



s i c

Industriebeleid & Communicatie

DE CONJUNCTUUR DE BAAS!

STICING INDUSTRIEBELEID EN COMMUNICATIE

Derde Nationaal Industriedebat
Nieuwegein, 9 December 2010

syntheserapport

redactie prof. dr. Dany Jacobs
in samenwerking met SIC-werkgroepen en SAC

Aan deze publicatie werkten de volgende personen mee:

- Rien van den Berg; CMHF/SBI
- Theo van den Berg; SIC
- Ton de Bruine; Brinksmetaal en FME
- Anneloes Cordia; Lector Hogeschool Rotterdam
- Prof. Ben Dankbaar; Radboud Universiteit
- Rob van Engelenburg; Koninklijke Metaalunie
- Nic Gerretsen; Kivi Niria en Intradin
- Prof. Rienk Goodijk; Rijksuniversiteit Groningen en Tias/Nimbas
- Rasmin Gootjes; Tempo-Team
- Prof. Dany Jacobs; Universiteit van Amsterdam
- David Kemps; ABN AMRO
- Aad van Klaren; Dubois en Co.
- Prof. Jaap de Koning; Erasmus universiteit Rotterdam en SEOR
- Marc Lamers; Arcadis
- Roger Lenssen; Smart Group
- Prof. Piet Moerman; Erasmus Universiteit Rotterdam
- Martin Overbeeke; Abbott/Solvay
- Inge Oskam; Lector Hogeschool van Amsterdam
- Prof. Frank Pot; Radboud Universiteit
- Gu van Rijn; TNO
- Prof. Hans Schenk; Universiteit Utrecht
- Ronald Schuurmans; Tempo-Team
- Egbert-Jan Sol; TNO
- Prof. Jacques Theeuwes; Technische Universiteit Eindhoven
- Prof. Jules Theeuwes; Universiteit van Amsterdam en SEO
- Willem van der Stokker; SIC
- Bert Woltheus; ING
- Tinus van de Wouw; VHP2/CMHF

Vormgeving:

Mercurius Creatie

Druk:

Kunstdrukkerij Mercurius Westzaan

Mede mogelijk gemaakt door Tempo-Team en ING

Voorwoord	5
Inleiding	6
Plaats en belang van de industrie	7
Het sociaal-economisch model	12
Vroegtijdig signaleren van crises	18
Financiering	21
Een flexibele arbeidsorganisatie	26
Continue innovatie	33
Marketing en verkoop	40
Eindconclusies en aanbevelingen	45
Gebruikte literatuur	48

Dit rapport en ons hele derde Nationaal Industriedebat van 9 december 2010 gaan over de vraag: Kunnen we de Nederlandse Maakindustrie nog beter bestand maken tegen conjunctuur-schommelingen?

Net als in het verleden hebben we bij het samenstellen van dit rapport een beroep kunnen doen op talrijke van onze vrijwilligers die in zeven werkgroepen aan een verscheidenheid van uiteenzettingen en voorstellen hebben gewerkt. Al deze werkstukken zijn op onze website terug te vinden. Onze SIC-hoogleraar Dany Jacobs heeft alles verwerkt tot een kort en leesbaar syntheserapport. De Strategische Adviescommissie(SAC) heeft hem geholpen door verbeteringssuggesties te doen. Wat opviel was dat verschillende werkgroepen met soortgelijke aanbevelingen kwamen. Dat heeft natuurlijk te maken met het feit dat de verschillende terreinen die behandeld worden, met elkaar verbonden zijn. We willen niet de indruk wekken dat er nooit sprake was van meningsverschillen die wellicht ook tijdens het Nationaal Industriedebat aan bod zullen komen. Zo is bijvoorbeeld de een meer gehecht aan de huidige ontslagbescherming dan de ander. Maar grosso modo was er wel overeenstemming. Die heeft te maken met het feit dat de meeste van onze deelnemers ervan overtuigd zijn dat we het in onze bedrijven moeten hebben van de constructieve samenwerking van alle betrokkenen en we het dus het perspectief moeten hanteren van pro-actieve win-win. Alle voorstellen ademen die geest uit.

We zijn er dan ook trots op dat we met de SIC dit platform tot stand gebracht hebben waar de verschillende partners samen pro-actief voorstellen ontwikkelen voor de versterking van onze industrie. Ik wil er in dit verband op wijzen dat we op dit punt tussen het tweede en derde Nationaal Industriedebat nog een ander mooi product tot stand gebracht hebben. In 2008-2009 is eveneens met de hulp van vrijwilligersgroepen ons boekje *Maak er meer van; Ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht van de maakindustrie* (Jacobs, Dankbaar en Pot 2009) tot stand gekomen.

Ook in dat boekje staan talloze aanbevelingen waarmee ondernemers hun bedrijven 'crisisbestendiger' kunnen maken.

Rest mij nog eenieder te bedanken die aan het voorbereidend werk heeft meegedaan, naar het Nationaal Industriedebat gekomen is en wie verder zal bijdragen om de hier gepresenteerde ideeën verder uit te werken en uit te dragen.

Willem van der Stokker
voorzitter SIC

Schokdempers, chauffeur en onderhoudswerkers

Op het moment dat dit rapport naar de drukker ging, leek het erop dat de crisis, die in 2008 begon met een grote vertrouwenscrisis in de bankensector die vervolgens het hele economisch leven dreigde lam te leggen, eindelijk over was. Maar er waren nog steeds onheilspellende berichten. Dit alles illustreert het punt dat ook in dit rapport gemaakt wordt: met alle snelle informatie-uitwisseling waar we tegenwoordig over beschikken, blijft niet alleen het voorspellen van de toekomst, maar zelfs het interpreteren van de actuele situatie geen eenvoudige zaak. Het is dan ook een illusie te suggereren dat wie dan ook ooit de conjunctuur en dus toekomstige crises de baas zou kunnen worden. De conjunctuur hangt samen met de golfbewegingen op de korte en de langere termijn van de economie die verbonden zijn met het feit dat perfecte markten niet bestaan en al helemaal niet als er innovatie in het spel is.

Wat we wel denken is dat we goed voorbereid kunnen zijn zodat we lichte en zwaardere schokken goed kunnen opvangen. Dit rapport gaat over wat mogelijke schokdempers zijn en hoe chauffeurs en onderhoudswerkers allerhande zich het beste kunnen toerusten om toekomstige putten zo goed mogelijk te dempen danwel te ontwijken.

In de eerste drie hoofdstukken wordt aandacht besteed aan enkele belangrijke omgevingsfactoren voor industriebedrijven. Op deze terreinen is met name een taak weggelegd voor de overheid en soms ook voor sociale partners.

De volgende 4 hoofdstukken behandelen meer praktisch en concreet de belangrijkste gebieden van het (individuele) bedrijfsbeleid.

Een sterk strategisch profiel, continue innovatie en sterke relaties met klanten zijn voorbeelden van schokdempers waar we in dit rapport in dit verband op wijzen. Schokdempers vullen geen putten in de weg, maar zorgen er wel voor dat we die minder voelen. Bovendien kunnen chauffeurs als het nodig is behoedzaam, alert en behendig sturen. Ook met betrekking tot deze terreinen is er vaak een rol weggelegd voor de overheid en de sociale partners. Door te investeren in “goede wegen” kunnen ze industriebedrijven ondersteunen bij het versterken van hun (internationale) concurrentiepositie.

Dit is het derde Nationaal Industriedebat dat SIC organiseert. Dat gebeurt zowel onder een goed als een slecht gesternte. Slecht natuurlijk door de diepe crisis die we de voorbije twee jaren meemaakten en die – zoals gebruikelijk - de industrie onevenredig zwaar trof. Een van de wetten van de industriële economie is dat producten en diensten die we het moeilijkst kunnen missen, het minste last hebben van recessies. Bederfelijke consumptiegoederen hebben een minder schokkend verloop dan duurzame consumptiegoederen waarvan de koop gemakkelijker kan worden uitgesteld. Productiemiddelen hebben een nog beweeglijker verloop en bij grondstoffen, basismetalen en componenten (zelfs microchips) verloop de conjunctuurbeweging met de meest heftige ups en downs. U begrijpt dan ook waarom bedrijven als NXP en ASML of toeleveranciers aan de auto-industrie meer last van de crisis hebben gehad dan bijvoorbeeld Unilever.

Het goede nieuws is dat ondanks die terugval in de Nederlandse industrie veel minder mensen hun werkplek hebben verloren dan in voorgaande crises het geval is geweest. Grosso modo is de Nederlandse industrie door een hoge mate van flexibiliteit en innovatie schokbestendiger geworden. Daar komt bovenop dat de meeste bedrijven zo lang mogelijk hebben geprobeerd hun personeel in huis te houden. Toen het goed ging, hadden ze veel moeite om die mensen naar binnen te halen en ze hebben niet veel zin dit na de crisis opnieuw te moeten doen. Zelfs de stageplekken zijn goed behouden gebleven voor de jongeren – dat is ook wel eens anders geweest in crisistijd. Bedrijven zijn er blijkbaar van doordrongen geraakt dat investeren in goed geschoolde arbeidskrachten wel degelijk in hun eigen belang is. Ook de investeringen in R&D zijn goed op peil gebleven.

Tijdens de voorbije zomer werden we opgeschrikt door een van de grootste voorgenomen afvloeiingen in de industrie, bij het vroegere Organon, sinds kort onderdeel van het Amerikaanse farmaceutica-bedrijf Merck (MSD). Daarbij moesten ook meer dan duizend hooggekwalificeerde onderzoekers het veld ruimen. Een en ander leidde tot onterechte verwijten richting de overheid alsof die deze sector of de industrie in het algemeen had verwaarloosd. In het geval van Organon was die bewering moeilijk over te houden, aangezien de voorbije jaren juist onevenredig veel subsidie richting deze sector is gegaan. In 2007 stelde de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid AWT nog vast dat bij de investeringsimpulsen in de jaren 2003-2007 relatief het meeste geld naar 'health & life sciences' was gegaan - niet minder dan 28% - terwijl deze sector niet eens als sleutelgebied van de Nederlandse economie was aangewezen (AWT 2007). Waar in 1997 op basis van concurrerende voorstellen vier technologische topinstituten werden erkend¹ en daar nadien nog drie andere evenzeer op extern beoordeelde² aanvragen werden aan toegevoegd,

werd in 2006 uit het niets opeens het TI Pharma opgericht. Hoe erg de voorgenomen afvloeiingen in Oss ook zijn, wat het Organon-verhaal vooral onderstreept is dat het in de kenniseconomie om keiharde concurrentie gaat op basis van internationale excellentie³. En de schaal waarop de Nederlandse humane farmaceutica opereert was gewoon te beperkt. Wie in de toekomst crisissen als deze de baas wil zijn, ontkomt er dan ook niet aan op kracht te concurreren. Nederland kan niet op alle terreinen sterk zijn. Telkens we geconfronteerd worden met relatieve zwakte op een bepaald terrein is de reflex dat de overheid daar wat aan moet doen, maar dat is dus geen sterke reflex. Zelfs al kan men kritiek hebben op de precieze afbakening van de sleutelgebieden zoals die in 2004-2006 in Nederland plaatsvond en de wijze waarop dit gebeurde (Jacobs 2009: 26-28), grosso modo ging het wel om correcte keuzes en ook de adoptie van het principe van backing winners was op termijn de beste garantie om toekomstige crises zoals die rond Organon te vermijden. De Organoncrisis illustreerde evenwel nog een ander punt en dat kan het goede nieuws genoemd worden.

Wat misschien nog wel het meeste opviel de voorbije tijd, was dat opeens overal weer stemmen opgingen voor meer industriebeleid. Weliswaar was niet altijd even helder wat men daarmee precies bedoelde – in grote lijnen wellicht steun voor (telkens) de eigen sector of projecten die de sector ten goede kwamen – maar opvallend was vooral dat bijna niemand daar tegen in ging. Het belang van de industrie wordt dus erkend.

Belang van de industrie

- 11,4 % (ongeveer 900.000 banen) van de totale werkgelegenheid in Nederland komt uit de industrie.
- In de industrie wordt circa 13,6 % van de Nederlands toegevoegde waarde gecreëerd.
- Elke baan in de industrie creëert ongeveer 1 baan in de dienstensector.
- De industrie is een belangrijke motor van de export. 71,4% daarvan is afkomstig uit de industrie.
- De industrie investeert meer dan evenredig in onderzoek en ontwikkeling (ook 71,4% van de privé-investeringen) en is daarmee een belangrijke bakermat voor innovatie.
- De industrie is de belangrijkste aanjager van de groei van de arbeidsproductiviteit, ook in andere sectoren.

Cijfers over 2008 uit CBS, Statistisch Jaarboek 2010, De Nederlandse Economie 2008 en website CBS.

De voorbije decennia was er immers geregeld sprake van een veronderstelde evolutie naar een 'post-industriële' diensteneconomie. Gaandeweg is evenwel weer duidelijk geworden dat de industrie helemaal niet verdwijnt. Weliswaar is de industriële werkgelegenheid gedaald van een top van 27% rond 1963 naar ongeveer 11,5% nu, maar dat heeft vooral te maken met de fenomenale groei van de industriële productiviteit. Als de productiviteit immers sneller stijgt dan de productie, neemt het aantal benodigde arbeidskrachten af. Dat leidt tot een soort gezichtsbedrog. De paradox van de productiviteitsgroei is immers dat de sectoren waar de productiviteit het laagst is – in de regel zijn dat de dienstensectoren – relatief in belang toenemen. Bovendien zijn veel banen in de dienstensector rechtstreeks verbonden met industrie en daar ook uit voortgekomen. De mooiste indicator daarvan is de uitzendarbeid – een dienst – die als eerste getroffen wordt als het niet goed gaat met de industrie.

