

Ondernemen naar 2020

Kansen voor ambitieuze ondernemers



Demografie

Duurzaamheid

Internet

Technologie

Internationalisering

Inhoudsopgave

Colofon

Eindredacteur

Maurice van Sante

Auteurs

Stef Bais
Henk van den Brink
Max Erich
Maarten Leen
Rico Luman
Ferdinand Nijboer
Maurice van Sante
Mirelle de Valk
Jurjen Witteveen

Redactieraad

Corine Bus
Ralph Lange
Marcel Peek

Voorwoord & inleiding **3**

Conclusie **4**

1 De Nederlandse economie in 2020 **9**

2 Zakelijke dienstverlening **13**

3 Industrie **18**

4 Bouw **23**

5 Transport en logistiek **28**

6 Groothandel **33**

7 Detailhandel **37**

8 Agrarische sector **42**

9 Horeca **47**

10 Onderwijs **52**

11 Gezondheidszorg **57**

Voorwoord & inleiding

Met ambitie verwachtingen overtreffen

Als ondernemer zit u vol met plannen, ideeën en ambities. En ambities zijn er om waar te maken. Daarom kijkt u naar belangrijke en relevante ontwikkelingen waarop u een succesvolle strategie voor uw bedrijf kunt baseren. Wat zijn bijvoorbeeld de belangrijkste trends in 2020? Ondanks de economische tegenwind van de afgelopen tijd, liggen er in elke sector kansen. Maar welke zijn dat?

Ondernemers met ambitie spelen op een slimme manier op deze trends in en zorgen er zo voor dat zij tot de topbedrijven van hun sector behoren. Succes van een bedrijf hangt niet alleen af van het mee of tegen zitten van de markt. Het gaat om de juiste strategische keuzes waarbij ingespeeld wordt op kansen in de markt. Binnen iedere sector zijn er mogelijkheden om ambities waar te maken. ING helpt u er graag bij om de kansen te benutten.

In dit rapport geven wij allereerst onze visie op de Nederlandse economie in 2020. Wij selecteren vijf trends die in 2020 voor iedere ondernemer van belang zijn: demografische veranderingen, duurzaamheid, internet, technologie en internationalisering. Daarna geven wij voor deze trends voor elke sector kansen aan die u als ondernemer kunt benutten: enerzijds om de omzet te verhogen, anderzijds om te kijken naar de mogelijkheden om efficiencywinst te behalen. In de hoofdstukken over de sectoren staan de eerste, de omzetverhogende kansen, steeds links op de pagina en de tweede rechts. Om u vlot door het rapport mee te nemen, hebben we de potentie van iedere trend met sterren gerangschikt. Een rangschikking hiervan vindt u in de conclusie.

Ik hoop van harte dat dit rapport een basis kan zijn voor het dichterbij brengen van uw ambitieuze ondernemersdoelstellingen.

Ik wens u veel inspiratie en succes!



Annerie Vreugdenhil

Directeur Zakelijk
ING Nederland



Conclusie

De grootste afzetkansen voor de sectoren in 2020

Demografie

Door de vergrijzing komt er extra vraag naar **zorg**. De **horeca** kan hierop ook inspelen door bijvoorbeeld zorghotels.

Duurzaamheid

Kansen voor **bouw** om gebouwen energiezuinig te maken. **Landbouw** speelt in op toenemende vraag naar duurzaam voedsel.

Internet

E-commerce biedt nog veel kansen in de **detailhandel** en voor bijv. payment service providers in de **zakelijke dienstverlening**. De digitale snelweg zorgt voor maatwerk in het **onderwijs**.

Internationalisering

Nieuwe afzetkansen buiten Europa voor exportafhankelijke sectoren als **transport**, **groothandel** en **industrie**.



Technologie

Nieuwe technieken als bio- en nanotechnologie bieden vooral in de **industrie** kansen.

