemen: copiers, printers, lithografie, elektronenmicroscopen.
- Medische systemen: röntgen, MRI, beeldarchivering, pacemakers, nucleaire therapie.
- Automotive: vrachtauto's, automobielen, toelevering (bijvoorbeeld schuifdaken), geleid vervoer.
- Schepen, baggerschepen, vliegtuigcomponenten, radarsystemen, ruimtevaartinstrumenten.

In dit gebied van economische bedrijvigheid speelt technologie een sleutelrol. De industrieën ontwikkelen en bouwen complexe machines en apparaten, die zijn samengesteld uit zeer verschillende componenten. Naast hoogwaardige metaal- en kunststofdelen komt de innovatieve kracht vooral naar voren in de elektronische componenten, zowel hardware als software. De technologie van embedded software vormt een speerpunt voor deze bedrijfstak. Deze industrie bevindt zich grotendeels aan de randgebieden van Nederland, met een sterke concentratie van geavanceerde kennisintensieve bedrijven en researchafdelingen in Zuidoost-Nederland.

In het algemeen zijn de toetredingsdrempels hoog. Ondernemingen bouwen voort op reeds ontwikkelde kennis en hun geloofwaardigheid bij de afnemers, die hoge eisen stellen aan betrouwbaarheid en technologische geavanceerdheid. De systeem- en machine-industrie levert een hoge bijdrage aan de groei van bedrijvigheid in andere sectoren. De producten lenen zich bij uitstek voor het opbouwen van internationale marktposities gebaseerd op voorsprong in technologie en in applicatiekennis.

Door samenvatting van de SWOTs uit de sectoren ontstaat dan het volgende beeld.

| STERK | ZWAK |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aantal sterke hoog technologische bedrijven met goede posities in (niche)markten en sterk imago • Goede gemotiveerde creatieve bemaning in Nederland die kennisvoorsprong weet vast te houden, uit te nutten en uit te bouwen • Applicatiekennis van systemen en relatief goede contacten met kenniscentra • Goede werkrelaties met klanten waardoor de ontwikkeling van innovaties wordt gestimuleerd • Goed ontwikkeld netwerk van toeleveranciers • Internationale cultuur en netwerken | <ul style="list-style-type: none"> • Te beperkte ketenintegratie en samenwerking, te veel versnippering • Geen level playing field door ontbreken van stimulerende maatregelen vanuit de overheid • Mentaliteit van personeel, bedrijfscultuur imago op de arbeidsmarkt en beschikbaarheid van hoogopgeleide technische medewerkers • Kennisontwikkeling in industrie en kenniscentra: versnippering en weinig industriegericht • Relatief hoge loonkosten |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Groeiende markt in Oost-Europa, maar ook in Zuidoost-Azië voor geavanceerde machines en apparaten • Concentratie op speerpunttechnologieën en niches op basis van intensieve samenwerking tussen bedrijven en kenniscentra: speerpuntprojecten • Service en onderhoudactiviteiten bij afnemers • Nieuw technologiebeleid van de overheid • Regiefunctie in de waardeketen met gebruik van internationale supply chain | <ul style="list-style-type: none"> • Gerichte investeringen van overheden van andere landen, verdere afkalving van level playing field • Passiviteit van de overheid • Toename van kosten van arbeid en verdwijnen van werkgelegenheid naar lagelonenlanden • Leegloop van technische opleidingen, onder schaal raken van kennisclusters • Teruggang in kwaliteit van infrastructuur, o.a. verstopping wegnetten • Trend naar korte termijn financieel succes (share holder value) bedreigt bestendinging en uitbouw van kennisvoorsprong |

Dit hoofdgebied van economische bedrijvigheid ontleent zijn bestaansrecht aan voorsprong in applicatie en technologie. Zowel in ontwikkeling als in de productie is behoefte aan hooggeschoolde en gemotiveerde technische medewerkers. Deze zijn echter onvoldoende beschikbaar in Nederland. De bedreiging is reëel dat ook ontwikkelingsactiviteiten uit Nederland zullen wegvloeien, door de combinatie van schaarste en hoge kosten.

Niettemin is het een hoofdgebied waar de sterktes de zwaktes nog wel overheersen. Hetzelfde geldt voor de kansen, die de bedreigingen nog neutraliseren. Niettemin is het duidelijk dat de sectoren onder druk staan. Uitmijnen naar andere landen wordt steeds meer en steeds serieuzer overwogen. Dat

geldt voor de OEM-ondernemingen, maar daarna dan ook voor de daaraan gekoppelde toeleveranciers.

Andere EU-landen voeren actief beleid op deze sectoren. Overheidsopdrachten, subsidies, kenniscentra, bevoordeling bij het gunnen van contracten zijn de daarvoor ingezette middelen. Nederland is erg terughoudend en zal aan positie verliezen wanneer geen ingrijpende maatregelen worden genomen. Daarbij is ook de inbedding in internationale kenniscentra en multinationale support voor de juiste clusters een belangrijk issue.