Hoe zit het met het tweede putje waar traditioneel veel industriële werkgelegenheid door wegliep: de internationalisering. Deze heeft verschillende gedaantes:

- Internationale concurrentie die onze industrie wellicht opzij zet. De afgelopen decennia zijn op dit punt al de nodige nieuwe concurrenten gepasseerd: Japan, de kleine Aziatische tijgers (Zuid-Korea, Taiwan, Singapore en Hong-Kong) en nu dus de grote jongens China en India.
- Uitbesteding van voor Europa bestemde productie naar lagelonenlanden: traditioneel in de textiel Tunesië en Turkije en soms ook India en Marokko; de voorbije jaren vooral over China en in mindere mate Vietnam of Bangla Desh.
- Verplaatsing van voor verre export bestemde industriële productie naar verre landen.

Al deze vormen hebben plaatsgevonden en vinden nog steeds plaats. Alleen kunnen we zeggen dat ze ook steeds in zekere mate zijn gecompenseerd. Japanse en Koreaanse autoproducenten zijn bijvoorbeeld steeds meer in Europa gaan produceren; het Taiwanese Giant produceert fietsen voor de Europese markt in Nederland; en ook kledingbedrijven produceren weer meer producten dichterbij de Europese markt om te kunnen profiteren van snelle ontwikkelingen op die markt.

¹ *Dat waren het Telematica Instituut (tegenwoordig Novay), het Dutch Polymer Institute, het Netherlands Institute for Metals Research en het Top Institute Food and Nutrition.*

² *Het Center for Translational Molecular Medicine (CTMM), het TTI Waternet (TTIW) en het TTI Groene Genetica.*

³ *En ter herinnering: toen de vroegere Organon-eigenaar Akzo-Nobel kort na de verkoop van dat onderdeel in 2007 het Engelse ICI overnam, leidde dat daar al snel tot de afvloeiing van niet minder dan 3.500 personeelsleden.*

⁴ *Dit in tegenstelling tot de dierlijke farmaceutica waar Intervet in Boxmeer (nu ook onderdeel van MSD) wel een wereldspeler is. Het blijft dus spannend om te zien wat daar gaat gebeuren.*

De sterke mate van automatisering van de resterende industrie heeft er ook toe geleid dat in veel sectoren de loonkosten slechts een klein gedeelte van de totale productiekosten uitmaken. En produceren in minder efficiënte landen met soms veel corruptie plus de nodige communicatieproblemen en cultuurverschillen heeft ook zijn prijs. Het minste wat we kunnen zeggen is dat het voorbije decennium Nederland niet aan industriële exportkracht heeft ingeboet, eerder integendeel. Dat heeft ook te maken met het feit dat men meer dan ooit is gaan beseffen dat we het echt van sterk innovatievermogen moeten hebben. Daarnet hebben we nog in herinnering gebracht in welke mate de Nederlandse industrie ondanks de crisis in innovatie en eigen personeel is blijven investeren. Daar kan nog het thema duurzaamheid aan toegevoegd worden waar Nederlandse bedrijven ook bovengemiddeld pro-actief in investeren. Ook dat moet op termijn zijn vruchten afwerpen.

De indruk bestaat dan ook dat er een zekere stabilisatie is ingetreden t.a.v. de twee traditionele vormen van deïndustrialisering:

- Er lijkt binnenlands een soort stabiele verhouding ontstaan te zijn tussen de werkgelegenheid in industrie en diensten.
- Ook internationaal zijn de meest laagwaardige banen waarvoor de lonen in Nederland relatief hoog waren, nu wel verdwenen.

Een en ander resulteert erin dat de daling van de industriële werkgelegenheid het voorbije decennium relatief langzamer verliep: als we kijken naar de industrie sec⁵ dan zien we de voorbije tien jaar een daling van ongeveer 1.000.000 naar 910.000 banen. Dat is veel minder dan de sterke dalingen die we voordien hebben gezien. Sterker van 2005 tot 2008 (meest recente cijfer) steeg dit aantal van 900.000 naar 910.000.

De voorbije jaren is geregeld ook gesproken over een vermeend imagoprobleem van de industrie. Uit recent onderzoek blijkt dat dit in zoverre meevalt dat veel scholieren en hun ouders een vrij positief beeld hebben over de industrie en de techniek (De Koning et al. 2008, 2010). Dit neemt niet weg dat voor de meesten techniek niet in beeld is bij de opleidings- en beroepskeuze. Men heeft geen affiniteit met techniek en heeft soms ook een verkeerd beeld van de vooruitzichten op werk met een technische opleiding. Vooral bij allochtonen speelt dit. Hierdoor en door demografische ontwikkelingen (ontgroening, vergrijzing) dreigt een toenemend tekort aan geschoolde arbeidskrachten te ontstaan (zie ook hoofdstuk 5).

⁵ Dus exclusief de bouw en de nutsbedrijven die door het CBS samen met de 'industrie' meestal tot de 'nijverheid' worden gerekend.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

- Laat u niet verblinden door het vermeend verdwijnen van de industrie als gevolg van enerzijds productiviteitsverhogingen binnen de industrie en anderzijds vormen van uitbesteding naar de dienstensectoren: de industrie staat niet op het punt te verdwijnen uit Nederland. Wie Nederland wil behoeden voor toekomstige crises houdt dus het beste de ogen open voor de reële sterktes en zwakte van die industrie. Wie verhalen de wereld in stuurt over het verdwijnen van de industrie moet ook niet vreemd opkijken als afgestudeerden ervoor terugschrikken daar te gaan werken.

1. Het bedrijfsleven

- Sluit de industrie niet op binnen de beperkte kaders van de industrie. Innovatie wordt steeds meer 'open'. Stimuleer daarom alle mogelijke productieve vormen van interactie met landbouw (bijv. het agrofood-cluster), diensten en creatieve sectoren.
- Verder blijven samenwerking met onderwijs en onderzoek op alle niveaus van groot belang.
- Zorg ervoor in woord en daad dat u bekend staat als werkgever die er alles aan doet om ook in tijden van crisis de werkgelegenheid op peil te houden.

2. De overheid

- Versnipper binnen het innovatiebeleid niet de middelen. In de kenniseconomie gaat het om sterke specialisatie. Uiteraard moet er altijd openheid bestaan voor onverwachte ontwikkelingen in totaal nieuwe sectoren. Daar dienen generiek beleid en bijvoorbeeld ook wetenschapsbeleid en het stimuleren van ondernemerschap voor. Maar een groot deel van het innovatiebeleid moet gericht zijn op het toekomstgericht versterken van onze sterkste specialisaties. In de sleutelgebieden ('backing winners'). Elke euro die daarin geïnvesteerd wordt, brengt in de regel meer op dan de minder gefocuste, generieke Bestedingen.

2. Het sociaal-economisch model

De voorbije twee jaar zijn we geconfronteerd met een crisis die we als systeemcrisis konden typeren. Op zeker ogenblik kwam het vertrouwen in het gehele internationaal financieel systeem in het gedrang. De paniek was dan ook groot. Wie economische crises de baas wil zijn, ontkomt er dan ook niet aan het sociaaleconomisch systeem, nationaal en internationaal, aan nader onderzoek te onderwerpen. In ons Nationaal Industriedebat concentreren we ons weliswaar op Nederland, maar natuurlijk binnen een internationaal kader.

Het Nederlands sociaaleconomisch model kan men sinds de tweede wereldoorlog kwalificeren als een combinatie van Angelsaksische met 'Rijnlandse' elementen. Het Angelsaksische model is liberaler en legt grote nadruk op aandeelhouderswaarde. Bij het arbeidsmarktbeleid wordt meer nadruk gelegd op externe flexibiliteit: het gemakkelijk kunnen aanwerven en ontslaan van personeel. In wat men het Rijnlandse model noemt is meer aandacht voor overleg (en dus voor meer betrokkenen bedrijven dan enkel aandeelhouders), voor overheidsregulering en voor interne flexibiliteit: via scholing van werknemers ervoor zorgen dat ze multi-inzetbaar zijn (zie ook het hoofdstuk over de flexibele arbeidsorganisatie). Bij beursgenoteerde ondernemingen leidt de Angelsaksische nadruk op aandeelhouderswaarde al snel tot kortademigheid: bijna dagelijkse aandacht voor de beurskoers, zeker als daar geen helder strategisch verhaal tegenover staat over doelstellingen en winstkansen op de langere termijn.

Van het Rijnlandse model wordt soms beweerd dat het behoudender is en daardoor ondernemerschap en dynamiek minder snel stimuleert dan het Angelsaksische model. Daar staat tegenover dat de Rijnlandse voorzichtigheid niet zo snel tot de mondiale systeemcrisis zou hebben geleid waarmee we in 2008-2010 te maken hebben gekregen. Die crisis was overigens niet enkel financieel of economisch, maar in sterke mate ook cultureel, moreel en maatschappelijk. Het is belangrijk dat onder ogen te zien en daaruit de noodzakelijke consequenties te trekken.

Nederland: tussen het continent en de vrije zee

Ondanks het feit dat de Nederlandse economie in sterke mate verbonden is met de Duitse en het Nederlandse 'Poldermodel' in grote lijnen overeind is gebleven, is de voorbije decennia het sociaal-economisch model in sterkere mate Angelsaksisch geworden. Uitingen daarvan zijn:

- Verschuiving van een collegiaal bestuursmodel naar een model met de 'CEO' als boegbeeld.
- Het onder druk komen van de (collectieve) overlegvormen.

- Versterking van de positie van de aandeelhouders in de voorstellen van de Commissie Peters (1997), de nieuwe code Tabaksblat (2003) en de herziening van de structuurregeling in 2004 (met name de artikelen 107a, 158, 161a van Boek 2 BW).
- Dat leidde tot sterk toegenomen activisme van de aandeelhouders (bijvoorbeeld bij conflicten bij HBG, Ahold, Stork, ABN-AMRO en ASMI) en een grotere invloed van hedgefonds en private equity.
- Overslaan van hiermee verbonden tendensen (aandeelhoudersinvloed, marktwerking, beoordeling op korte termijnresultaten) naar de (semi-) publieke sector.

Daar zijn verschillende oorzaken voor:

- In het onderwijs werden talen als Frans en Duits steeds meer weggedrukt ten voordele van het Engels. Dit had als gevolg dat men ook op de universiteiten nog nauwelijks op de hoogte was van ontwikkelingen in 'Rijnlandse' landen als Duitsland en Frankrijk. De economische prestaties van die landen werden dan ook door een Angelsaksische bril gezien. Zo was er nauwelijks oog voor de exportkracht van Duitsland in vergelijking met de zwakte op dit punt en de industriële neergang van de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk.
- Door de individualisering in de maatschappij nam de 'countervailing power' van de vakbewegingen af. Daardoor verminderde ook de relevantie van corporatistische overlegorganen zoals de SER (Sociaal-Economische Raad) en de Stichting van de Arbeid.
- Het corporatistisch overlegmodel met zijn 'achterkamertjespolitiek' werd als gevolg van de democratisering voor een groot deel terecht ter discussie gesteld. Coöptatie van commissarissen binnen een relatief gesloten ons-kent-ons-netwerk had duidelijke nadelen. Kartels en op de beurs handelen met voorkennis werden lange tijd zonder enige discussie geduld. Daar stond tegenover dat de 'regenten' zich nog in zekere mate door morele codes gebonden achtten. Maar ontoereikend toezicht leidde in het kader van de toenemende concurrentie ook steeds meer tot grote problemen, zoals bleek bij de ondergang van Fokker, ABN AMRO en PCM. Er was dan ook een toenemende druk - ook vanuit de almaar sterker wordende Europese instellingen - in de richting van grotere transparantie en het opheffen van beschermingsconstructies.
- Toenemende transparantie bevorderde ook dat de beloning van managers steeds meer bekend werd. In tegenstelling tot wat sommige mensen verwacht hadden, leidde dit tot een opwaartse druk. Managers wilden niet voor elkaar onderdoen, waarbij nog al eens vergeleken werd met de grootste bedrijven ter wereld. Ter legitimatie werd steeds meer de Angelsaksische mythe van de manager als individuele CEO-superheld verkondigd ten koste van een meer op samenwerking en maatschappelijke verantwoordelijkheid gericht Rijnlands bestuursmodel.

- De afbraak van de beschermingsconstructies vergrootte de mogelijkheden voor groeien aandeelhouders en met name private equity en hedgefonds om in een onderneming de macht over te nemen en eventueel de meest interessante onderdelen ervan te verkopen en/of de onderneming met grote schulden op te zadelen.
- Helemaal te gek werd het toen ook managers van semi-publieke organisaties in afgeschermde omgevingen zoals woningbouwcorporaties en ziekenhuizen de voordelen van het Angelsaksische systeem gelijk financieel gingen incasseren. Dat heeft het vertrouwen in de kwaliteit van het publiek bestuur niet bepaald bevorderd.

Voor een zekere 'verangelsaking' van het bestuursmodel was op zeker ogenblik zeker wat te zeggen. Innovatie en ondernemerschap dreigden in een defensief gericht corporatistisch systeem in de verdrukking te komen met alle gevaren voor concurrentiekracht op de langere termijn. Ondoorzichtigheid en ons-kent-ons-netwerken leidden soms tot slecht bestuur en de ondergang van ondernemingen. Maar het verdwijnen van een maatschappelijke 'countervailing power' heeft op zeker ogenblik alle remmen losgelaten in de richting van zelfverrijking van een kleine groep managers en bankiers ten koste van de rest van de samenleving, het ondermijnen van de leefbaarheid van een aantal ondernemingen en op de duur zelfs van het gehele systeem, zowel financieel als moreel.

Alle afkeer voor overheidsinterventie in Angelsaksische landen kon niet verhinderen dat tijdens de recente financiële crisis zowel grote banken als industriële bedrijven op zijn minst tijdelijk in overheidshanden kwamen. Dan nog bleek het moeilijk om de graaizucht en het cynisme van de betrokken managers en bankiers te beteugelen. Een groot deel van hen heeft de les dan ook nog steeds niet begrepen. Tegenover elke Jack Welch (ex-CEO van General Electric) die nu verkondigt dat aandeelhouderswaarde zo ongeveer het allerdomste idee in de wereld is, staan dan ook minstens tien collega's die denken dat de crisis niet aan veel meer dan een schoonheidsfoutje te wijten was.