Conclusie

De grootste afzetkansen voor de sectoren in 2020

	Duurzaamheid	Internet	Technologie	Demografie	Internationalisering
Zakelijke dienstverlening	★	★★★★★	★★	★★	★★
Industrie	★★★★★	★★	★★★★★	★★★★	★★★★★
Bouw	★★★★★	★★	★★★★	★★★★	★
Transport en logistiek	★★	★★★★	★★	★★★★	★★★★
Groothandel	★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★★
Detailhandel	★★	★★★★★	★★★★	★★★★	★★
Agrarische sector	★★★★★	★★	★★★★	★★★★	★★★★
Horeca	★★	★★	★	★★★★	★★★★
Onderwijs	★	★★★★★	★★	★★★★	★★★★
Gezondheidszorg	★★	★★★★	★★★★	★★★★★	★

★★★★★★ Veel nieuwe afzetkansen

★ Weinig nieuwe afzetkansen

Conclusie

Impact trends op bedrijfsproces in 2020

Internationalisering

Het managen en regisseren van stromen, verandert het bedrijfsproces in 2020 van **transportbedrijven** en **groothandels**.

Duurzaamheid

Duurzame ketenconcepten zijn in de **agrarische sector** in 2020 de standaard en de vraag naar duurzame producten en milieuwetgeving beïnvloeden ook het bedrijfsproces.

Internet

E-commerce leidt tot veranderingen in de "offline" **detailhandel** met aanpassingen in logistiek en marketing. Het web 3.0 en cloud computing leiden tot grote veranderingen in de processen van **zakelijke dienstverleners** en in het **onderwijs**.

Demografie

Meer mantelzorgers vangen het afnemende arbeidsaanbod in 2020 in de **zorg** op waardoor zorgtaken verschuiven.