3.4 SWOT VOOR DE VOEDINGS- EN LIFE-SCIENCES-INDUSTRIE

In deze hoofdgroep zijn de ondernemingen die zich richten op voeding en gezondheid van mensen bijeengebracht. Deze groep heeft een omvang van circa 149.000 arbeidsplaatsen, circa € 13 miljard toegevoegde waarde en circa € 30 miljard export. Grotendeels is dit gericht op de consument, deels op markten voor ingrediënten. Naast de investeringen die gedaan worden in productontwikkeling en onderzoek, wordt ook veel geïnvesteerd in marketing en in merken. Het aandeel van marketingkosten in de omzet van dit type ondernemingen is hoog.

De markten worden gedomineerd door grote bedrijven, steeds meer ook de multinationals. Tot deze categorie horen ook vooraanstaande Nederlandse bedrijven als Unilever en Heineken. De rol van de agrarische coöperaties is eveneens van groot belang. Ook zij verleggen hun grenzen en gaan steeds meer vraaggericht werken en expanderen door overnames in het buitenland. Voorbeelden zijn Friesland Coberco en Campina in zuivel, Cosun in ingrediënten en Best Meat in vlees.

Op het gebied van voedingsmiddelen heeft Nederland een goede uitgangspositie. De 'greenports'- en 'food valley'-concepten zijn gebouwd op een lange historie van kennisopbouw in agrarische productie en fabricage van voedingsmiddelen. Ook voedselveiligheid en certificering in allerlei vormen zijn state of the art in Nederland. Mondiaal is hier een reputatie in opgebouwd.

De discussie over de wenselijkheid en toelaatbaarheid van gentechnologie woedt nog volop, waarbij het in de kern gaat om de afweging van voedselveiligheid tegen mogelijkheden van verhoging van productiviteit.

In "life sciences" en farma heeft Nederland enkele grote bedrijven en een aantal kleine bedrijven waaronder starters. In deze sector is sprake van veel innovatie, en in de volwassen gebieden ook, van een steeds verdergaande concentratie van aanbieders. De marketing- en R&D- kosten zijn zodanig hoog geworden dat alleen ondernemingen met wereldschaal deze kunnen financieren. Het is een bij uitstek kennisintensieve sector, die te maken heeft met steeds strenger wordend toezicht van overheden en strakke regelgeving die vertragend werkt in goedkeuringsprocedures van geneesmiddelen.

Voor dit hoofdgebied ontstaat de volgende SWOT.

| STERK | ZWAK |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven met goede schaal en marktposities • Goede ketenposities, ook als ketenregisseur • Goede knowhow van patenten • Ligging in Europa, logistieke draaischijffunctie • Relatief goede kenniscentra en redelijke samenwerking tussen bedrijfsleven en kenniscentra (Wageningen) • Sterk en goed georganiseerd agro/foodcluster • Goed niveau van R&D in bedrijven • Effectieve clusters in de 'green ports', bijv. bloemencluster | <ul style="list-style-type: none"> • Toepasbaarheid van output van research van kenniscentra • Beperkt onderscheidend vermogen in voedselproducten • Hoge arbeidskosten • Hoge regeldruk en ontbreken van level playing field, o.a. voor de primaire agrosector en voor biotech |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Farma en biochemie zijn attractieve groeiemarkten • Life sciences leveren aantrekkelijke innovaties, met name de relatie tussen voeding, voedingssupplementen en gezondheid • Versterking van de relatie tussen kennisinstellingen, bedrijven en consumenten • Nieuwe coalitie tussen bedrijfsleven, kenniscentra en overheid, Nederland 'food valley' • Ontwikkeling van ketensturing in marktgestuurde ketens | <ul style="list-style-type: none"> • Geen ruimte meer voor primaire sector, mede door strenge regelgeving en handhaving, geen level playing field • Handelspositie onder druk door crises in primaire sector (BSE, vogelpest, etc.) • Verplaatsing van agro en voedingsmiddelenindustrie naar lagelonenlanden en grootschalige agroproductiegebieden • Macht van retailers, resulterend in prijsdruk en afnemen van marges • Bedrijfsonvriendelijke regelgeving ten aanzien van onderzoek en goedkeuring geneesmiddelen en voedingsmiddelen • Weerstand van consumenten en NGO's tegen biotechnologie en life sciences • Ondernemerschap en bereidheid op lange termijn te investeren in ontwikkeling |

De sectoren voeding en life science tonen een redelijk gezond beeld. Nederland heeft nog steeds goede perspectieven in voedingsmiddelen. De sterke uitgangspositie en goede reputatie gekoppeld aan de vanouds sterke samenwerking tussen de bedrijven, de kenniscentra en de overheid laten de sterktes en de kansen overheersen. Wel is een nieuwe coalitie nodig tussen genoemde partijen, waarbij de aandacht meer gericht moet worden op het ontwikkelen en

uitnutten van wetenschappelijke kennis van biotech en kennis van producten. In het verleden lag de focus van kennisontwikkeling op productie en processen. Dat blijft van belang, maar krijgt toch een lagere prioriteit.