We bevinden ons op dit ogenblik in een overgangssituatie waarin nog niet duidelijk is welk nieuw evenwicht tussen de twee bestuursmodellen uiteindelijk uit de bus zal komen. Wat ons betreft mag de balans weer wat meer in Rijnlandse richting doorslaan.

Van het Angelsaksische willen we overhouden:

- Het waarderen en meten van geleverde prestaties en het koppelen van de beloning daaraan. Maar daarbij moet meer naar waardecreatie op de langere dan op de korte termijn gekeken worden.
- Zorgen voor voldoende transparantie over het functioneren van het bestuur, het formuleren en realiseren van strategische en financiële doelen en het belonen op basis van resultaten, met expliciete verantwoording daarover.
- Het belang van adequaat leiderschap en het durven nemen van besluiten.
- Het stimuleren van ondernemerschap en innovatie.

Als kenmerken van een 'gerevitaliseerd Rijnlands model' zien we:

- Het uitgangspunt van de onderneming als samenwerkingsverband binnen een maatschappelijk kader (institutional firm). Daarbij wordt een beroep gedaan op het vakmanschap, de expertise en professionaliteit van de medewerkers en worden ondernemerschap van onderop en eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd. Naast eigen ondernemerschap wordt in dit bedrijfsmodel tegelijkertijd geprofiteerd van samenwerking en onderlinge solidariteit. Managers kunnen van hun medewerkers geen medeverantwoordelijkheid vragen als het moeilijk gaat, als ze zelf de indruk wekken vooral hun eigen zakken te willen vullen.
- Bij besturen en toezichhouden gaat het om het belang en de continuïteit van de onderneming als geheel. Besluitvorming dient gericht te zijn op een brede afweging van de diverse met de onderneming verbonden belangen. Bestuurders en toezichhouders dienen zich daarover expliciet te verantwoorden. Het gaat om het realiseren van evenwichtige zeggenschapsverhoudingen (tussen bestuurders/toezichhouders, aandeelhouders en medewerkers).
- Overleg daarbij vormt de basis van input, waardecreatie en draagvlak/commitment. De oplossingen (vernieuwingen) dienen gezocht te worden in een nieuwe balans tussen (noodzakelijke) differentiatie en flexibiliteit enerzijds en (voldoende) coherentie anderzijds. Flexibiliteit wordt vooral intern gerealiseerd door continue scholing en multi-inzetbaarheid.
- De ondernemingscultuur dient meer gebaseerd te zijn op productieve interactie met interne en externe belanghebbenden. Creativiteit en innovatie kunnen gestimuleerd worden via zelfwerkzaamheid, interne en externe innovatieve platforms ('open innovatie') en intercollegiale debatten (daarbij niet alleen streven naar 'kwantitatieve' maar vooral ook 'kwalitatieve' verbeteringen). Het gaat daarbij om waardecreatie en innovatie (vanuit bottom-up-principes) op de langere termijn.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

- Stimuleer en ondersteun een langetermijnnoriëntatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociale innovatie, kennisontwikkeling en opleidingen binnen bedrijven.

1. Het bedrijfsleven

- Zie leidinggeven aan de onderneming als samenwerkingsverband, waarbij het langetermijnperspectief zwaarder weegt dan financiële belangen op de korte termijn.
- Handhaaf het two-tier-board-model met helder onderscheid tussen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.
- Geef vorm aan (inclusief) stakeholdermanagement binnen de onderneming.

- Koppel de beloning van (leden van) de Raad van Bestuur aan aantoonbare performance op de langere termijn.
- Geef blijk van reële morele bekommernis bij de afweging van de belangen van people, planet & profit.

2. De sociale partners

- Vergroten de onafhankelijkheid en kritische opstelling van de toezichthouders. Zorg voor verdere professionalisering en betere (meer expliciete) verantwoording richting alle belanghebbenden.
- Stimuleer dat vakbonden en ondernemingsraden hun strategische bevoegdheden (zoals adviesrecht, voordrachtsrecht en enquêterecht) beter leren benutten en daarbij beter samenwerken.
- Voer een eigen enquêterecht voor de OR in (onderdeel van de huidige discussie over de wijziging van de WOR en andere OR-bevoegdheden). Breid het spreekrecht van de OR in de aandeelhoudersvergadering uit.
- Benut als ondernemingsraad beter de 'voordrachtscommissaris'.

3. De overheid

- Versterk de adviesrol van de SER.
- Versterk de voorbeeldfunctie van de overheid bij publieke taken: niet alleen op kwantitatieve financiële doelen sturen.

t.a.v. de governance

- Beperk opnieuw de macht van aandeelhouders (met name kortetermijninvesteerders zoals hedgefonds) door het herzien van de artikelen 158/268 en 161a Boek 2 BW waarin de aandeelhouders het formele benoemingsrecht ten aanzien van commissarissen hebben gekregen resp. het vertrouwen in de RvC kunnen opzeggen en een beperktere toegang van de (kleine) aandeelhouders tot het enquêterecht. Een bredere groep belanghebbenden dan enkel de aandeelhouders moet bij de benoeming van de commissarissen betrokken worden.
- Maak onderscheid tussen korte- en langetermijn-aandeelhouderschap en mate van loyaliteit en commitment. Zeggenschap en dividend dienen gekoppeld te zijn aan mate van loyaliteit.
- Maak aanmerkelijk belang in langdurig bezit en overerving aantrekkelijker.

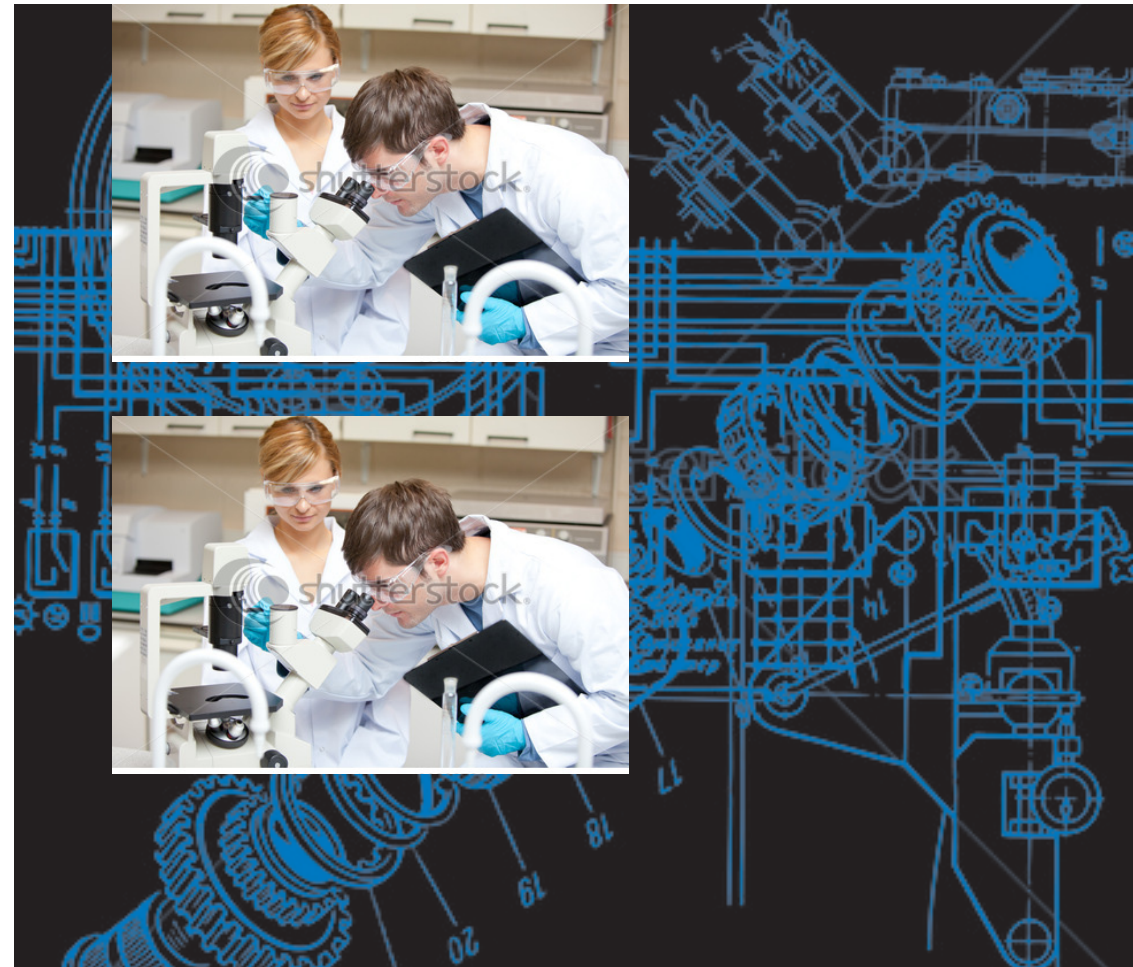
t.a.v. het financieel systeem en de banken

- Organiseer een sterker grensoverschrijdend internationaal toezicht op het financiële systeem en adequate mogelijkheden om in te grijpen.
- Herstel het noodzakelijke onderscheid binnen de financiële instellingen tussen dienstverlening en commerciële activiteiten.

- Zorg ervoor dat betrouwbaar bankierschap hersteld wordt, bijvoorbeeld door het verbieden van perverse stimuli die bankiers tot onverantwoorde risico's brengen waarvan de kosten vervolgens door de maatschappij moeten worden betaald.

t.a.v. het onderwijs

- Verbreed het blikveld in de economisch-bedrijfskundige opleidingen naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en meer sociaal-economische modellen dan enkel het Angelsaksische.



3. Vroegtijdig signaleren van crises

Wie 'de crisis' minimaal de baas wil blijven, moet ze op zijn minst zo goed mogelijk zien aankomen. Een belangrijke indicator is altijd overmoed. Als het een tijdje goed gaat, beginnen allerhande ondernemers en managers te denken dat 'the sky the limit' is. Er is dan een nieuw economisch tijdperk aangebroken waardoor de bestaande economische wetten niet meer gelden. Niet lang geleden dacht men nog dat dankzij de snelle informatie-uitwisseling via nieuwe communicatietechnologie crises niet meer mogelijk zouden zijn. En toen kregen we een van de ergste crises van de afgelopen honderd jaar! Hoogmoed leidt tot de val, dat weten we sinds mensenheugenis, maar wanneer komt die val?

Eind 2008 schreef de Financial Times dat er van recessie nog geen sprake was, terwijl dat achteraf gezien wel het geval bleek te zijn. FT-huiseconoom Tim Harford schreef op basis van die ervaring dat 'nowcasting' - interpreteren van de huidige situatie - blijkbaar even moeilijk is als forecasting. De voorbije twee jaar hebben we tijdens de bijeenkomsten van de begeleidingscommissie van SIC bijgehouden hoe de crisis verliep in de verschillende sectoren van de industrie en dat bleek heel verschillend uit te pakken. Bij bepaalde onderdelen (bijvoorbeeld toelevering aan de auto-industrie) sloeg de crisis al snel heel heftig toe, bij andere (milieutechnologie bijvoorbeeld) is nauwelijks sprake geweest van terugval. Zelfs een zware crisis blijkt dus in verschillende sectoren heel anders uit te pakken.

Het is in ieders belang zo vroeg mogelijk te signaleren hoe de conjunctuur werkelijk verloopt om zich hier goed op te kunnen toerusten. Maar de economie is een ingewikkeld 'complex adaptief systeem' met veel onderlinge af- en relatieve onafhankelijkheden. Bovendien scheppen verwachtingen mede de realiteit. Zodoende kan een premature waarschuwing juist helpen een recessie te versnellen.

In Nederland zijn minimaal vijftien instanties bezig met het bijhouden van de conjunctuur: het Centraal Planbureau CPB, het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf EIM, banken en verzekeringsmaatschappijen, grote bedrijven, brancheorganisaties en universiteiten. Het CPB kijkt vooral naar het macroverhaal, nationaal en internationaal. Het EIM hanteert een eenvoudig conjunctuurmodel met drie variabelen dat vrij succesvol is gebleken: beurskoers twee kwartalen terug, oordeel van ondernemers in de industrie over hun orderpositie en reële geldhoeveelheid twee kwartalen vooruit. Het EIM is ook in staat dit model naar sectoren te preciseren, maar doet dit niet. De Koninklijke Metaalunie publiceert elk kwartaal een economische barometer waaraan ruim 1.500 bedrijven hun medewerking verlenen. Centraal staan daarbij de ontwikkeling in de bedrijven, de orderportefeuille, de investeringen en de verwachtingen voor de komende periode. Aangezien beslissingen van afnemers niet alleen op ratio berusten, maar vaak ook door emoties worden ingegeven, verdienen met name bedrijfseconomische indicatoren waarin emoties im-

pliciet zijn verwerkt onze aandacht. Dat zijn de indicatoren waarin het woord 'vertrouwen' voorkomt of tot uiting komt: consumentenvertrouwen, verkopers- en inkopersvertrouwen, het verloop van beursindices daarmee van het beleggersvertrouwen. Ook de ontwikkelingen in de uitzendsector - en met name die bij Randstad dat in Nederland een marktaandeel heeft van 40% - blijken in de praktijk een goede graadmeter van de reële economische toestand. Mede op basis daarvan is door de Erasmus School of Economics de EICIE-indicator (Econometric Institute Current Indicator of the Economy) geïntroduceerd die telkens met een vertraging van twee weken wordt gepubliceerd.