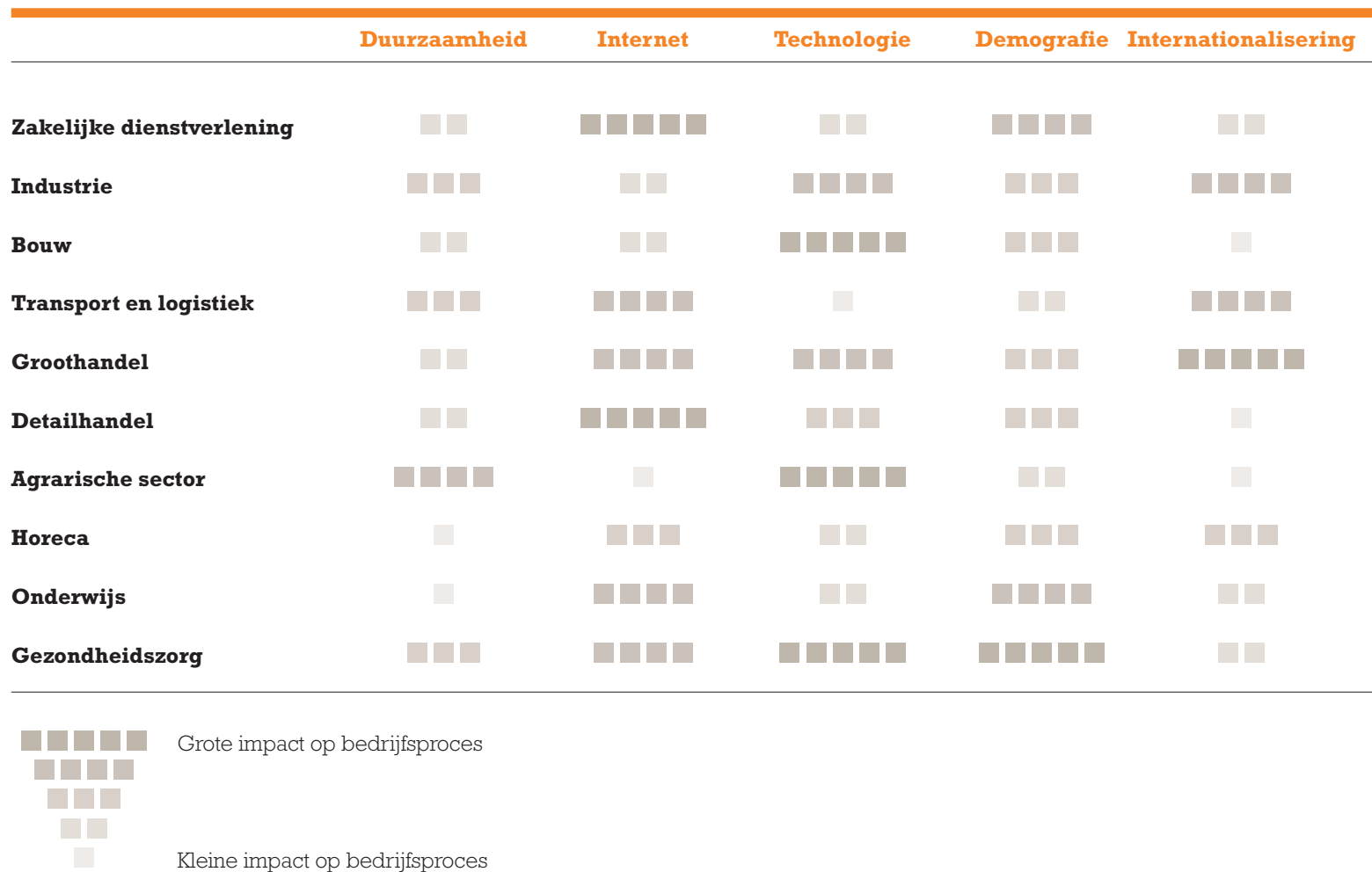


Technologie

Innovatie is in de **bouw** noodzakelijk om efficiëntere werkprocessen te ontwikkelen en de faalkosten in 2020 te verlagen. Verdere procesautomatisering leidt in de **industrie** tot hogere productiviteit en betere aansluiting van processen met andere partijen.

Conclusie

Impact trends op bedrijfsproces in 2020



1 De Nederlandse economie in 2020



Op zoek naar nieuwe afzetmarkten

Meer Brussel, minder Den Haag

Een machtige en financieel kritische consument

Meer ouderen, minder jongeren

Op zoek naar nieuwe afzetmarkten

Economie

In 2020...

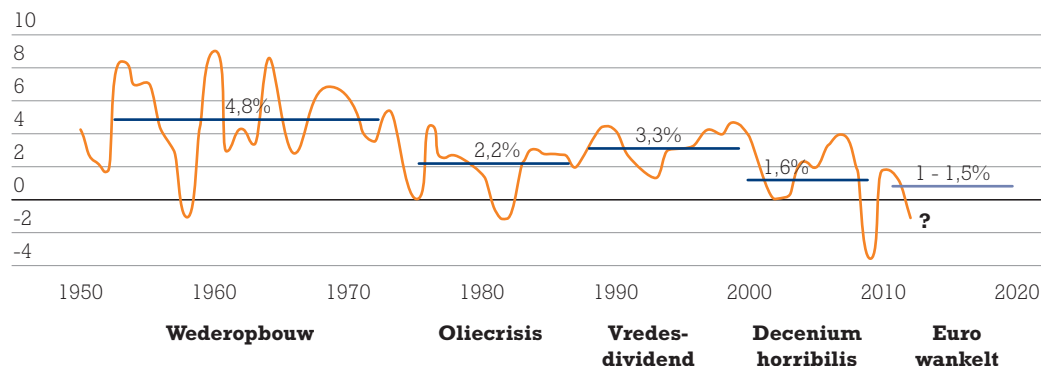
In 2020 ligt de huidige eurocrisis (waarschijnlijk) alweer een aantal jaren achter ons, heeft de Nederlandse overheid zijn financiën op orde gebracht, heeft de financiële sector zich aangepast aan de nieuwe eisen en is de globalisering van de wereldeconomie verder voortgeschreden.

Een traag groeiend binnenland

De grote recessie van 2008-2009 en de Europese schulden-crisis drukken in de jaren tot 2020 de economische groei nog lange tijd. Maar ook voor de jaren daarna wordt een relatief laag tempo van economische groei verwacht. Door de vergrijzing neemt het potentieel aantal werkenden af en een stijging van de arbeidsparticipatie kan dit maar nauwelijks compenseren.

Wennen aan lagere groei

Economische groei (BBP, in % j.o.j.)