In de farmasector is nog steeds sprake van aantrekkelijke groei. De Nederlandse bedrijven hebben in vergelijking met de buitenlandse concerns een beperkte omvang en zullen zich richten op specialiteiten en niches. In life science zijn er onder andere kansen in niches die een grote synergie hebben met het voedingscluster. Ook in niches zijn goede marktposities en groeicijfers mogelijk.

Zowel in de voedingsmiddelenindustrie als in de farma en biotechnologie wordt van de overheid een stimulerende rol verwacht. De roep om ruimte voor slagvaardigheid en flexibiliteit voor bedrijven klinkt zwaar door. Waarbij overigens sprake is van voldoende zelfvertrouwen van het bedrijfsleven.

3.5 SWOT VOOR VERVOER, BOUW EN INFRA

Tot dit hoofdgebied rekenen we de creatie en benutting van infrastructuur. In dit gebied vallen dan ook de sectoren vervoer, energie, telecommunicatienetwerken en bouw.

Enkele basisgegevens van deze sectoren zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

| Sector | Toegevoegde waarde mrd € | Aantal medewerkers x 1000 | Export mrd € |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------|
| Energie/water | 7 | 35 | 0,3 |
| Bouw | 24 | 433 | 0,6 |
| Vervoer, opslag en communicatie | 30 | 449 | 17 |

Dit hoofdgebied van de economische bedrijvigheid legt de infrastructurele en logistieke basis onder de Nederlandse bedrijvigheid en heeft daarmee in de eerste plaats een binnenlandse functie. De exportquote is laag, de sectoren zijn immers sterk gericht op de binnenlandse markten van bedrijfsleven en consumenten.

Een uitzondering daarbij is de sector logistiek/vervoer en telecommunicatie, waar veel internationale klanten zijn en waar grote bedrijven actief zijn in internationale expansie. Dit gaat gepaard met overnames, waarbij partijen uit grotere landen meestal groter en sterker gepositioneerd staan. In dat verband ervaart men het verschil in tempo tussen de lidstaten van de EU in liberalisering en privatisering als een belangrijke en soms extra ongunstige factor. In het vervoer is er een aanzienlijke internationale bedrijvigheid, gepromoot vanuit Nederland Distributieland. De sector is een trekker voor internationale goederenstromen, handel en diensten binnen een als totaal attractieve, maar naar het oordeel van ondernemers verslechterende infrastructuur.

De informatie-infrastructuur en de energievoorziening zijn evenzeer van belang en ook sterk in verandering. De netwerken vormen als de bloedsomloop en het

centrale zenuwstelsel van de economie, ze bepalen het functioneren van de andere delen en bevorderen groei.

De telecommunicatiesector heeft de afgelopen jaren een sterke groei getoond, die door de conjunctuurdip is afgevlakt. Zowel in het vaste netwerk als in de mobiele netwerken van telecommunicatie is zwaar geïnvesteerd. De discussie over mededinging is nog in volle gang.

De SWOT-analyse voor dit hoofdgebied geeft het volgende beeld.

| STERK | ZWAK |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stabiel, betrouwbaar en efficiënt werkklimaat • Technologisch state of the art, met intensief ICT-gebruik in logistieke activiteiten • Hoge penetratie breedbandaansluitingen • Goede internationale positie en reputatie • In de vervoerssector flexibele en ondernemende bedrijven • Goede ligging als toegangspoort tot Europa | <ul style="list-style-type: none"> • Onzeker investeringsklimaat voor energie en telecom • Fysieke infrastructuur te krap • Zwakke arbeidsmentaliteit • Bedrijfsonvriendelijke en tegenstrijdige regelgeving • Geen actieve rol van overheid in het aantrekken van industriële activiteiten • Onvoldoende ketendenken • Onvoldoende rendement voor ondernemingen |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding van EU • Vraag naar geïntegreerde dienstverlening • Diepte-investeringen in infrastructuur • Gebruik van telecommunicatiebreedbandinfrastructuur en internet • Ontstaan van level playing field in EU • Door geringe schaalgrootte van Nederland relatief snelle realisatie van netwerkfuncties | <ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijke koers van overheid in regulering en deregulering, restrictief vergunningenbeleid • Beperkte deskundigheid van toezichthouders • Vermindering van synergie-effecten door splitsing van ketens • Schaalvergroting van buitenlandse concurrenten • Onvoldoende harmonisatie van regelgeving in EU-landen • Toenemende excentrische ligging van Nederland in EU |

Nederland heeft een goede uitgangspositie waar het gaat om infrastructuur. Dat geldt voor de infrastructuur van wegen, voor energie en voor telecommunicatie.