De conclusie is dus: conjunctuurbewegingen zullen er altijd zijn; daarnaast kunnen crises ook uitgelokt worden door plotse gebeurtenissen: terreuraanslagen, oorlogen, vulkaanuitbarstingen, epidemieën en andere rampen die opeens het nationale of internationale verkeer stilleggen. Het is daarom belangrijk om voorbereid te zijn zonder en er daarbij voor te zorgen dat de remedie niet erger is dan de kwaal. Daarnaast kan nog iets meer gedaan worden aan de afstemming van de analyses.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

- Goed voorbereid zijn betekent de situatie volgen op macro-, meso- en microniveau. Het CPB is tot nu toe vooral verantwoordelijk voor de macrogegevens, nationaal en internationaal. Het zou er meer aan moeten doen om sectorale patronen (het mesoniveau) beter in beeld te brengen en te volgen. Andere organisaties kunnen daartoe bijdragen. Vervolgens is het de verantwoordelijkheid van brancheorganisaties en afzonderlijke ondernemingen om uit al die gegevens de meest relevante te distilleren.

1. De bedrijven

- Ondernemers moeten intern zo goed mogelijk de vinger aan de pols houden via goede managementinformatie. Belangrijke indicatoren zijn natuurlijk productieomvang, bezettingsgraad, orderportefeuille, omzet/resultaat en relatieve positie ten opzichte van concurrenten en markten. Bij iets grotere ondernemingen moet daarbij opgesplitst worden naar relevante deelmarkten.
- Ondernemers moeten zo precies mogelijk de sector(en) kennen waarin ze opereren met het conjunctuurpatroon dat daarbij normaal gezien geldt. Daarnaast moeten ze weten wat de beste bronnen zijn om die sector(en) zo goed mogelijk te volgen. Met behulp van

brancheorganisaties moet elke onderneming zicht krijgen op de door het CPB en andere instanties aangeleverde kengetallen waar ze het meeste aan heeft en die dan goed volgen.

- Een en ander neemt niet weg dat men voorbereid moet zijn op onverwachte gebeurtenissen. Het is daarom belangrijk noodscenario's klaar te hebben voor situaties waarin de vraag opeens met de helft terugvalt: wat moet je dan doen om 'de meubels te redden'? En wat zijn 'de meubels' die je dan wilt redden precies? (zie ook hoofdstuk 4 over financiering).

2. De overheid

- Het Centraal Planbureau moet het initiatief nemen om een meer fijnmazige conjunctuurbarometer te construeren waarbij meer gecoördineerd gebruik gemaakt wordt van de verschillende bronnen die er nu al zijn: internationaal, nationaal en sectoraal. Daarbij moet het meer gebruik maken van andere partijen die nu ook al nuttige benaderingen en kengetallen opleveren zoals het EIM, de Metaalunie en Randstad. In de analyses moet ook onderscheid gemaakt worden naar belangrijke deelsectoren van de economie, aangezien de patronen daarbinnen tot sterk uiteenlopen. Het CPB zou bij die barometer ook moeten vermelden wat de precieze indicatoren zijn waarop de berekening is gemaakt met vermelding van de kengetallen. Dat zal anderen helpen om die indicatoren eruit te halen die voor hen het meest relevant zijn. De overheid moet erover waken dat het CPB die rol beter vervult dan de afgelopen jaren het geval is geweest.

3. De sociale partners

- Andere partijen moeten helpen die conjunctuurbarometer(s) zo scherp mogelijk te houden door ze ter discussie te stellen als ze vinden dat dit nodig is en alternatieven voor te stellen.

De voorbije crisis had al snel tot gevolg dat een fors aantal industriebedrijven in financiële problemen kwam. Daarbij ging het vooral om liquiditeitstekorten en niet zozeer om solvabiliteitsproblemen. De bedrijven waren dus in principe nog gezond, maar ze konden niet op korte termijn de nodige liquide middelen mobiliseren om aan al hun verplichtingen op de korte termijn te voldoen. Dat kwam mede door de vertrouwenscrisis in de banksector, waardoor de kredietverlening lang heel moeizaam verliep. Voor de toekomst is het de vraag of de kredietverlening terug zal komen op het oude niveau, omdat banken hun beoordelingscriteria structureel hebben aangescherpt.

Zoals al een paar keer gezegd: conjunctuurschommelingen zijn een vaststaand gegeven in de economie. Toch zijn de schommelingen niet identiek en gelijkmatig verdeeld. Aanleidingen verschillen, evenals de diepte en duur van een tijdelijke neergang. Bovendien is het patroon en de timing van de schommelingen verschillend naargelang de deelsector.

In dit kader komen we tot twee aanbevelingen. Eerst en vooral moet de overheid er weer beter voor zorgen dat de controle op de financiële sector er toe leidt dat de basiswerking ervan altijd verzekerd blijft. Daarnaast staat het tot stand komen van een nieuwe Nationale Investerings- of Industriebank hoog op ons verlanglijstje. Maar ten tweede kunnen ondernemingen zelf er meer aan doen om financieel sterker te staan, ook in tijden van tegenspoed. Volgens de SIC-werkgroep financiering kunnen bedrijven tot wel 60% besparen op hun financiële middelen voor werkkapitaal door optimalisatie van het productieproces en verkorting van de doorlooptijden.

Iedereen is het erover eens dat een bedrijf zo goed mogelijk gewapend moet zijn om crises gezond te overleven. Bedrijven met financiële problemen dreigen om te vallen - zelfs als ze over voldoende vermogen beschikken - of op zijn minst posities te verliezen waarin lange tijd geïnvesteerd is. Reorganisaties kosten ook geld. Door het opheffen van arbeidsplaatsen verdwijnt mogelijk belangrijke ervaring uit het bedrijf. Vanwege een tekort aan middelen worden mogelijk toekomstinvesteringen, bijvoorbeeld in innovatie, verminderd of uitgesteld. Mede daardoor kunnen marktposities die in de loop van vele jaren zijn opgebouwd, verloren raken. In dit verband is het goede nieuws van de afgelopen crisis dat veel industriële bedrijven in Nederland er alles aan gedaan hebben om zoveel mogelijk van hun mensen in dienst te houden en ook de investeringen in innovatie grosso modo op peil zijn gebleven.

Met minder middelen de financiële positie van het bedrijf versterken

Traditioneel is er in de industrie sprake van relatief hoge voorraden, lange doorlooptijden en lange debiteurentermijnen. Dit alles leidt tot een relatief grote behoefte aan werkkapitaal. Verkorting van doorlooptijden, vermindering van voorraden en verkorting van debiteurentermijnen reduceren het werkkapitaal en maken financiële middelen vrij. Ook de beslissing om een kleinere productiecapaciteit neer te zetten, draagt bij aan een geringere behoefte aan financiële middelen. Uiteraard zijn er strategische overwegingen te bedenken waarbij in verschillende mate geïnvesteerd wordt in eigen productiecapaciteit, in toeleveranciers of in voorraden half- en eindproducten. De mate van onzekerheid over de marktvraag en de betrouwbaarheid van toeleveranciers worden in de weg van de alternatieven meegenomen. Alles zelf produceren vergt een grotere investering in productiecapaciteit, maar biedt wellicht meer zekerheid over tijdige levering aan de klant. Een alternatief is minder investeren in productiecapaciteit en meer in voorraden halfproduct en/of eindproduct. Een andere mogelijkheid is investeren in intensieve samenwerking met toeleveranciers voor de halfproducten in combinatie met een optimaal voorraadbeheer van deze halfproducten, en zelf alleen de eindbewerking doen. Via moderne communicatiemiddelen (internet bijvoorbeeld) is het in principe mogelijk sneller helderheid te hebben over opdrachtgegevens in de keten. Dit laatste alternatief geeft maximale flexibiliteit om te reageren op een wisselende marktvraag naar de eindproducten, maar door de afhankelijkheid van de toeleveranciers is het risico voor stagnatie in het bedrijfsproces groter. Veel zal dus afhangen van het onderling vertrouwen tussen de ketenpartners en de bereidheid samen te investeren in de samenwerking en de toegang tot elkaars systemen. Daarom brengt dit alternatief in de regel een grotere besturingslast voor het management met zich.

Relevante economische informatie voor het nemen van dit type beslissingen is de verwachtingswaarde van het saldo van enerzijds de ingaande geldstromen uit hoofde van geleverde orders aan klanten en anderzijds de uitgaande geldstromen vanwege de aankoop van goederen, arbeid en diensten. Het alternatief dat het hoogste saldo belooft bij een aanvaardbaar risico is economisch het meest aantrekkelijk. Het in kaart brengen van de geldstromen of *cash flows* als gevolg van een voorgenomen verandering van het productieproces is een breed geaccepteerde werkmethode. Maar zoals gezegd zijn ook meer strategische overwegingen in het geding bij het nemen van 'make or buy'-beslissingen: zelf doen versus uitbesteden. Te denken valt aan het niet willen outsourcen van kerncompetenties omdat deze een wezenlijk onderdeel zijn van de identiteit en het concurrentievoordeel van het bedrijf. Uitbesteden kan een goed alternatief zijn, maar ten koste gaan van de ontwikkelcapaciteit van het bedrijf, omdat het daardoor te ver van de productie af komt te staan. De vaardigheid om een dergelijk besluit op een gestructureerde en rationele wijze te nemen beïnvloedt de *overall performance* van het bedrijf.

Een gezonde financieringsstructuur

De afgelopen decennia zijn er mede onder invloed van ontwikkelingen in de Verenigde Staten wijzigingen gekomen in wat van oudsher gebruikelijke financieringsregels voor industriebedrijven waren. Zo is er in toenemende mate gefinancierd met vreemd vermogen en hebben buitenlandse investeringsmaatschappijen meer invloed gekregen op het financiële beleid van in Nederland gevestigde industriebedrijven. Toch is uit onderzoek geregeld gebleken dat de sterkere ondernemingen een relatief conservatief financieringsbeleid volgen (Collins & Porras 1994; Collins 2001).

Een industriële onderneming kan haar bezittingen, investeringen en activiteiten via verschillende wegen financieren. De optie om het bedrijf volledig met eigen middelen te financieren komt in de praktijk niet vaak meer voor. Aanvullende financiering met vreemd vermogen vergroot immers de investeringscapaciteit en groeiemogelijkheid van een onderneming. Voor een juiste financiering met vreemd vermogen is het wel te adviseren de 'gouden balansregel' te volgen. Die houdt in dat de duurzame vaste activa en de constante kern van de vlottende activa met eigen vermogen en/of lang vreemd vermogen moeten worden gefinancierd en het fluctuerende deel van de vlottende activa met kort vreemd vermogen. Door de aard van de activa (veel kapitaalgoederen) is het aan te bevelen dat industriële bedrijven met een relatief stevig eigen vermogen worden gefinancierd. Daarbij moet een solvabiliteit van minimaal 35% worden nagestreefd om zodoende over voldoende reserves te beschikken om een crisis te doorstaan. Ervaringen uit de voorbij crisis hebben ook geleerd dat bedrijven met een sterkere vermogenspositie gemakkelijker toegang houden tot de verschaffers van vreemd vermogen en dus minder risico lopen voor wat betreft de continuïteit. Daarnaast is het belang gebleken van een goed managementinformatiesysteem. Bedrijven kunnen daarmee actief de situatie monitoren en daardoor sneller en adequater reageren op wisselingen in omzet, productie en resultaten. Op die wijze is een negatieve impact op de resultaten te beperken en soms zelfs te voorkomen. Deze bedrijven volgen ook beter de ontwikkelingen bij hun afnemers en/of de ontwikkelingen in de eindmarkten van hun afnemers.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

1. De bedrijven

- Verhef de continuïteit van de onderneming tot hoofddoelstelling en veranker deze in de bedrijfscultuur. Zorg voor een goed bedrijfsplan voor minimaal drie jaar met verschillende scenario's zodat beter rekening gehouden kan worden met wijzigingen in de bedrijfsomgeving. Een periodieke update, herijking en/of het opstellen van nieuwe plannen en scenario's is aangewezen (minimaal eenmaal per jaar).
- Neem uw investeringsbeslissingen, inclusief de 'make or buy'-afweging, op basis van

een goede analyse van de klantvraag en de strategische inschatting ten opzichte van de netwerkpartners, teneinde het benodigde werkkapitaal te minimaliseren.

- Stuur strak op korte doorlooptijden van inkoop, voorraad, productie, afzet en debiteuren (een betere 'cash recovery'). Ook dit leidt tot een aanzienlijke verlaging van het benodigde werkkapitaal.
- Stuur strak op zowel winst- en verliesrekening als op cash flow-overzichten. Wees niet te wild in uw financieringsconstructies. Sterke bedrijven zijn in de regel conservatiever op dit punt. Bouw in goede tijden voldoende kasreserves op voor slechtere tijden en sta niet toe dat kortetermijninvesteers zich hier meester van proberen te maken.
- Raden van Commissarissen en externe adviseurs (banken, accountants en fiscalisten) moeten weer meer traditioneel begeleiden. Ook een goed governancemodel kan leiden tot een evenwichtiger situatie. Commissarissen en ondernemingsraden moeten ook niet meer zo snel instemmen met onverantwoorde financieringsconstructies die mogelijk vooral nieuwe aandeelhouders (à la private equity) ten goede komen.
- Investeer in sterke specialisatie op langere termijn en houd daar zoveel mogelijk aan vast, ook als het even wat minder goed gaat.
- Betrek banken in een zo vroeg mogelijk stadium bij plannen en/of zich wijzigende omstandigheden. Daardoor kennen ze u beter en biedt u ze de mogelijkheid om eventueel (tijdelijk) hun beoordelingsmethodiek voor kredietverlening te wijzigen en u meer gericht te financieren. Uiteraard kan het versoepelen van de criteria alleen gelden voor bedrijven die in de kern gezond zijn. Zorg daar dus zoveel mogelijk voor.