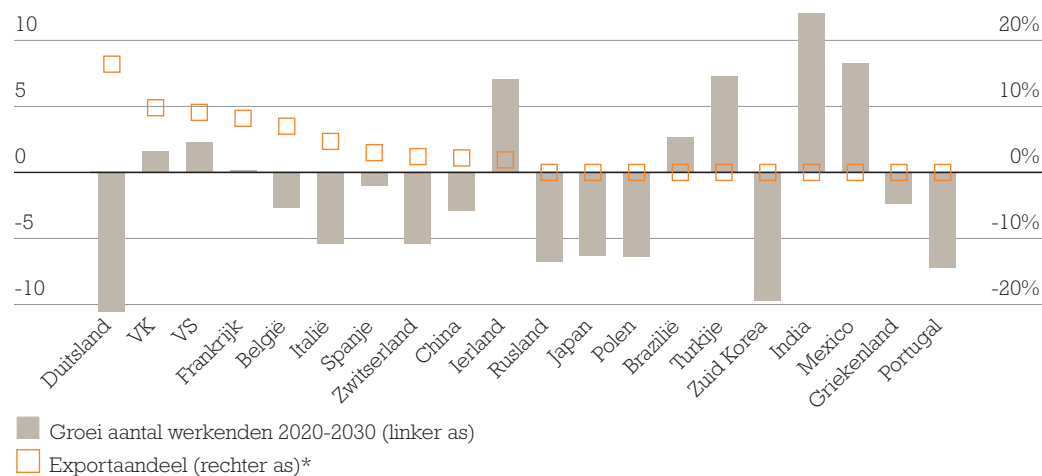
Bron: CBS, ING voorspellingen

Verder weg is meer afzetgroei te verwachten

Ook in veel Europese landen om ons heen staat de groei van de bevolking onder druk of wordt zelfs krimp verwacht. In Azië en Latijns-Amerika, waar Nederlandse exporteurs nog nauwelijks voet aan de grond hebben, is echter veelal sprake van een gunstiger bevolkingsdynamiek die bovendien nog eens samengaat met een meer dan gemiddelde welvaarts-groei. Om de afzetgroei toch op peil te houden kijken ambitieuze ondernemers dan ook verder dan de traditionele afzetmarkten van West-Europa.

Krimp in veel traditionele exportgebieden

Top-20 huidige exportbestemmingen Nederland en verwachte groei beroepsbevolking



* Nederlandse goederen en diensten naar bestemming, 2007-2011 gemiddeld

Bron: ING, VN

Meer 'Brussel', minder 'Den Haag'

Overheid



Een sterk Europa...

Door aanpassingen van regels, voorschriften en instituties zal de euro in 2020 een veel steviger fundament kennen dan nu. Mogelijk dat landen als Polen en Hongarije tegen die tijd ook deel uitmaken van de eurozone. Een 'steviger' euro betekent ook een 'krachtiger' Brussel. De invloed van Brussel op het financieel-economische beleid zal in 2020 dan ook groter zijn dan nu het geval is en dat van Den Haag navenant kleiner.

...en een kleinere overheid

Als gevolg van jaren van forse bezuinigingen (na de huidige zeker nog een kabinetsperiode waarin de overheidsfinanciën verder worden gesaneerd) is de rol van de overheid in het economische proces een andere dan die van nu. Er zal meer risico zijn gelegd bij burgers en bedrijven. Dit komt o.a. tot uitdrukking in een beperkter stelsel van sociale zekerheid, zorg en ouderdagvoorzieningen.



Consument



Een machtige en financieel kritische consument

Steeds verder gaande technologische ontwikkelingen verleiden de consument om op een andere manier te wonen, werken, reizen, recreëren en consumeren. Door de jaren heen is de consument steeds bewuster geworden van financiële risico's en wordt het aankoopgedrag door IT toepassingen (apps en de opvolgers daarvan) geoptimaliseerd. De consument is steeds beter geïnformeerd en verwerkt deze info ook sneller en beter. Op het gebied van gezondheidszorg is daar wellicht veel van te verwachten. Verder zijn ze tegen die tijd misschien ook wel in staat om met 3d printers een nieuwe vaas of telefoonhoesje te printen.

Meer ouderen, minder jongeren

Arbeidsmarkt

Een geringer arbeidsaanbod

Door vergrijzing en ontgroening wordt de groei van het arbeidsaanbod in de komende jaren vooral gedragen door mensen van 55 jaar en ouder. Het aanbod van personen in de leeftijdscategorie 25-45 jaar loopt flink terug. Door verhoging van de pensioenleeftijd en een door de overheid gestimuleerde hogere arbeidsparticipatie van vrouwen 'vergrijsst' en 'feminiseert' het arbeidsaanbod. Vooral de door vergrijzing groeiende zorgsector krijgt hiermee te maken.