De groei in goederenvervoer is beperkt. Logistieke dienstverleners maken intensief gebruik van ICT-toepassingen en versterken daarmee hun regiefunctie. Met name in vervoer en de wegeninfrastructuur treden echter urgente knelpunten op, die hun weerslag hebben op vele andere sectoren. Alleen de overheid kan de knelpunten in fysieke infrastructuur oplossen. De traagheid van processen van beleidsvoorbereiding en besluitvorming vormen een voortdurende bron van ergernis voor het gehele bedrijfsleven. Voor de vervoerssector geldt dit in sterke mate. Daar is ook een tegengesteld belang tussen de wens van internationale vervoerders om meer vervoer aan te trekken en de wens van andere Nederlandse bedrijven om het nationale wegennet niet verder te verstoppen.

De situatie in de telecomsector wordt als gezond beoordeeld. Er zijn geen grote knelpunten in capaciteit gezien de recente investeringsgolf. Nieuwe investeringen worden met enige terughoudendheid overwogen, gezien de onzekerheid over de tarieven die gerekend mogen worden voor het gebruik van netwerken. De telecomsector toont internationaal een sterke concentratietendens, waarbij de Nederlandse bedrijven qua schaal in het nadeel zijn.

Ook in de energiesector is sprake van een steeds verdergaande internationale concentratie. Wanneer de privatisering echt een feit wordt, is de kans op overnames van Nederlandse bedrijven door grotere buitenlandse ondernemingen groot. De Nederlandse bedrijven wijzen op het gevaarlijke effect van een ongelijk tempo van liberalisering en privatisering. De ondernemingen die in landen gevestigd zijn waar het tempo laag is, krijgen een voorsprong omdat hun inkomsten en winst uit de thuismarkt hoog blijven. Uit deze winsten kunnen overnames gefinancierd worden. Het is een indringende problematiek, waarin de rol van de overheid als partij en toezichthouder veel discussie oplevert. De toekomstkansen van de ondernemingen worden door de overheid bepaald. Daarbij wordt aangetekend dat de Nederlandse bedrijven voor Nederlandse begrippen groot zijn, maar toch een maatje te klein op Europees niveau.

De bouw en wegenbouw staan onder druk. Deze sectoren reageren traag op conjuncturele golven, maar krijgen nu de druk. De traagheid van de processen van besluitvoorbereiding drukken op de sectoren. Er is een sterke behoefte aan verbetering van de infrastructuur, maar de projecten komen niet los. Voor de woningbouw is het restrictieve beleid van de overheden een belemmering.

Een subsector met een sterke internationale positie is de bagger en waterbouw. Nederland is leading in de wereldmarkt en heeft zowel een technologische voorsprong als een schaalvoordeel.

3.6 SWOT VOOR DE FINANCIËLE EN ICT-DIENSTEN

Onder dit hoofdgebied van economische bedrijvigheid zijn geschaard: banken, verzekeringen, zakelijke dienstverlening, met name ICT-diensten. De omvang van dit gebied is circa 400.000 arbeidsplaatsen, circa 34 € miljard toegevoegde waarde en circa € 22 miljard export.

Deze sectoren hebben de afgelopen tien jaar een sterke groei laten zien met de ICT-dienstverlening als koploper. Juist deze ICT-diensten hebben echter de laatste jaren een sterke terugval laten zien. De omzetten lijken zich op dit moment te stabiliseren. Het imago van de sector heeft geleden onder deze ingrijpende breuk in groeitempo.

De sectoren banken en verzekeringen tonen goede resultaten en zijn actief met een voortschrijdende concentratie. Diverse Nederlandse ondernemingen expanderen in het buitenland in nichemarkten.

Veel ondernemingen in de dienstverlening richten zich op het bedienen van de thuismarkt, dienstverlening speelt zich dicht bij de klant af, vaak zelfs in de eigen omgeving van de klant. Dergelijke diensten lenen zich door hun aard niet voor export, het zijn plaatsgebonden diensten.

In toenemende mate kunnen diensten ook op afstand verleend worden. Dat geldt voor bancaire diensten, maar in nog veel sterkere mate voor ICT-diensten. Callcenters en shared service centers die ook op Nederlandse klanten gericht zijn, vestigen zich steeds meer in het buitenland. Andersom zijn ook in Nederland veel van dergelijke bedrijven gevestigd, die hun diensten verlenen aan klanten in andere landen.