2. De sociale partners

- Organiseer workshops en trainingen voor bedrijven met het oog op kennisvergroting over versteviging van hun financiële structuur.
- Vakbonden en ondernemingsraden dienen meer aandacht opbrengen voor evenwichtig ondernemingsbestuur en zich, zo mogelijk met steun van de commissarissen, scherp te weren tegen ingrepen die de continuïteit van de onderneming in gevaar (kunnen) brengen.

3. De overheid

- Neem in tijden van crisis vraagstimulerende maatregelen en/of plaats bestellingen of haal die naar voren. Overheden moeten specifiek voor ernstige crisissituaties meer gerichte steunmaatregelen, instrumenten danwel fiscale faciliteiten inzetten en deze intensief communiceren naar alle betrokkenen. Wel moet erover gewaakt worden dat de concurrentieverhoudingen niet verstoord worden.
- Het toezicht op de banken moet effectiever worden, zowel nationaal als internationaal. Perverse stimuli die bankiers ertoe brengen onverantwoorde risico's te nemen moeten worden uitgebannen en een sterkere scheiding moet worden aangebracht tussen de systeemfunctie van banken en hun meer risicodragende afdelingen.

- Breng een nieuwe Nationale Investerings- of Industriebank tot stand die ervoor zorgt dat ook in tijden van crisis de kredietverlening aan bedrijven niet in het gedrang komt. Een dergelijke bank verleent in principe alleen kredieten aan in de kern gezonde bedrijven waarvoor de staat garant staat. De staat is de enige aandeelhouder van de bank. De NIB werkt budgetneutraal door een opslag op de rente te rekenen die kredietnemende bedrijven betalen over hun lening. Met deze opslag worden kosten van de bank betaald en mogelijke verliezen afgedekt. Met een nieuwe NIB is het mogelijk een einde te stellen aan de risicovolle gemeentelijke en provinciale kredietverstrekking.
- De governancestructuren in het bedrijfsleven moeten weer omgebogen worden in de richting van meer traditionele financiering en bescherming van de ontwikkeling van bedrijven op de langere termijn. Zie ook de aanbevelingen bij het sociaal-economisch model in hoofdstuk 2.



foto's gaan in blauw en zwart

5. Een flexibele arbeidsorganisatie

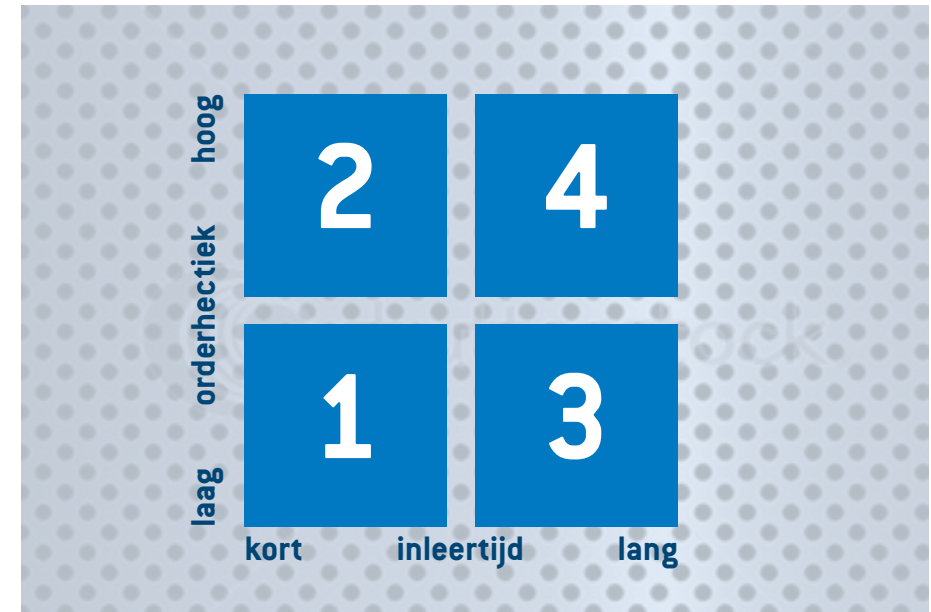
De afgelopen decennia is er veel ondernomen om arbeidsorganisaties flexibeler te maken. Nederland slaat internationaal gezien geen slecht figuur, zeker waar het gaat om 'flexicurity': het zoeken van een evenwicht tussen de belangen van de organisatie en die van de werknemers. Toch betekent in Nederland flexibilisering bij veel organisaties nog vooral een groter beroep doen op uitzendkrachten, werken met overuren en mogelijk niet verlengen van tijdelijke contracten. Daarnaast worden bij CAO's soms 'urenbanken' ingesteld: naargelang de vraag kan tijdelijk meer gewerkt worden per week zonder dat er overuren moeten worden betaald, als dat maar binnen een bepaalde periode weer gecompenseerd wordt door minder werk.

Verder wordt werk uitbesteed aan zzp'ers die in geval van crisis niet kunnen terugvallen op de WW - daar zijn er nu al meer dan een miljoen van. Tenslotte is in de voorbije crisis een klein deel van de bedrijven in staat gesteld gebruik te maken van deeltijd-WW of dure kenniswerkers tijdelijk onder te brengen bij de grote kennisorganisaties.

Arbeidsflexibiliteit is het vermogen van een organisatie om met de factor arbeid te anticiperen en te reageren op het wisselende en veranderende werkaanbod. Dat aanbod kan variëren als gevolg van kortetermijnverstoringen in de keten, seizoensinvloeden of conjunctuurschommelingen. Het kan natuurlijk ook het gevolg zijn van structurele veranderingen in de vraag door de opkomst van nieuwe concurrenten, veranderende voorkeuren bij de afnemers en dus het onvermogen van de organisatie om te innoveren. Op dat laatste komen we terug in het volgende hoofdstuk. Hier gaat het dus om de schommelingen op de korte en langere termijn.

De SIC-werkgroep 'flexibele arbeidsorganisatie' heeft bij de voorbereiding van haar verslag in samenwerking met Tempo-Team een onderzoek gedaan bij zestig industriële bedrijven van verschillende grootte in Nederland. Mede op basis daarvan is een model opgesteld waarmee ondernemingen kunnen nagaan welk model van flexibilisering het beste past bij hen. De twee determinerende variabelen daarbij zijn:

- benodigde inleertijd: de tijd die werknemers nodig hebben om op een gemiddeld productiviteitsniveau te komen;
- orderhectiek: de mate waarin de vraag en dus de hoeveelheid werk fluctueert.



Het zal duidelijk zijn dat als de benodigde inleertijd langer is ondernemingen meer moeite zullen doen hun cruciale werknemers in dienst te houden als het even wat minder goed gaat. Bedrijven met een hoge orderhectiek zorgen dan weer voor een grote flexibele schil met bijvoorbeeld veel uitzendkrachten of buitenlandse seizoenarbeiders. De meest complexe problematiek doet zich natuurlijk voor bij ondernemingen met lange inleertijd en hoge orderhectiek. In bijgaande figuur is dat de vierde categorie. Van bedrijven in de categorieën 1 en 2 (korte inleertijd) wordt al snel gezegd dat ze geen toekomst meer hebben in landen als Nederland. Het kan evenwel gaan om kleine jobbers dan wel grote, in sterke mate geautomatiseerde bedrijven, waarvan er altijd wel zullen aanwezig blijven. Dit soort bedrijven heeft in de regel te maken met sterke kostenconcurrentie en ook de bedrijven met weinig orderhectiek (categorie 1) hebben daarom baat bij arbeidsflexibiliteit. Om snel te kunnen schakelen als er onverwachts grote orders binnenkomen, organiseren ze deze flexibiliteit intern via overuren en daarnaast vooral extern via tijdelijke inhuur van laag geschoolde arbeidskrachten. Dat geldt in nog sterkere mate voor bedrijven met hoge orderhectiek (categorie 2). Externe flexibiliteit is hier in de regel niet zo moeilijk te organiseren als gevolg van de korte inleertijd.

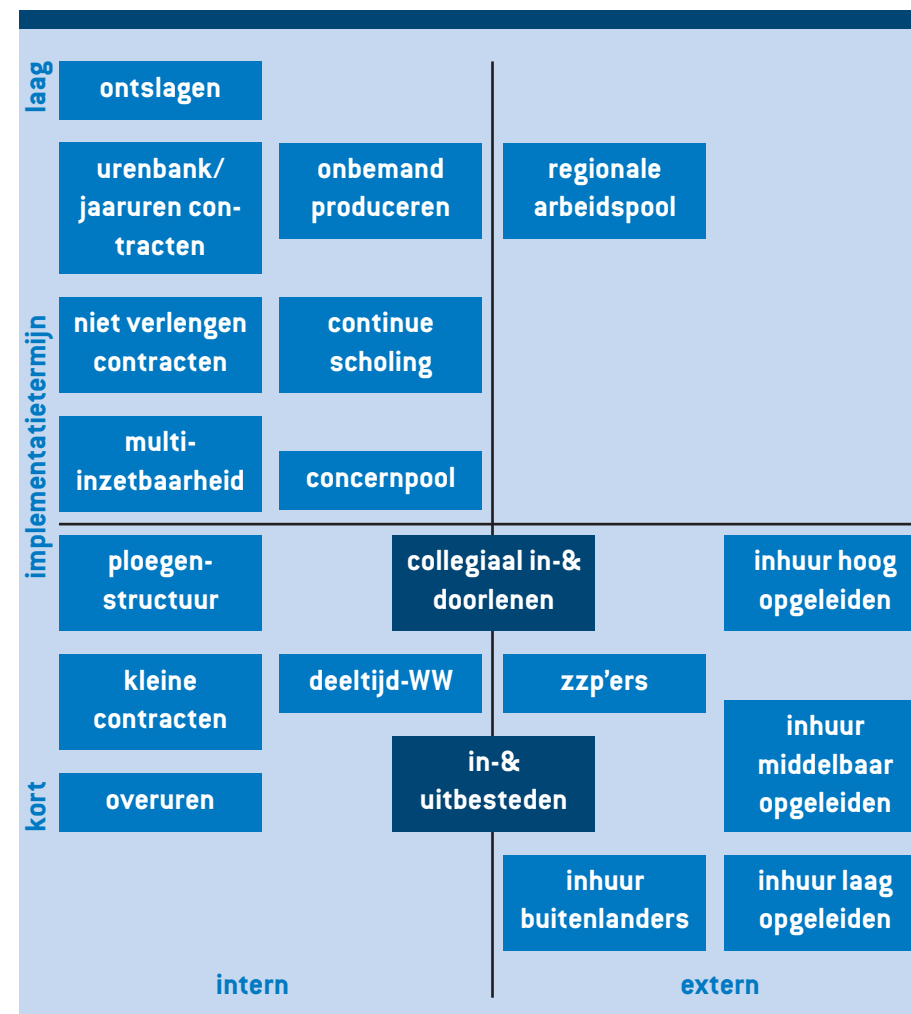
In een gespecialiseerde kenniseconomie hebben we steeds meer te maken met hoge scholingsbehoeften en lange inleertijden. Productinnovatie en -variatie met kleine series als gevolg, vragen in de regel om intensieve interactie met de klanten en een flexibele en innovatieve houding van zowel de bedrijfsorganisatie als de werknemers. Korte doorlooptijden en dus time to market zijn dan belangrijke concurrentievoordelen en overwegingen om de productie dichtbij huis te houden. Bij categorie 3 is een en ander gemakkelijker te organiseren door de betere voorspelbaarheid van de voorraad werk. Flexibiliteit ten behoeve van klantgerichte wendbaarheid wordt dan vooral intern georganiseerd via competentiebevordering en multi-inzetbaarheid. Het meest complex is zoals gezegd de situatie bij categorie 4. Orderpatronen wisselen er sterk zowel in volume als in samenstelling. Automatisering is bovendien soms lastig als gevolg van die variatie in de vraag. Hier vinden we combinaties van interne en externe flexibiliteit. Men wil de eigen medewerkers zo lang mogelijk vasthouden als het minder goed gaat. Deze medewerkers moeten voortdurend meedenken over wat klantgericht de beste oplossingen zijn en die vaardigheid wil je als organisatie niet zomaar weer kwijt als het even tegen zit. Bij tijdelijke opschaling worden die medewerkers dan weer ingezet bij de meest cruciale taken, terwijl tijdelijk ingehuurde externe krachten de meer eenvoudige taken krijgen toegewezen.

Zowel uit de praktijk als uit het onderzoek dat ten behoeve van dit hoofdstuk werd verricht, komt naar voren dat alle bedrijven meer met schommelingen te maken (gaan) krijgen, zowel qua volume werk als qua personeelsaanbod in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Hierdoor wordt een gestructureerde en samenhangende invulling van interne en externe arbeidsflexibiliteit steeds meer noodzakelijk, niet alleen binnen het bedrijf, maar ook regionaal of zelfs binnen de keten. Behalve arbeidsflexibiliteit spelen ook flexibiliteit in proces en technologie daarbij een belangrijke rol. Zo is het soms mogelijk door met meer gestandaardiseerde machines met vergelijkbare programmatuur te werken, de inleertijden voor operators te verkorten.

Daarnaast wordt soms te weinig gedacht in regionale termen. In Assen hebben een viertal bedrijven met de gemeente bijvoorbeeld een 'sociaal partnership' gesloten. Daarbinnen creëert ieder deelnemend bedrijf twaalf arbeidsplaatsen voor werkzoekende Assenaren. De werkzoekenden krijgen een werkgarantie van 12 maanden, waarin ze opgeleid worden en daarna aan de slag gaan bij de deelnemende bedrijven. Ze kunnen bij meerdere deelnemers worden ingezet, omdat ze formeel in dienst zijn bij een uitzendorganisatie. Deze laatste heeft zich gecommitteerd om de voormalige werkzoekenden na het jaar elders aan een vaste baan te helpen, zodat de deelnemende bedrijven van het partnership weer nieuwe kandidaten kunnen laten instromen. In een volgende fase van het project willen de bedrijven dit initiatief uitbreiden naar arbeidsgehandicapten. Een ander voorbeeld is dat van Ahrend (kantoormeubelen) dat zoals meer bedrijven hard getroffen werd door de crisis en zich daarom gedwongen zag medewerkers te ontslaan. Toen evenwel onverwachts een

groot aantal bestellingen binnenkwam, was er opeens een personeelstekort. Door contacten binnen het lokale netwerk kwam men er achter dat bij DAF net veel uitstekend opgeleide medewerkers in de deeltijd-WW zaten. Zo kon Ahrend tot wederzijdse tevredenheid beschikken over een groot aantal goed gekwalificeerde medewerkers om de piek weg te werken.