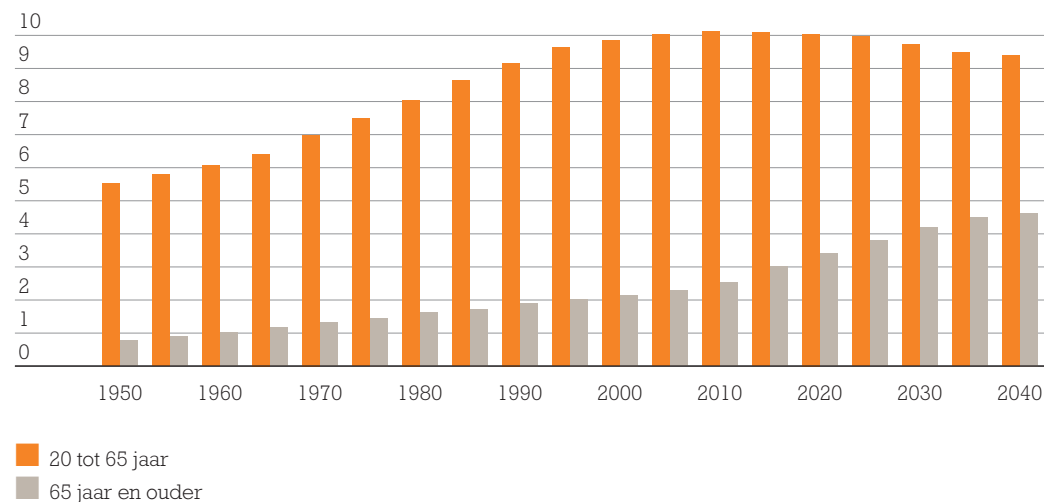
Gebruik maken van ervaren personeel

Het aantrekken en behouden van ervaren personeel wordt essentieel. Om hier als ondernemer succesvol in te zijn moet veel aandacht worden geschonken aan werving, selectie, personeelsplanning, opleiding en arbeidsomstandigheden.



Meer ouderen, minder jongeren

Aantal mannen en vrouwen (x 1 miljoen)



Bron: CBS

2 Zakelijke dienstverlening



- Demografie
- Duurzaamheid
- Internet
- Technologie
- Internationalisering

Afzetkansen	Impact bedrijfsproces
★★	■ ■ ■ ■ ■
★	■ ■
★★★★★	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
★★	■ ■
★★	■ ■

Nog meer mogelijkheden via internet

Internet

Afzetkansen ★★★★★

ICT branche profiteert van toenemend gebruik internet

Meer bedrijven behalen in 2020 een groter deel van hun omzet via internetverkopen, met meer transacties tot gevolg. De verdere groei van e-commerce biedt payment service providers grote kansen. Daarnaast zijn veel industriële en consumentapparaten met internet verbonden zodat meer kansen ontstaan voor de ontwikkeling van besturingssoftware en

applicaties die de verbinding met internet benutten. Met de verdere groei van internet wordt ook de beveiliging hiervan belangrijker.



Sociale media en reclame

Een duidelijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat komt in 2020 uit communicatie en reclame uitingen via de sociale netwerkkanalen. Bedrijven die in 2020 succesvol willen zijn zetten dit nu al effectief in richting consument middels gepersonaliseerde reclames en aanbiedingen.

In de wolken: meerderheid ICT diensten gebaseerd op cloud

De snelle groei van cloud computing leidt er toe dat in 2020 meer dan de helft van de ICT diensten een cloud karakter heeft. Vanwege het groeiende dataverkeer is de vraag naar virtuele serverruimte sterk gegroeid, wat voor datacenters kansen biedt. Naast software als een dienst (SaaS) gaat het om de infrastructuur en het platform. Het verdienmodel van succesvolle IT dienstverleners zoals softwareleveranciers en datacenters is gewijzigd, waardoor inkomsten verspreid over de tijd worden gegenereerd (betalen per gebruik of via abonnement). Bovendien maakt cloud computing de snelheid van verbindingen nog belangrijker. Dit is gunstig omdat de snelheid van het Nederlandse internet nummer 1 is in Europa.



Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■■



Web 3.0

Ambitieuze bedrijven hebben in 2020 flinke stappen gezet richting het web 3.0. De integratie van internetapplicaties maakt een geautomatiseerde aanpak bij het vergaren en ordenen van kennis mogelijk. Informatie komt dan op basis van locatie, context en persoonlijke kenmerken naar de werknemers en klanten toe.