Voor de zakelijke dienstverlening is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in het Nederlandse bedrijfsleven. De ondernemingen in deze sector verkrijgen hun omzet voor een hoog percentage juist uit de sectoren van banken, verzekeringen en telecommunicatie. Deze sectoren zijn redelijk gezond. Een lager percentage van de omzet wordt gemaakt bij industriële bedrijven. Het verzwakken van de Nederlandse industrie zal daar effect hebben.

De facilitaire diensten en horeca zijn niet in het onderzoek betrokken geweest. Daarvoor geldt in nog sterkere mate dat ze plaatsgebonden zijn.

Voor dienstensectoren ontstaat de volgende SWOT.

| STERK | ZWAK |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Banken en verzekeringen zijn solide bedrijven • Hoge concentratie en scherpe concurrentie zorgen voor een sterke sector • Goed ontwikkelde infrastructuur en distributienetwerk • Vele nieuwe toepassingen met gebruikmaking van hoge penetratie van PC's en internet • Spaarcultuur en pensioenvolume • Verzekeringsdichtheid, verzekercultuur • Internationale gerichtheid en ondernemerschap • Sterke klantenbasis in thuismarkten | <ul style="list-style-type: none"> • Relatief hoge kosten ten opzichte van omzet • Overheidsbeleid niet consistent voor zorg en levensverzekeringen • Lage 'price-earnings'-ratio, waardoor gemakkelijk door andere ondernemingen over te nemen • Relatief hoge loonkosten en enige verwendheid van personeel • Prijs-kwaliteitverhouding van dienstverlening • Imago van ICT-bedrijven en ICT-functies • Regelgeving en handhaving: Nederland roomser dan de paus |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inrichten van shared service centers, eventueel ook in het buitenland • Technologische mogelijkheden in de ketens, nieuwe toepassingen, meer snelheid, minder duplicatie van gegevens • Uitnutten van competenties in het buitenland • Verbreding van dienstpakketten, ook voor nieuwe doelgroepen • Synergie tussen financiële dienstverlening en ICT-diensten, versnelde re a- | <ul style="list-style-type: none"> • (Verdere toename van) regelgeving • Claimcultuur en reputatierisico • Onvoorspelbare ontwikkelingen van wet- en regelgeving • Volatiliteit in beleggingsopbrengsten • Sterke internationale concurrentie • Bezuinigingen van de overheid • Nederlandse klanten niet bereid om voor extra diensten te betalen • Verdwijnen van hoog gekwalificeerde arbeid naar lagelonenlanden bijv. |

| | |
|---|---|
| lisatie van nieuwe businessconcepten • Stimulering van projecten en standaardisatie door de overheden (nationaal & EU) | softwareontwikkeling naar India • Afnemende instroom ICT-studenten |
|---|---|

We kennen in Nederland een sterke financiële sector. Banken en verzekeringen zijn goed gepositioneerd in de thuismarkten en expanderen op basis van de sterke thuismarkt in andere landen. Nederland kan internationaal goed meekomen, waarbij verdere internationale fusies te verwachten zijn.

Ook de verzekeringssector heeft een goede positie. Het rendement op de schadeverzekeringsactiviteiten laat echter te wensen over. Dit wordt versterkt door de groeiende claimcultuur. De sector heeft direct te maken met effecten van nieuwe regelgeving, die vaak als unfair en onvoorspelbaar worden ervaren. De effecten van regelgeving op de markt en op de ondernemingen die de regels moeten uitvoeren, lijken in de besluitvorming onvoldoende te worden meegewogen.

Banken en verzekeringen investeren intensief in nieuwe ICT-toepassingen. Samen met de telecomsector zijn ze de motor in de groei van de zakelijke dienstverlening en de ICT-diensten. Nieuwe concepten en diensten die gebruikmaken van internet en PC's van de klanten, vinden ruime verspreiding en leiden zowel tot nieuwe omzet als tot verlaging van kosten.

Nederland kent weinig grotere bedrijven die software ontwerpen en ontwikkelen. De internationale markten worden gedomineerd door buitenlandse spelers. Voor het ontwikkelen van software voor kleinere bedrijven zijn nog wel kansen.

De activiteiten van shared service centers en callcenters zijn sterk toegenomen in Nederland. Het laat zich aanzien dat ook hier inmiddels sprake is van een trek naar landen met lage lonen. Het vestigingsvoordeel van Nederland is wat verbleekt ten opzichte van landen als Ierland en enkele Aziatische landen.

De effecten van de conjuncturele teruggang zijn voor de banken en verzekeringen beperkt gebleven. Dat geldt niet voor de zakelijke dienstverlening en ICT-dienstverlening. Deze bedrijven lijden nog onder de bezuinigingen die door bedrijfsleven en overheid zijn ingezet.