Onderstaand overzicht maakt hopelijk helder dat het bij flexibilisering om meer gaat dan uitzendkrachten, overuren en het niet verlengen van tijdelijke contracten.



Krapte op de arbeidsmarkt proactief aanpakken

De komende jaren is naast toenemende variatie in de vraag ook schaarste in het aanbod van geschoolde arbeidskrachten te verwachten. Het is daarom belangrijk dat alles op alles wordt gezet om zoveel mogelijk van die arbeidskrachten te vormen en voor de arbeidsmarkt te mobiliseren. Verschillende maatregelen kunnen daartoe bijdragen:

- Hogere participatie van vrouwen door flexibele arbeidstijden (in combinatie met vaste schooltijden!), voorzieningen voor kinderopvang en waar mogelijk de inzet van moderne communicatietechnologie, waarmee telewerken gefaciliteerd wordt.
- De status verhogen van industrieel werk zodat jongeren niet omwille van de verkeerde redenen voor andere sectoren kiezen. Het moet gewoon cool zijn om voor bekende kennisintensieve industriële bedrijven te werken. Naast goede arbeidsvoorwaarden en een moderne bedrijfscultuur kunnen bedrijven daar ook via betere branding en zodoende herkenning aan bijdragen. Als het cool is om voor Apple of Google te werken, dan toch ook voor ASML, IHC of Nedap?
- Open werving van allochtonen door intern elk racisme te bannen en extern duidelijk te maken dat ook de industrie een open afspiegeling is van de maatschappij met waardering voor eenieders competenties.
- In CAO's budgetten afspreken voor continue scholing en dat extern uitdragen. Daarbij moet er over gewaakt worden dat persoonlijke ontwikkelingsbudgetten voor werknemers ook werkelijk benut worden.
- Loyaliteit van werknemers bevorderen zodat ze bereid zijn na pensionering bij piekmomenten terug te komen.
- Meer structureel een beroep doen op ondernemende types die liever zelfstandig blijven. Daartoe moeten ook de sociale en fiscale wetgeving en de soms lage bereidheid van banken om krediet te verschaffen aan zzp'ers worden aangepakt die het voor kenniswerkers nu nog minder aantrekkelijk maken om ondernemer te worden.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

1. De bedrijven

- Bereid u voor op nog meer flexibilisering dan nu reeds het geval is. Zorg ervoor dat uw werknemers klantgericht meedenken over de beste oplossingen (toegevoegde waarde!) voor verschillende klanten. Analyseer de beste mogelijkheden tot flexibilisering op basis van uw bedrijfskenmerken, zoals hierboven toegelicht.
- Bekijk ook de mogelijkheden tot flexibilisering door vereenvoudiging en standaardisering van uw machineprogrammatuur en door betere onderlinge afstemming en uitwisseling in uw toeleveringsketen(s).
- Neem initiatief tot regionale pooling en uitwisseling van arbeidskrachten.

- Denk over flexibilisering in termen van win-win voor iedereen.
- Kijk uit voor te royale sociale plannen. Daardoor blijven mensen te lang hangen. Geef vertrekkers wel een opleiding mee. Koppel de uiteindelijke uitkering aan de voltooiing van die opleiding.
- Bekijk de mogelijkheden om - eventueel in bedrijfstakverband - nieuwe groepen arbeidskrachten (jongeren, vrouwen, allochtonen, gepensioneerden) te mobiliseren en daarvoor de noodzakelijke maatregelen te treffen. Zorg voor een zakelijk, modern bedrijfsklimaat dat zowel jongeren aanspreekt als gepensioneerden gaarne doet terugkomen als u ze nodig heeft. Zorg voor een klimaat waar geen groepen werknemers zich buitengesloten voelen. Faciliteer waar mogelijk telewerk. Bied ook werknemers mogelijkheid tot grotere flexibiliteit.
- Zorg dat uw bedrijf en zo mogelijk ook uw bedrijfstak een wervende status en imago heeft.
- Uitzendorganisaties moeten ondernemingen over alle mogelijkheden tot flexibilisering adviseren en niet enkel over de inzet van uitzendkrachten.

2. De sociale partners

- Werkgeversorganisaties kunnen de kennis over bedrijven delen en inspelen op de kennisbehoefte met betrekking tot het flexibiliseren bij bedrijven. Zij hebben een belangrijke rol in het beïnvloeden van beleidsmakers en politici, ondermeer voor het versoepelen van het ontslagrecht en deregulering en 'in ruil daarvoor' het belang van regelingen voor opleidingen en ontwikkeling aan de orde brengen.
- Werknemersorganisaties kunnen de belangen van hun leden behartigen door het accent te verschuiven van loonontwikkeling naar maatregelen op het gebied van ontwikkeling en opleiding, bredere inzetbaarheid en arbeidstijdenmanagement.

3. De werknemers

- Wees ervan doordrongen dat alles om employability draait. Blijf u bijscholen en spreek uw werkgever aan op mogelijkheden tot continue scholing, ook als u denkt in een bedrijf of bedrijfstak te werken waar het met de toekomstperspectieven wel meevalt. Besef ook dat als u er niet toe bijdraagt dat uw onderneming op moderne wijze mee kan concurreren, u uiteindelijk in uw eigen vingers snijdt.

4. De overheid

- Alle maatregelen moeten er op geënt zijn om te stimuleren dat de werkgever en werknemer (in welke vorm dan ook) continu werken aan de employability. Zo is permanente scholing een must voor alle deelnemers aan het arbeidsproces, Dit moet op alle fronten door de werkgever gestimuleerd worden en fiscaal beloond, maar het moet ook consequenties hebben voor medewerkers die hier niet aan meewerken, bijvoorbeeld in de vorm van een lagere uitkering bij ontslag. Opleiding en employability moeten sowieso meer gewicht krijgen dan bescherming tegen ontslag.

6. Continue innovatie:

- Faciliteer de mogelijkheden tot hogere participatie van vrouwen (kinderopvang, vaste schooltijden), allochtonen en gepensioneerden.
- Continueer de kenniswerkersregeling. Zorg voor een contracyclisch budget, waarbij het budget in slechte tijden hoger is dan in goede tijden.
- Verminder de sociale en fiscale belemmeringen voor professionals die zzp'er willen worden.
- Zorg voor een regeling waardoor zzp-ers fiscaal gestimuleerd worden om geld opzij te zetten, enerzijds voor hun persoonlijke en vakmatige ontwikkeling en anderzijds voor periodes waarin ze minder opdrachten hebben.

kwaliteit, eerder dan kwantiteit

We kunnen natuurlijk eindeloos oren over het belang van innovatie voor alle mogelijke bedrijven van klein tot groot. Kort gezegd zijn de belangrijkste redenen:

- toenemende internationalisering;
- toenemend belang van concurreren op basis van hoogwaardige specialisatie;
- differentiatie van klantenwensen;
- verduurzaming van de economie;
- aansprakelijkheid in de keten;
- toenemend belang van kwaliteit op alle niveaus.

In tegenstelling tot een indruk die soms gewekt wordt, gaat het er niet om zoveel mogelijk te innoveren, maar om dat strategisch gefocust te doen en in het verlengde van de vraag op korte en langere termijn. In de regel zal wie niet innoveert uiteindelijk voorbijgesteefd worden door concurrenten die beter - zowel proactief als reactief - met nieuwe marktomstandigheden weten om te gaan.

Het gaat bij slim innoveren dus niet om de kwantiteit van de investeringen (met niets zeggende doelstellingen zoals 3% omzet of BNP), maar om de kwaliteit ervan. Veel belangrijker dan de hoeveelheid geld die besteed wordt aan innovatie is de efficiëntie en effectiviteit van de investeringen die worden gedaan. Waar zet je als organisatie op in? Waar ga je strategische specialisatie verder mee uitbouwen? En hoe goed doe je dat vervolgens om de hele keten van kennis via kunde naar kassa tot een succes te brengen?

Ten eerste moet elke investering in innovatie dus voldoende gefocust zijn. De bedrijven die het beste 'de crisis de baas' worden, zijn bedrijven met een herkenbare identiteit en sterke specialisatie die continu wordt doorontwikkeld.

- Focus op eigen kracht: in lijn met de strategie, de kerncompetenties van de organisatie of specialisatie binnen de keten(s) waarin men actief is. Denk daar bij aan het eigen patentportfolio, de problemen en uitdagingen van belangrijke klanten en andere partners in de keten.
- Focus op niches: veel kleinere bedrijven maar ook grote zijn wereldmarktleider in een of meer niches, waar ze zich op focussen om daarin de beste worden. Veel Nederlandse sterkte is te vinden in goede combinaties van niches en clusters (IHC Merwede; Vanderlande; ASML; Boon Edam). Concurreren doe je op je sterktes, niet je zwaktes. Probeer dus niet alles te doen. Niet het vele is goed, maar het goede is veel.

Bij innovatie gaat het niet enkel om nieuwe producten, maar ook om efficiëntere processen en vooral ook om nieuwe vormen om producten onder de aandacht te brengen en te vermarkten ('transactie-innovaties'). Innovatie verandert zelf steeds meer van karakter.

Ook in de industrie gaat het bij productinnovatie steeds meer om diensten!

Ook industriële bedrijven moeten steeds meer opschuiven van productbedrijven naar leveranciers van slimme product-dienstcombinaties om daarmee toegevoegde waarde voor de klanten te creëren en zich te onderscheiden van de concurrentie. De nazorg en het onderhoud van de geleverde producten is een bekend voorbeeld. Maar het kan ook gaan om printers en kopieerapparaten gecombineerd met documentbeheer of de levering van telefoontoestellen gecombineerd met informatiediensten (muziekverkoop, navigatie). Industriële bedrijven moeten op dat punt steeds vindrijker worden, want de concurrenten concurreren ook steeds meer op basis van creativiteit. Het gaat dus niet meer (alleen) om concurreren op basis van de prijs van een product, maar om het duidelijk kunnen maken van de voordelen van een product en daarmee verbonden diensten over de gehele gebruiksduur bij de klant. Up-to-date technische kennis is daarbij vereist, maar slechts weinig bedrijven is het gegeven daarmee voorop te lopen. Zorg er wel voor dat je toegang hebt tot de nieuwste technologische ontwikkelingen die voor je bedrijf relevant zijn. Maar kennis over de wensen, behoeften, problemen en klachten van de eigen klanten heeft alleen het bedrijf zelf. Het komt dan ook steeds meer op interactieve klantgerichtheid aan. De klanten moeten daarom echt serieus genomen, waarbij het belangrijk is te bedenken in welke mate de wensen en problemen ervan een bredere geldigheid hebben of niet: meedenken, *co-development*, *customizing* én eventueel opschalen naar bredere, nieuwe klantengroepen. Bij het bedenken van nieuwe product-dienstcombinaties zal ook steeds meer 'open innovatie' noodzakelijk zijn: samenwerking in clusters en in ketens, bijv. ook met creatieve sectoren.

Procesinnovatie blijft belangrijk en is steeds meer gericht op duurzame processen en interne en externe kennismobilisatie

Er wordt wel eens gesuggereerd dat concurreren op prijs er niet meer bij hoort in de kennis-economie, maar dat is een gevaarlijke illusie. Zelfs wie hoge toegevoegde waarde levert, kan nooit de kostenkant verwaarlozen. Dit is overigens een terrein waar de eigen werknemers in de regel heel goed input kunnen voor leveren. Verder kunnen we hier ook verwijzen naar het vorige hoofdstuk over de flexibele arbeidsorganisatie met alles wat daarbij komt kijken (bijvoorbeeld continue scholing, klantgerichtheid). Iets anders is natuurlijk om van kosten- en prijsconcurrentie de enige belangrijke dimensie te maken. Dát is in de regel voor bedrijven in onze contreien wel hopeloos.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn steeds meer hygiënevoorwaarden geworden (in de regel dus geen positioneringsinstrument, maar een must gezien schaarste aan grondstoffen en energie en toenemende regelgeving); maar bedrijven moeten het wel doen en het vooral goed doen! Duurzaamheid en efficiënt werken gaan steeds meer hand in hand door de inzet van schone technologie (*clean technology* = nieuwe concepten en proces-technologieën die operationele prestaties verbeteren tegen lagere kosten door vergroting van de productiviteit en efficiëntie terwijl energieverbruik, vervuiling en afval worden verminderd of zelfs geëlimineerd).

Aandachtspunten hierbij zijn:

- Kijk naar de gehele levenscyclus van producten en daarmee verbonden diensten (aandacht voor de gebruiksfase en voor bijvoorbeeld duurzame logistiek voor de verspreiding van producten, inclusief mogelijke retourstromen).
- De organisatie van het productieproces: geautomatiseerd (om ook lokaal kostenefficiënt te kunnen produceren), flexibel (om snel te kunnen schakelen en in te kunnen spelen op veranderende wensen van de klant), kwalitatief hoogstaand en met zo weinig mogelijk verbruik van materialen en energie.

Effectief innoveren vraagt om innovatiekracht en dit is typisch mensenwerk: benut dus de mensen in je organisatie, maar ook buiten je organisatie. Procesinnovatie gaat dus ook over de flexibele en lerende organisatie. Goede mensen zijn schaars, het gaat dus letterlijk om 'human' dan wel 'intellectual capital' dat zo goed mogelijk moet worden benut en ingezet voor de projecten die het best bij hen passen.