Kennis delen

Vanwege het wijdverspreide gebruik van sociale media kunnen bedrijven in 2020 niet meer zonder een actieve sociale media strategie. Kennisintensieve zakelijke dienstverleners als advocaten, accountants en ingenieurs moeten hun kennis

etaleren en delen via sociale media. Het etaleren van hun expertise is zowel een vereiste in het binden van klanten als het fundament voor het leveren van meer diensten.

Grijze kansen voor zakelijke dienstverleners

Demografie Afzetkansen ★★

Vergrijzing van het ondernemersbestand

Samen met de vergrijzing van de bevolking neemt ook het aantal oudere ondernemers toe. Dit biedt kansen voor meer op oudere ondernemers gerichte dienstverlening. Rondom bedrijfsopvolging spelen vragen als hoe de onderneming te waarderen en welke potentiële kopers er in de markt zijn. Voor adviseurs op dat terrein liggen er mogelijkheden.

Extra vraag naar arbeidsbemiddeling

Door een kleiner aanbod aan personeel wordt het voor werkgevers lastiger personeel te vinden. Uitzenders en andere arbeidsbemiddelaars worden daarmee belangrijker bij het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. De flexbranche kan hiervan dan ook profiteren.

Groei in advisering over voorzieningen en de leefomgeving

Met de toenemende verschillen tussen regio's waar de bevolking groeit en waar deze krimpt wordt het hebben of verstrekken van kennis over regionale demografische ontwikkelingen nog relevanter. Deze verschillen tussen stad en platteland vragen om een andere aanpak in de inrichting van de gebieden: meer scholen of juist zorgcentra en golfterreinen. Dit biedt ingenieursbedrijven en adviesbureaus kansen in advisering van overheden en bedrijven met groei- en herontwikkelingsplannen.



Demografie Impact bedrijfsproces ■ ■ ■ ■

Meer (en langer) gebruik maken van ervaring & kennis

In 2020 is de gemiddelde leeftijd van werknemers in de zakelijke dienstverlening gestegen. Met name de kennisintensieve zakelijke dienstverleners kunnen hiervan profiteren. Ingenieursbureaus, uitzenders, accountants- en advocatenkantoren kunnen bijvoorbeeld de ervaring en kennis benutten die oudere werknemers hebben. Om dit optimaal te doen moeten zij er voor zorgen dat zij hun organisatie aanpassen, zodat kennis daadwerkelijk overgedragen kan worden. Bovendien is het belangrijk dat het voor de oudere werknemer aantrekkelijk blijft bij het bedrijf te werken.