De dienstensector toont levenskracht, vraagt nauwelijks om stimulerende activiteiten van de overheid, maar vraagt wel om stabiliteit van regelgeving en een level playing field ten opzichte van andere landen.

3.7 SWOT VOOR MEDIA, UITGEVERIJEN, CULTUUR

In dit hoofdgebied vindt een veelheid van ondernemingen een plaats. Het gaat om uitgeverijen, informatieverspreiders, producenten van televisieprogramma's, theater en vele andere activiteiten. In totaal is dit een omvang van circa 220.000 arbeidsplaatsen, circa €12 miljard toegevoegde waarde en circa 6 miljard export. Het gaat hier om 'content', het bieden van informatie, van vermaak, van inzicht. Soms gaat het om creatie van content, vaak ook om bewerking en verkoop in nieuwe vormen, andere media, andere combinaties en/of

andere doelgroepen. Voor de moderne vormen van informatie geldt het gemeenschappelijke kenmerk dat het samenstellen van de informatie of de programma's hoge initiële investeringen vraagt. Bij succes is vermenigvuldiging uit te voeren met geringe variabele kosten. De belangrijkste trend is dan ook het multimediaal worden van deze wereld. Wanneer een uitgave of een productie een succes wordt, zijn hoge rendementen te behalen. Als het product flopt, zijn de stroppen groot, een gebied met hoge risico's. Dit gebied wordt door macro-economen gezien als de volgende draaggolf voor mondiale economische groei. De bestedingen per hoofd van de bevolking nemen sterk toe in de hoogontwikkelde landen.

Een uitzondering vormt de traditionele vorm van uitgeven van kranten en tijdschriften, waar sprake is van een grotere mate van stabiliteit, maar ook van gevoeligheid voor advertentie-inkomsten en oplageaantallen.

In de strategie van de grote Nederlandse uitgevers is het oppakken van nieuwe uitgeefsegmenten (informatie, media) duidelijk terug te zien, waarbij dat voor omroep wettelijk beperkt wordt.

Voor dit hoofdgebied van economische bedrijvigheid geldt de volgende SWOT.

| STERK | ZWAK |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Open cultuur voor internationale contacten en uitwisseling • Goed ontwikkelde distributienetwerken voor uitgeverijen • Goed opgeleide en gemotiveerde mensen • Stabiel ondernemersklimaat • Innovativiteit van de sectoren • Nederland als testmarkt en gateway naar Europa | <ul style="list-style-type: none"> • Hoge loonkosten en sterke vakbondsoriëntatie in uitgeverijsector • Publieke-omroepbestel verstoort level playing field • Nederlandse taal is een kleine thuismarkt • Hoge distributiekosten door wet- en regelgeving • Mededingingswetten beperken de expansie • Weinig samenwerking in de keten • Te veel op eigen land georiënteerd • Te weinig ondernemend in culturele en creatieve industrie • Weinig samenwerking bij beleidsmakers |
| KANSEN | BEDREIGINGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Papier wordt vervangen door elektronische media, waardoor de distributie eenvoudiger en sneller wordt • Convergentie van media • Consumenten hebben meer tijd en geld voor media en cultuur • Oppakken van de synergie tussen cultuur en (re)creatie, meer doen met merk Nederland | <ul style="list-style-type: none"> • Ontlezing • Mediawet werkt beperkend • Bescherming van copyrights onduidelijk • Toenemende bureaucratie • Te weinig maatschappelijke waardering voor cultuur en het creatieve • Overheidsmaatregelen zoals studie- |

- Het belang van content neemt toe
- Nieuwe doelgroepen en nieuwe maatschappelijke knelpunten vragen om specifieke benaderingen

huis

De uitgeverijen hebben zich voorspoedig ontwikkeld, maar ondervinden nu veel druk van de recessie. Hetzelfde geldt voor media en cultuur. De uitgevers hebben de strategie en de potentie om de verbreding van papier naar (elektronische) media te maken. De wet- en regelgeving maakt nog een scheiding tussen de media, een scheiding die steeds minder functioneel wordt en belemmerend gaat werken.

De elektronische media lenen zich gemakkelijker voor internationaal gebruik. Content, maar ook concepten zijn goed te exporteren. De Nederlandse sectoren werken actief aan hun internationale positionering. Ook de Nederlandse thuismarkt voor gedrukte media biedt perspectief, zij het dat de markt stabiel is.

De culturele en creatieve sector kan met recht als een groeisector getypeerd worden. Nederland heeft een sterke sector, waarbij het onderscheid tussen commercie en kunst sterk gemaakt wordt. De acceptatie dat cultuur ook vermaak is en vermaak ook cultuur, wordt belemmerd door de neiging productie óf bij het ene óf bij het andere in te delen.