Er zit vaak veel meer in uw mensen dan er uit komt. Daarom is wat soms 'sociale innovatie' genoemd wordt een belangrijke vorm van procesinnovatie:

- Benutten van en investeren in eigen personeel: iedereen op haar specifieke kracht optimaal benutten; gebruik maken van de intrinsieke motivatie.
- Actief loopbaanbeleid (breder dan eigen functie en eigen bedrijf).
- Medewerkers de tijd te geven om over vernieuwingen van processen en producten na te denken; procedures opzetten om daar iets mee te doen.
- Formele zeggenschap benutten: samen plannen maken en de strategie versterken.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie neerleggen.
- Inspirerend en coachend leiderschap; meer vertrouwen, minder controle.
- Misschien wel het belangrijkste: multidisciplinaire samenwerking tot stand brengen waarbij juist op de grensvlakken van disciplines innovatie ontstaat, soms patenteerbare oplossingen worden bedacht en gerealiseerd.

Een stap verder is dan 'open innovatie' met partners buiten de eigen organisatie: de blik naar buiten kan nog verder open!

- Stimuleren van contacten van medewerkers met klanten, op alle niveaus (installateurs, servicemonteurs etc. zijn niet alleen ambassadeurs, maar ook de ogen en oren van de organisatie).

- Medewerkers met ervaring van elders aantrekken.
- Ontwikkelingen op de markt volgen, ook buiten de eigen sector! Als er vernieuwende bedrijven in opkomst zijn: wat leren ze ons over de ontwikkelingen op verschillende markten die mogelijk ook voor ons van belang zijn?

Maar: open innovatie is geen doel op zich, en mag niet ten koste gaan van de eigen strategische 'assets'. Bij flexibilisering, samenwerking en innovatie in ketens en clusters moet men er altijd voor uitkijken de eigen strategische specialisatie niet weg te geven. Open innovatie moet er dus op gericht zijn zelf sterker te worden door sneller succesvolle innovaties te realiseren, door grote mogelijkheden tot efficiëntie (delen van kosten), risicobeheersing, profiteren van diversiteit (nieuwe ideeën en inzichten), kritische massa (delen faciliteiten en capaciteit, benutten van complementariteit) en krachtenbundeling (slagkracht en machtspositie). Zoek dus de partners op waarmee die voordelen het best en het snelst kunnen gerealiseerd worden. Vermijd partners die langzaam en duur zijn, want die worden op de duur een blok aan je been.

Vergeet tenslotte de transactie-innovaties niet

Een meestal sterk verwaarloosde vorm van innovatie betreft transactie-innovatie: nieuwe methodes, benaderingen of processen om de eigen producten en diensten onder de aandacht te brengen en te vermarkten.

Hierbij kan men denken aan:

- andere verdienmodellen (denk aan leasecontracten inclusief diensten i.p.v. verkopen);
- nieuwe vormen van marktbenadering en nieuwe marketinginstrumenten;
- nieuwe distributiekkanalen;
- nieuwe verkoopmethodes en vormen van financiering;
- sterke relaties stroomafwaarts in de keten met distributeurs en afnemers ('lead users'): clustervorming met meerdere complementaire partners om sneller dan de concurrentie een innovatieve waardepropositie (bijv. product-dienstcombinatie) aan te kunnen bieden. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7.

Innovatieroutine: het goed blijven doen

Succesvol zijn met innoveren is meer dan het behalen van één innovatiesucces. Het gaat om het realiseren van een continue stroom van innovaties van kennis via kunde tot kassa. Innovatie en routine zijn geen aan elkaar tegengestelde begrippen. Alleen wie van innovatie een creatieve, maar ook gestroomlijnde routine weet te maken, overleeft uiteindelijk. Goed is daarbij ook te beseffen dat de meeste innovaties incrementele verbeteringen van iets bestaands zijn of vernieuwingen die voortbouwen op een eerder innovatiesucces.

Innovatietienkamp: tien geboden voor continu succesvol innoveren

Enkele jaren geleden onderzochten Dany Jacobs en Hendrik Snijders 22 organisaties die herhaaldelijk succesvol zijn geweest bij innovatie (Jacobs & Snijders 2008). Daaruit bleek dat al deze organisaties sterk waren in tien disciplines.

1. Een sterk strategisch concept, waarbij innovatie noodzakelijk is om de strategische doelen te halen.
2. Maatschappij-oriëntatie: oog voor trends en klantenwensen op de langere termijn.
3. Klantoriëntatie: oog voor klantenwensen op de korte termijn.
4. Ambitie en durf.
5. Mogelijkheden tot doorontwikkelen ('incrementele innovatie') benutten.
6. Leren van reële getallen: een goed managementinformatiesysteem waarmee de ontwikkelingen secuur gemonitord worden.
7. De beste mensen binnenhalen.
8. Ambiance, creatieve cultuur.
9. Onderdeel van sterke open netwerken.
10. Focus en commitment (maar ook weten op te houden met hopeloze trajecten).

Slechts af en toe zal het gaan om een echte innovatiesprong, een meer radicale vernieuwing die de wereld op zijn kop zet.

De kunst is dus om een routine op te bouwen in enerzijds exploitatieactiviteiten waarmee de huidige business wordt veiliggesteld en anderzijds exploratieactiviteiten voor het creëren van nieuwe opties voor de toekomst.

Regels, maar ook ruimte voor creativiteit en experiment

Regels en procedures helpen bij het opbouwen van een innovatieroutine. Niet alleen exploitatieactiviteiten zijn gebaat bij regels en procedures. Regels kunnen ook radicale innovaties bevorderen door exploratieactiviteiten te structureren en te formaliseren. Ze bieden handvatten om inspanning en voortgang te monitoren maar ook heldere kaders voor de benodigde ruimte voor creativiteit en het uitvoeren van experimenten en onderzoek. Voorbeelden zijn het beschikbaar stellen van een klein vrij budget en het bewaken van een innovatietrechter of -pijplijn waarin steeds nieuwe ideeën worden toegevoegd om na een afvalrace de beste te kunnen selecteren waarop grote budgetten worden ingezet voor verdere ontwikkeling.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

1. De bedrijven

- Formuleer kernachtig uw strategische focus en het belang van innovatie om uw strategische doelen te bereiken. Zorg voor een goed managementinformatiesysteem waarmee u de door u gewenste ontwikkelingen zorgvuldig monitort, zodat u snel actie kunt ondernemen als het niet snel genoeg gaat.
- Beoordeel streng uw prestaties op de tien disciplines van de 'innovatieroutine' (zie kader vorige bladzijde) en vergelijk u daarbij met uw belangrijkste concurrenten.
- Besef goed dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer noodzakelijke 'hygiënefactoren' worden. U kunt er gewoon niet meer omheen. Gelukkig helpen ze u ook als het goed is efficiënter te werken.
- Vergeet het belang niet van transactie-innovatie (zie ook volgend hoofdstuk) en het feit dat productinnovatie in de industrie ook over dienstenontwikkeling gaat.

2. De sociale partners

- Houd de aandacht scherp voor competentieontwikkeling, 'sociale innovatie' en slimmer werken (zie ook vorig hoofdstuk).

3. De overheid

- Voer een stimulerend en krachtig innovatiebeleid, zowel generiek innovatie en samenwerking (open innovatie) stimulerend als specifiek gefocust de sterke 'sleutelgebieden' versterkend (= combinatie van industrie- en innovatiebeleid).
- Ruim het innovatiebeleid op: te veel instituties en subsidiesystemen maken het terrein nu nog veel te ondoorzichtig.
- Kijk uit voor te gedetailleerde initiatieven (zoals Pieken in de Delta met combinatie van regio's en sleutelgebieden).
- Vermijd overdreven geregel, maar zorg bij grote innovatieprojecten wel voor monitoring en verantwoording (ook hier: focus en commitment).
- Maak een onderscheid tussen gebieden waar ministeries zelf kennis nodig hebben (zoals bij de Maatschappelijke Innovatie-Agenda) en dus zelf moeten investeren in innovatieprogramma's (inclusief grote onderzoeksprogramma's met behulp van de aardgasbaten) en projecten die het bedrijfsleven ten goede moeten komen en die de ministeries dus niet moeten proberen naar hun hand te zetten.
- Vergroot de aandacht in het innovatiebeleid voor product-dienstencombinaties en voor transactie-innovaties, want die worden nu verwaarloosd.
- Stimuleer bij het wetenschapsbeleid ook de vraagoriëntatie en het toegepast onderzoek. Waardeer bij het fundamenteel onderzoek van de universiteiten ook de maatschappelijke relevantie meer dan nu het geval is.



7. Marketing en verkoop

Logisch gezien komen marketing en verkoop aan het eind van de interne waardeketen van een onderneming. Dat is ook de reden waarom deze functies als laatste aan bod komen in dit rapport. Dat neemt niet weg dat al verschillende keren in dit rapport onderstreept is hoe belangrijk het is nauwe contacten te onderhouden met uw belangrijkste en meest vooroplopende klanten als instrument om crises voor te blijven. Wie op deze wijze de vinger aan de pols houdt zal niet alleen snel voelen als er onweer op komst is, maar vooral veel ideeën op doen voor klantgerichte innovatie. Marketing en verkoop staan dus niet alleen aan het einde van de interne waardeketen maar ook aan het begin ervan!

Het grappige is ook dat door contacten met klanten een onderneming ook beter haar eigen sterktes leert begrijpen. Anderen weten soms beter waar u goed in bent, waarom ze dus naar u toe komen, dan uzelf. Maar evengoed weten ze ook waar het soms bij uw bedrijf nog aan schort. Ze komen dan naar u toe ondanks bepaalde zwaktes. Maar als u nergens goed in bent, forget it. De werkgroep Marketing en Verkoop benadrukt dan ook heel sterk dat elke onderneming geregeld de tijd moet nemen om strategisch over de eigen business te denken, met daarbij vier onderdelen. Goed georganiseerde, scherp gefocusteheidagen zijn zeker nuttig!

1. Ken uzelf!

Weet waar u goed in bent en waarin u niet goed bent. (de SW in de SWOT-analyse). Ken uw financiële situatie, de performance van uw fabriek, R&D en uw toeleveranciers, uw personeel. Wat zijn de producten waar u het meeste mee verdient en waarom? Wat zijn de afdelingen die het beste functioneren? Waar bent u bijzonder trots en waarop niet?

2. Ken uw markt!

Weet wie uw klanten zijn nu en morgen, waar kansen en bedreigingen ligt. Waar liggen de beste kansen (in het verlengde van het huidige of aangepaste strategisch profiel) en waar de grootste bedreigingen (de OT in de SWOT). Wat zijn de drijfveren en problemen van uw afnemers, wie is de klant achter uw klant? Wie zijn daar de beslissingsnemers, wat voor persoonlijkheid hebben de mensen met wie er contacten zijn, hoe is de communicatie naar de markt? Daarnaast ook: van welke klanten is het beter afscheid te nemen? Arrogantie naar klanten toe is nooit goed, maar strategie betekent ook op bepaalde terreinen - beleefd!- nee te leren verkopen.

3. Bouw uw bedrijfsstrategie verder uit.

Als u het voorgaande goed beschouwt, wat zijn dan de meest belovende richtingen? Weet

dus wat u wilt doen de komende jaren, waar u zich op wilt focussen (of niet!), waar in de wereld u dat wilt doen, welke doelen u zich stelt, hoe dat past bij uw huidige bedrijf en wat er dus moet veranderen.

4. Plan de noodzakelijke activiteiten!

Welke zaken moet u nu regelen en hoe gaat u dat doen? Moet er in een bepaalde richting meer onderzoek verricht worden (zie ook het innovatiehoofdstuk)? Moet de productie meer gestandaardiseerd worden (zie ook het hoofdstuk over de flexibele arbeidsorganisatie)? Moeten de communicatie en PR verbeterd worden? Moeten bepaalde klantencontacten versterkt worden? En hoe werkt een en ander uit op onze financiering (zie ook het hoofdstuk daarover)? Vertaal een en ander naar heldere meetbare afspraken en zorg ervoor dat uw managementinformatiesysteem u op de hoogte houdt van de vorderingen.

Dit alles had evengoed aan het begin van dit syntheserapport kunnen staan en in die zin is het ook mooi dat de werkgroep Marketing en Verkoop het nog eens onder de aandacht brengt. In dit verband kan nog gewezen worden naar de vele aanbevelingen die in het SIC-boekje Maak er meer van! (Jacobs, Dankbaar en Pot 2008) zijn gedaan en waarmee ondernemers proactief hun bedrijf verder kunnen uitbouwen.

De verdere, meer specifieke aanbevelingen van de werkgroep om via de functies Marketing en Verkoop de crisis de baas te worden, zijn samen te vatten onder vier kopjes:

- Denk niet alleen in termen van producten, maar vooral ook in termen van markten en oplossingen.
- Zorg voor een zekere spreiding van uw activiteiten.
- Versterk uw marketingcommunicatie en PR.
- Communiceer en werk samen met klanten, zo mogelijk klanten van klanten en zelfs met concurrenten.

Denken in termen van markten en oplossingen

Veel bedrijven hebben zich toegelegd op een specifiek product of een specifieke technologie. Specialisatie heeft voordelen, maar het wordt een nadeel, wanneer daarmee ook de markt en dus de afzetmogelijkheden al te zeer worden ingeperkt. Het is dan ook van belang om bij welke specialisatie dan ook steeds te denken in termen van markten en niet in termen van producten.

Ken de problemen van uw klanten. Ken de klanten van uw klanten. Ga niet alleen uit van het product dat u maakt, maar ook hoe de klant het gebruikt, in wat voor markt het past, welke krachten er spelen, welke andere markten wellicht de productietechnologie kunnen gebruiken. En tenslotte: welke andere zaken zou het bedrijf kunnen initiëren om dezelfde markt te bedienen en de klant een breder palet aan te bieden?