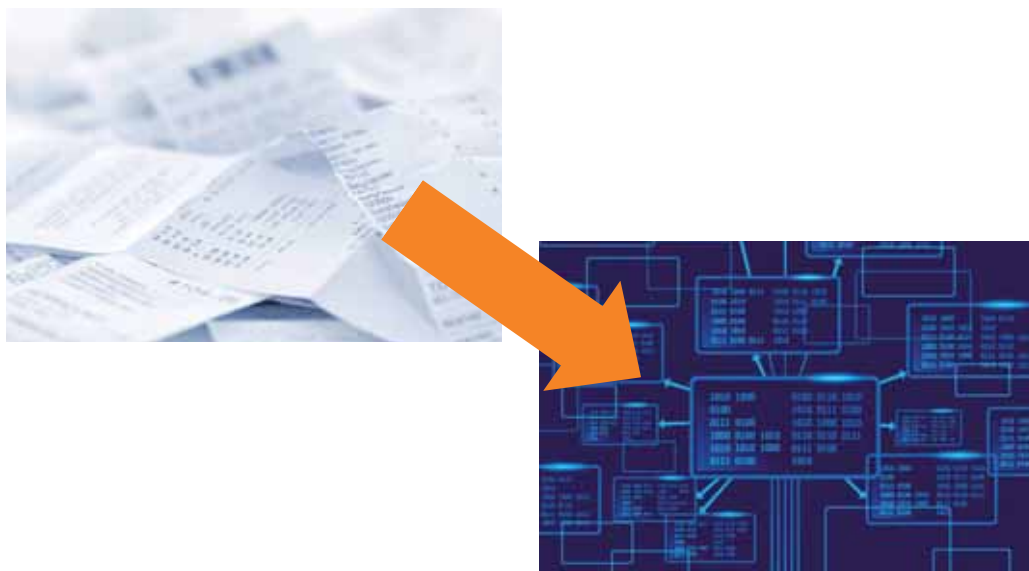


Technologie verhoogt toegevoegde waarde advisering

Technologie Afzetkansen ★★

Betere mogelijkheden van software in 2020

Het invoeren van technologie in processen is voor veel bedrijven een kans. Accountantskantoren kunnen hun rol als adviseur beter benutten, door de bedrijfsvoering op verschillende manieren inzichtelijk te maken. Door benchmarking liggen er ook voor andere adviseurs mogelijkheden voor bedrijfsanalyses. Daarnaast kunnen IT bedrijven hier kansen pakken door te profiteren van een hogere automatiseringsgraad. Zo kunnen gegevens verstuurd worden via standard business reporting (SBR) naar instanties en kan er meer en meer digitaal gefactureerd worden via de Universal Business Language standaard.



Technologie Impact bedrijfsproces ■■

Efficiënter werken door Het Nieuwe Werken

Bedrijven die het nieuwe werken invoeren besparen flink op de kosten op kantoorruimte en maken zich ook veel aantrekkelijker voor werknemers. Het invoeren van Het Nieuwe Werken (HNW) is door technische ontwikkelingen in 2020 voor veel bedrijven in de zakelijke dienstverlening mogelijk. De inrichting van het bedrijfsnetwerk maakt de toegang op afstand (remote access) mogelijk en werknemers beschikken over een laptop, smartphone en/of tablet om op elke gewenste locatie te werken. Door de verspreiding van deze technieken kan HNW op grote schaal geïmplementeerd worden in kantoororganisaties.

Gamification; een standaard manier van leren in de professionele omgeving van 2020

In training van werknemers en met name het beïnvloeden van commercieel gedrag is gamification in 2020 niet meer weg te denken. Voor de trainingsbranche en andere zakelijke dienstverleners betekent dit een nieuwe effectievere manier om vaardigheden over te brengen. Er liggen grote kansen voor trainingsinstituten die zich op deze manier van kennis overbrengen richten. Door het koppelen van spelelementen aan het echte leven worden mensen gestimuleerd dingen te doen die als saai worden ervaren zoals het invullen van een enquête of het lezen van een bijsluiter. Het inbrengen van een spelelement bij het aanleren van vaardigheden vergroot de motivatie en de effectiviteit.



Duurzame diensten en internationalisering

Duurzaamheid Afzetkansen ★

Duurzaamheid Impact bedrijfsproces ■ ■



Duurzame woningen en bedrijfspanden

In 2020 is in navolging van het ontwerp van bedrijfspanden door architecten bij het tekenen van woningen duurzaamheid een vanzelfsprekendheid. Bovendien spelen zaken als zelf energie opwekken en compostering ook in verbouw een belangrijke rol.

Minder belasting voor mens en milieu

- Succesvolle reisorganisaties letten bij inkoop van reizen op het duurzame karakter (CO₂-uitstoot, politieke situatie) van een vakantiebestemming.
- Schoonmaakbedrijven gebruiken minder milieubelastende schoonmaakmiddelen en -apparatuur.

Internationalisering Afzetkansen ★★

Internationalisering Impact bedrijfsproces ■ ■

Pad steeds verder geplaveid voor dienstenexport

De Nederlandse expertise van ingenieursbureaus op het vlak van bijvoorbeeld bruggen, watermanagement, milieutechniek en infrastructurele oplossingen voor dichtbevolkte gebieden vindt gretig aftrek in sterk ontwikkelende Aziatische en Zuid-Amerikaanse landen. De uitbreiding en benutting van communicatiemogelijkheden zoals sociale media verlaagt de drempels voor het leggen en onderhouden van contacten in het buitenland.



Fiscale advisering in Azië

In 2020 zijn Aziatische investeerders goed voor een groot deel van de investeringen in Nederland. Voor adviseurs als fiscalisten en trustkantoren schept specialisering op deze groep grote kansen.

Kennis en werknemers uit het buitenland

Voor flexbedrijven liggen er kansen om personeel in het buitenland te werven. Waar dit nu slechts voor specifieke werkzaamheden gebeurt, zal voor meer en meer vacatures een beroep op het internationale netwerk gedaan moeten worden. Vanwege tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt in 2020 is de inzet van werknemers op allerlei niveaus binnen de EU (en daarbuiten) nodig. Hier is in wet- en regelgeving meer ruimte voor gekomen.