Internationaal is er in deze sector een natuurlijke betrokkenheid als beschermer en promotor van cultuurgoed, waarbij voor Nederland geldt dat opdrachten en internationale promotie wellicht effectiever zijn dan subsidies. Een betere afstemming tussen Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zou daarbij wenselijk zijn volgens de sector.

AANPAK EN VERANTWOORDING

Dit rapport bevat de resultaten van de opdracht die het Ministerie van Economische Zaken aan Berenschot gegeven heeft om een kwalitatieve SWOT-analyse uit te voeren voor twintig sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven

De sectoren

De twintig sectoren zijn grotendeels gekozen door het ministerie. Uitgangspunt was dat ze tezamen een weerspiegeling van de Nederlandse economie moesten vormen, zowel voor industrie als diensten. Om praktische redenen is bij de keuze van de sectoren zo dicht mogelijk bij de (enigszins verouderde) SBI-codering gebleven. Ook is gelet op de mogelijkheid om met OECD-gegevens te werken. De sectoren zijn weergegeven in bijlage 2. De indeling in zes hoofdgroepen is door Berenschot gemaakt op basis van de samenhang in de economie en de overeenkomsten in de SWOT-patronen.

Kwalitatieve gegevens

In het onderzoek is gefocust op kwalitatieve beschrijving van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Om tot die beschrijving te komen, is een aanpak gevolgd in drie stappen:

- Voorbereidende analyse.
- Workshops.
- Rapportage.

Hierbij is het principe van de Delphi-methode gebruikt en wel als volgt.

De voorbereidende analyse omvatte een beperkte desk survey aangevuld met een eerste confrontatie van enkele expertmeningen. Deze analysegegevens zijn met daaruit komende eerste suggesties voor SWOT-punten toegestuurd aan de deelnemers van de workshops. Die konden op basis daarvan een eerste oordeel vormen. In de workshop is begonnen met een bespreking en een brainstorm, waarbij de inputinformatie verbreed en aangescherpt werd met de kennis van deelnemers. Vervolgens zijn de daaruit komende SWOT-statements in discussie gegeven. Daarbij is ook het instrument van 'value chain'-analyse gebruikt om nog meer scherpte te krijgen. De eindversie van de SWOT is ten slotte totstandgekomen op basis van dit verscherpte inzicht, waarbij alle deelnemers hun mening gelijk konden doen gelden. Om de objectiviteit te vergroten, is het proces geleid door twee facilitators van Berenschot. De voorzitter leidde de bespreking en lette daarbij ook op consistentie en evenwicht in relatie tot objectieve sectorgegevens. De procesbegeleider zorgde voor een goede begeleiding van informatie en stemrondes met de electronic boardroom.

In de workshop is gestreefd naar acht tot twaalf deelnemers, te weten negen ondernemers van strategisch niveau², eventueel aangevuld met enkele wetenschappers of experts van beleidsbepalend niveau of eventueel iemand uit de sectorvereniging. In enkele gevallen is met meer of minder deelnemers gewerkt. Met minder vanwege slechte opkomst (korte termijn en agendaproblematiek), met meer waar een differentiatie naar deelsectoren aan de orde was. Zo is bij de sector transportmiddelen met zestien deelnemers gewerkt, waarbij er een vertegenwoordiging was uit alle deelsectoren: automotive, vliegtuigbouw en scheepsbouw.

In de workshops waren één of twee waarnemers van EZ aanwezig.

In de eindfase heeft Berenschot de SWOT-statement verwerkt als eindredactie. Daarbij is de originele tekst uit de workshops zo veel mogelijk gehandhaafd. Berenschot heeft ook de samenvattende analyse naar hoofdgroepen gemaakt.



electronic boardroom

Kwantitatieve gegevens

Naast dit onderzoek is er een aparte kwantitatieve analyse van sectoren verricht door het SEO. De basisset van de SEO-gegevens is ook voor dit onderzoek gebruikt, het gaat dan om de OECD-gegevens per tweecijferige sectorcode voor de jaren 1990 tot 2000. Uit de (beperkte) analyse die Berenschot deed als voorbereiding voor de SWOTs, zijn ook een aantal gegevens gebruikt. Het gaat dan met name om twee aanvullingen:

- Update met recentere gegevens dan 2000. Dat was noodzakelijk om van ondernemers een afgewogen oordeel te krijgen.

² Denk hierbij aan de directeur van een klein/middelgroot bedrijf of de BU-directeur of strategiedirecteur van een grote (internationale) onderneming.

- Verdieping op deelgebieden.

Veel van die gegevens zijn afkomstig van Eurostat of CBS. Een enkele keer zijn gegevens van marktrapporten of sectorstudies gebruikt. Gezien de beperktheid van het onderzoek, zijn die gegevens soms wat fragmentarisch. Voor de oordeelsvorming door de deelnemers bleken ze echter zeer nuttig.