'Sales balancing' en diversificatie

'Sales balancing' betekent het bedienen en in balans houden van verschillende soorten afzetgebieden. Te denken valt aan het soort markt (commodity, niche), het type klanten (bv. B2B en B2C, m.a.w. andere bedrijven of consumenten) en diversiteit aan producten in verschillende fases van de product levenscyclus. Verdere 'sales balancing' is mogelijk in het toepassingsgebied waar de gemaakte producten worden gebruikt. Tenslotte kan een onderscheid worden gemaakt naar de regio die wordt bediend - als het in Amerika slechter gaat kan de business in Azië dat wellicht compenseren. Veel Nederlandse MKB hebben nog steeds aarzelingen om de grens over te gaan. Toch valt daar veel te winnen, al mogen de daarmee verbonden kosten niet onderschat worden.

Aandacht is nodig voor de vraag welke nicheproducten de potentie hebben om in de komende jaren uit te groeien tot massaproduct of zelfs te 'degenereren' tot commodity. Daarmee verandert het karakter van de business en hoe het bedrijf acteert in zijn markt. Dat heeft dan weer gevolgen voor de organisatie van het bedrijf. Men moet zich afvragen of men zo'n markt wel wil bedienen!

Marketingcommunicatie en PR

Zorg dat uw nieuwste productaanbod en vooral ook uw merk goed op het netvlies komen en blijven (zie wat in het hoofdstuk over innovatie over transactie-innovatie is gezegd). Zoals we in het hoofdstuk over de flexibele arbeidsorganisatie hebben gezegd, helpt dit ook om de beste werknemers aan te trekken,

Bij het zoeken naar nieuwe mogelijkheden kunt u wellicht nog meer gebruik maken van het internet dan nu reeds het geval is. Het is de kunst om gevonden te worden zodat potentiële klanten met u in contact kunnen komen. Vergeet evenwel niet dat de concurrentie meekijkt bij alles wat u op het net doet. Het kan bijvoorbeeld niet slim zijn om de namen van uw klanten op het net te zetten.

Communicatie en samenwerking met klanten en anderen

Om te beginnen is het belangrijk te weten wie de (meeste) beslissingsbevoegdheid heeft bij belangrijke klanten. Die moeten we immers proberen te beïnvloeden met onze producten. Het is daarbij ook van belang om te weten wat hun drijfveren zijn en welke aspecten we moeten benadrukken. Beslissers zijn mogelijk niet de inkopers, maar mensen uit andere disciplines zoals R&D en product engineering. De vraag is uiteindelijk hoe belangrijk het product is voor de klant en dus mede hoe uniek ons aanbod is.

In dit kader helpt het nauw samen te werken en feedback te krijgen van belangrijke klanten en eventueel hun klanten om de juiste producten te maken, maar ook om het totale businesstraject te stroomlijnen. Te denken valt aan afspraken over goederenstroom, lokale voorraden en extranet.

Zelf zijn wij natuurlijk weer klanten voor onze toeleveranciers. Samenwerken is ook samenwerken met hen, zeker met de leveranciers van kritische zaken, om hun product en het eigen product optimaal op elkaar af te stemmen en ook hier de goederenstroom te optimaliseren. Men kan zowel klanten als toeleveranciers daarom ook zien als potentiële co-developers.

Zelfs samenwerken met concurrenten kan voordelig werken. Een goed voorbeeld is om samen standaarden af te spreken die de markt kunnen zetten. Dan kan het bedrijf vroegtijdig producten ter beschikking hebben waardoor men een voorsprong kan nemen op andere concurrenten. Tegelijk worden een aantal klanten die second sourcing vereisen goed bediend. Ook kan het voordelig zijn om samenwerking te zoeken met buitenlandse concurrenten. Dat kan een verrijking van het bedrijf met zich brengen, doordat men bijvoorbeeld beter gaat nadenken over synergieën tussen productpakketten en markten (zie ook hierboven de sales balancing).

Tenslotte: vertrouwen moet worden opgebouwd in goede tijden, ondermeer door eerlijk te zijn over mishaps en arrogantie achterwege te laten. Wie zijn klanten pas aandacht gaat geven als het wat slechter gaat, vist achter het net – en terecht.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

1. De bedrijven

- Onderhoud uw belangrijke klantencontacten zodat u precies op de hoogte blijft van hun wensen, problemen en klachten en u ideeën kunt opdoen voor versterking van uw producten- en dienstenaanbod. Luister ook goed naar alle berichten over problemen van uw klanten op hun afzetgebieden.
- Bouw vertrouwen op in goede tijden.
- Organiseer af en toe een scherp gefocuste heidag om over de verdere ontwikkeling van uw bedrijf na te denken. Zorg dat uw strategisch profiel zich verder versterkt en dat heel

goed nagedacht wordt wat dit betekent voor verschillende beleidsterreinen: onderzoek en innovatie, productie, financiering, communicatie en PR.

- Inventariseer nauwkeurig waar het voordelig kan zijn om constructief samen te werken met klanten, toeleveranciers en mogelijk zelfs concurrenten en probeer dat vorm te geven.
- Vergeet nooit het belang van communicatie en PR, ook via internet. Zorg dat u bij klanten, maar bijvoorbeeld ook bij mogelijk interessante werknemers op het netvlies staat als moderne en attractieve partner. Maar communicatie is geen doel op zich. Focus ze dus op de essentiële zaken die u wilt communiceren.

2. De overheid

- Vergroot in het innovatiebeleid de aandacht voor product-dienstencombinaties (klantgerichte oplossingen) en voor transactie-innovaties (nieuwe vormen van vermarkten), want die worden nu verwaarloosd.

Crises zijn een normaal verschijnsel van ons economisch systeem. Een crisis met de omvang zoals we die de afgelopen jaren hebben meegemaakt, kunnen echter wel degelijk voorkomen worden door beter toezicht op de banken en het vermijden van perverse stimuli daarbinnen. Voor het overige kunnen overheden, bedrijven en sociale partners zich beter toerusten om goed voorbereid crises het hoofd te bieden: door verder te investeren in innovatie en sterke specialisatie (ook op het niveau van werknemers!), door zeer efficiënt, flexibel en gefocust samen te werken met andere partijen en dus een consequente oriëntatie op continuïteit op de lange termijn. De governance-structuren moeten daar ook weer op aangepast worden.

Aanbevelingen voor alle betrokken partijen

- Laat u niet verblinden door het vermeend verdwijnen van de industrie als gevolg van enerzijds productiviteitsverhogingen binnen de industrie en anderzijds vormen van uitbesteding naar de dienstensectoren: de industrie staat niet op het punt te verdwijnen uit Nederland. Wie Nederland wil behoeden voor toekomstige crises houdt het beste de ogen open voor de reële sterktes en zwakte van die industrie.
- Stimuleer en ondersteun een langetermijnorientatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociale innovatie, kennisontwikkeling en opleidingen binnen bedrijven.
- Verschillende partijen zouden moeten samenwerken om - idealiter onder leiding van het Centraal Planbureau - te komen tot een beter statistisch monitoringstelsel waarbij de conjunctuur meer adequaat gevolgd wordt dan de voorbije jaren het geval is geweest. Hierbij moeten de gegevens uit verschillende sectoren worden geïntegreerd en ook gedifferentieerd gepresenteerd worden. Daardoor moet het mogelijk zijn voor zowel brancheorganisaties als ondernemingen om uit alle gegevens deze te distilleren die het voor hen meest relevant zijn.
- Flexibilisering van de onderneming is een issue dat de komende tijd op de agenda blijft staan. Zoek daarbij win-win: zorg ervoor dat ook de werknemers de hiermee verbonden kansen zien als gevolg van betere mogelijkheden tot flexibel inrichten van hun eigen tijd (bijvoorbeeld door vaste schooltijden, kinderopvang en de inzet van telewerk) en tot opleiding en versterking van hun 'employability'.

1. De bedrijven

- Sluit de industrie niet op binnen haar eigen kaders. Innovatie wordt steeds meer 'open'. Stimuleer daarom alle mogelijke productieve vormen van interactie, niet alleen in uw gebruikelijk ketens met afnemers en toeleveranciers, maar bekijk ook de mogelijkheden tot interactie met de dienstensector (product-dienstencombinaties), met creatieve sectoren of zelfs met de landbouw (denk aan het sterke Nederlandse agrofood-cluster). En verder blijven samenwerking met onderwijs en onderzoek op alle niveaus van groot belang.
- Verhef de continuïteit van de onderneming tot hoofddoelstelling en veranker deze in de bedrijfscultuur. Zorg voor een goed bedrijfsplan voor minimaal drie jaar met verschillende scenario's zodat beter rekening gehouden kan worden met wijzigingen in de bedrijfsomgeving. Een periodieke update, herijking en/of het opstellen van nieuwe plannen en scenario's is aangewezen (minimaal eenmaal per jaar). Maak ook pessimistische scenario's om goed voorbereid te zijn op noodsituaties.
- De bedrijven die het beste 'de crisis de baas' worden, zijn bedrijven met een herkenbare identiteit en sterke specialisatie die continu wordt doorontwikkeld. Investeer daarom in sterke specialisatie op langere termijn en houd daar zoveel mogelijk aan vast, ook als het even wat minder goed gaat. Zorg ook voor een goed managementinformatiesysteem waarmee u de door u gewenste ontwikkelingen zorgvuldig monitort, zodat u snel actie kunt ondernemen als het niet snel genoeg gaat.

2. De sociale partners

- Vakbonden en ondernemingsraden dienen zich actiever op te stellen ten aanzien van (sociale) innovaties, meer aandacht opbrengen voor evenwichtig ondernemingsbestuur en zich, zo mogelijk met steun van de commissarissen, scherper te weer stellen tegenover ingrepen die de continuïteit van de onderneming in gevaar (kunnen) brengen.

3. De werknemers

- Wees ervan doordrongen dat alles om employability draait. Blijf u bijscholen en spreek uw werkgever aan op mogelijkheden tot continue scholing, ook als u denkt in een bedrijf of bedrijfstak te werken waar het met de toekomstperspectieven wel meevalt. Besef ook dat als u er niet toe bijdraagt dat uw onderneming op moderne wijze mee kan concurreren, u uiteindelijk in uw eigen vingers snijdt.

4. De overheid

- Versnipper binnen het innovatiebeleid niet de middelen. In de kenniseconomie gaat het om sterke specialisatie. Uiteraard moet er altijd openheid bestaan voor onverwachte ontwikkelingen in totaal nieuwe sectoren. Daar dienen generiek beleid en bijvoorbeeld ook wetenschapsbeleid en het stimuleren van ondernemerschap voor. Maar een groot

deel van het innovatiebeleid moet gericht zijn op het toekomstgericht versterken van onze sterkste specialisaties in de sleutelgebieden ('backing winners'). Elke euro die daarin geïnvesteerd wordt, brengt in de regel meer op dan de minder gefocuste, generieke bestedingen.

- Ruim het innovatiebeleid op: te veel instituties en subsidiesystemen maken het terrein nu te ondoorzichtig. Vergroot de aandacht in het innovatiebeleid voor product-dienstencombinaties en voor transactie-innovaties, want die worden nu verwaarloosd.
- Beperk de macht van kortetermijnaandeelhouders (met name kortetermijninvesteers zoals hedgefonds) door het herzien van de artikelen 158/268 en 161a Boek 2 BW waarin de aandeelhouders het formele benoemingsrecht ten aanzien van commissarissen hebben gekregen resp. het vertrouwen in de RvC kunnen opzeggen en een beperktere toegang van de (kleine) aandeelhouders tot het enquêterecht. Een bredere groep belanghebbenden dan enkel de aandeelhouders moet bij de benoeming van de commissarissen betrokken worden.
- Versterk het toezicht op de banken, zowel nationaal als internationaal. Perverse stimuli die bankiers ertoe brengen onverantwoorde risico's te nemen moeten worden uitgebannen en een sterkere scheiding moet worden aangebracht tussen de systeemfunctie van banken en hun meer risicodragende afdelingen.
- Breng een nieuwe Nationale Investerings- of Industriebank tot stand die ervoor zorgt dat ook in tijden van crisis de kredietverlening aan bedrijven niet in het gedrang komt.
- Neem in tijden van crisis vraagstimulerende maatregelen en/of plaats bestellingen of haal die naar voren. Overheden moeten specifiek voor ernstige crisissituaties meer gerichte steunmaatregelen, instrumenten danwel fiscale faciliteiten inzetten en deze intensief communiceren naar alle betrokkenen. Wel moet erover gewaakt worden dat de concurrentieverhoudingen niet verstoord worden.
- Stimuleer bij het wetenschapsbeleid ook de vraagoriëntatie en het toegepast onderzoek. Waardeer bij het fundamenteel onderzoek van de universiteiten ook de maatschappelijke relevantie meer dan nu het geval is.

Gebruikte literatuur

AWT (2007)

Weloverwogen impulsen. Strategisch investeren in zwaartepunten, Den Haag.

Collins, Jim (2001)

Good to Great, New York: HarperBusiness.

Collins, Jim, Jerry Porras (1994)

Built to Last, New York: HarperBusiness.

Jacobs, Dany (2009)

Creatief innovatiebeleid?, Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Jacobs, Dany, Ben Denkbaar, Frank Pot (2009),

Maak er meer van. Ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht in de maakindustrie, Amsterdam: Pearson.

Jacobs, Dany, Hendrik Snijders (2008)

Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren, Assen: Van Gorcum.

Koning, Jaap de, Arie Gelderblom, L. den Hartog, T. Beretty (2008)

Vermindering arbeidsmarktproblemen in de industrie: de rol van scholing en onderwijs, Rotterdam: SEOR.

Koning, Jaap de, Arie Gelderblom, José Gravenstein, Lindy Gielens, Karuna Sewdas (2010)

Impulsen voor techniek door imagoverbetering en talentherkenning, Rotterdam: SEOR.