SWOT als analysekader

Het analysekader bij deze studie is de zogenaamde SWOT-analyse. Die analyse is met de 'value chain'-analyse het meest gebruikte instrument in strategieprocessen. Het sterke van de analyse is dat zeer veel factoren (intern en extern) met elkaar gecombineerd kunnen worden in één samenvattend en toekomstgericht beeld. Dit geeft een grote kans op juiste conclusies. Er is tevens een grote vrijheid van structuur en formulering. Dit werkt positief uit op herkenbaarheid van de resultaten door betrokkenen.

De SWOT-analyse heeft ook nadelen. In de praktijk ontstaat vaak een grote overlap tussen sterkte en zwakte en tussen kansen en bedreigingen. Door het gebrek aan structuur staan vaak belangrijke en minder belangrijke zaken door elkaar en treedt herhaling op. Dat kan uiteindelijk leiden tot vage, nietszeggende conclusies en/of tot een set van onderling tegenstrijdige besluiten. Ook is een nadeel dat met de SWOT gemakkelijk subjectieve oordelen (al dan niet vanuit een belangenpositie) ongecorrigeerd door de analyse komen.

Om de nadelen van de SWOT te ondervangen, is gewerkt met een gedeeltelijke voorstructurering in de SWOT-analyse. Die is te zien in de sector-SWOTS in bijlage 3. In die voorstructurering zijn voor zowel sterk/zwak als kans/bedreiging enkele categorieën voorgedefinieerd. Dit zonder afbreuk te doen aan eigen specifieke formuleringen in sectoren en aan de mogelijkheid om buiten de categorieën alle zaken weer te geven die van belang zijn.

Een deel van de SWOT kan beoordeeld worden op basis van harde en kwantitatieve informatie uit het kwantitatieve onderzoek. Ze waren voor de voorzitters en deelnemers een bron om kritische en objectieve beschouwingen te bevorderen.

Waardeketenanalyse (value chain)

Bedrijven, maar ook landen en regio's concurreren in waardeketens. Men specialiseert in ketens, dan wel in bepaalde functies voor ketens (bijvoorbeeld Nederland distributieland, kenniseconomie, China productieland, Nederland handelsland, Amerika ICT-land). Ook kan men kiezen voor de regiefunctie en grote delen van de keten uitbesteden (bijvoorbeeld ASML, Philips). Rondom competentiegebieden clusteren bepaalde functies voor bepaalde ketens bij elkaar in regio's (regiefunctie sierteelt Nederland). Hierover is veel discussie. Een analyse in waardeketens geeft scherpte en dwingt tot consistentie, wat de SWOT-analyse niet doet.

Om deze reden is als aanvulling van de SWOT voor vrijwel alle sectoren een (beperkte) analyse van de waardeketen gedaan, zowel in de voorbereiding als

BIJLAGE 1

tijdens de workshop. In de sectorrappen ten is die analyse ook te vinden. In het koepelrapport is een beschouwing over waardeproposities voor Nederland opgenomen.

INDELING VAN DE SECTOR-SWOTS NAAR HOOFDGEBIEDEN

| CBS-nr. | Sector | Hoofdgroepen | | | | | |
|---------------------|--|--------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15, 16 | Voedings- en genotsmiddelenindustrie | X | | X | | | |
| 17, 18, 19, 36 | Textiel- en meubelindustrie | X | | | | | |
| 21 | Papierindustrie | X | | | | | |
| 22 | Uitgeverijen en drukkerijen | | | | | | X |
| 23, 24 | Chemische basisproducten | X | | | | | |
| 244, 245, 246 | Fijnchemie/farma en biochemie | X | | X | | | |
| 25 | Rubber- en kunststofindustrie | X | X | | | | |
| 27 | Basismetalaalindustrie | X | | | | | |
| 28 | Metaalproductenindustrie | X | X | | | | |
| 29 | Machine- en apparatenindustrie | | X | | | | |
| 3001, 2956, 33 | Hightechsystemen voor kantoor, ziekenhuis, industrie, etc. | | X | | | | |
| 31, 32 | Elektro-, video-, telecomapparatuur | X | X | | | | |
| 34, 35 | Transportmiddelenindustrie | | X | | | | |
| 40, 41, 642 | Energie-, water-, kabelbedrijven, | | | | X | | |
| 45 | Grond-, water-, wegenbouw en bouwnijverheid | | | | X | | |
| 60, 61, 62, 63, 641 | Vervoer, logistiek en post | | | | X | | |
| 65 | Banken | | | | | X | |
| 66 | Verzekeringswezen en pensioenfondsen | | | | | X | |
| 72, 73, 74 | Zakelijke dienstverlening | | | | | X | |
| 92 | Culturele en (re)creatieve industrie | | | | | | X |

DE TWINTIG SECTOR-SWOTS

Deze SWOTs zijn in een apart rapport ondergebracht.