3 Industrie



- Demografie
- Duurzaamheid
- Internet
- Technologie
- Internationalisering

Afzetkansen	Impact bedrijfsproces
★★★	■ ■ ■
★★★★	■ ■ ■
★★	■ ■
★★★★★	■ ■ ■ ■
★★★★★	■ ■ ■ ■

Groeikansen binnen, maar vooral buiten Europa

Internationalisering

Afzetkansen ★★★★★

De groeiende middenklasse

De hoge economische groei in grote landen als China, India en Brazilië creëert in 2020 een zeer omvangrijke middenklasse. Deze middenklasse hunkert naar meer materiële welvaart en dit biedt kansen voor de Nederlandse industriële ondernemers. Er is ruimte om via directe afzet in de opkomende landen geld te verdienen, maar ook via een grotere rol als toeleverancier aan de Duitse industrie (die goed is aangesloten op de opkomende markten). Op dit moment blijft nog meer dan 70% van de industriële export binnen West-Europa (inclusief eurozone).

Productielocatie ter plaatse

Steeds vaker zal de productie in of dichtbij het afzetgebied plaats moeten vinden. Soms wordt dit afgedwongen of gestimuleerd door lokale wetgeving, maar steeds vaker is lokale aanwezigheid nodig om snel genoeg op de markt te kunnen inspelen. Toch blijft het mogelijk, vooral in nichemarkten waarin hoogtechnologische producten worden gemaakt, om in Nederland gemaakte producten te verkopen in Azië of Latijns-Amerika.

Exportbestemming producten Nederlandse industrie, gem '06-'10

West-Europa (incl. eurozone)



Overige ontwikkelde landen



Opkomend Europa



Afrika & Midden-Oosten



Opkomend Azië



Latijns-Amerika



Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Internationalisering

Impact bedrijfsproces ■■■■

Cultuurverschillen bij andere productielocaties

De opkomst van Azië en Oost-Europa als productielocatie verandert de industrie. Internationaal produceren betekent omgaan met verschillen in cultuur en in bijvoorbeeld betalingsgedrag. Bedrijven die hierop goed zijn ingericht, zullen succesvoller zijn. Internationaal zakendoen betekent ook andere vormen van financiering, mede door grotere risico's in de supply chain. Het succesvol managen van een internationaal vervlochten keten is een belangrijke uitdaging voor veel ondernemingen in de industrie. Wie dit goed beheerst, heeft een voorsprong op de concurrentie.



Tekort aan technici opvullen met buitenlandse krachten

Arbeidsmigratie kan uitkomst bieden om de dreigende onbalans tussen vraag en aanbod van (technisch) personeel in de industrie aan te pakken (zie ook pagina 'Demografie'). Nederlandse industriebedrijven zijn gemiddeld sterk internationaal georiënteerd. Het werken met buitenlandse partners vereist echter ook dat buitenlandse werknemers hier aan de slag kunnen zonder onnodige administratieve bijkomstigheden.

Technologie centraal in toekomst Nederlandse industrie

Technologie

Afzetkansen ★★★★★

Nieuwe technologieën, de groeibasis van de Nederlandse industrie

Technologie ontwikkelt zich steeds sneller. De Nederlandse industrie zal sterk groeien als ondernemers een rol spelen in de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoals bio- en nanotechnologie. Nauwere samenwerking van universiteiten, hogescholen en het industriële bedrijfsleven maakt R&D-programma's succesvoller. In Nederland hebben MKB-bedrijven een sterke uitgangspositie om samen te werken met goede onderzoeksinstellingen op het gebied van voeding, chemie en maakindustrie.

Echt innoveren door samenwerking van verschillende disciplines

Echte innovatie ontstaat als bedrijven verschillende (ingenieurs)disciplines combineren. Zoals gebeurt in mechatronica, waar elektrotechniek, werktuigbouwkunde, meet- en regeltechniek en besturingstechniek samenkomen. Ook sectoroverstijgende samenwerking is nodig, bijvoorbeeld tussen voedingsmiddelen- en chemiebedrijven, voor succesvolle innovaties.

Van fundamenteel onderzoek tot concreet product



Technologie

Impact bedrijfsproces ■■■■

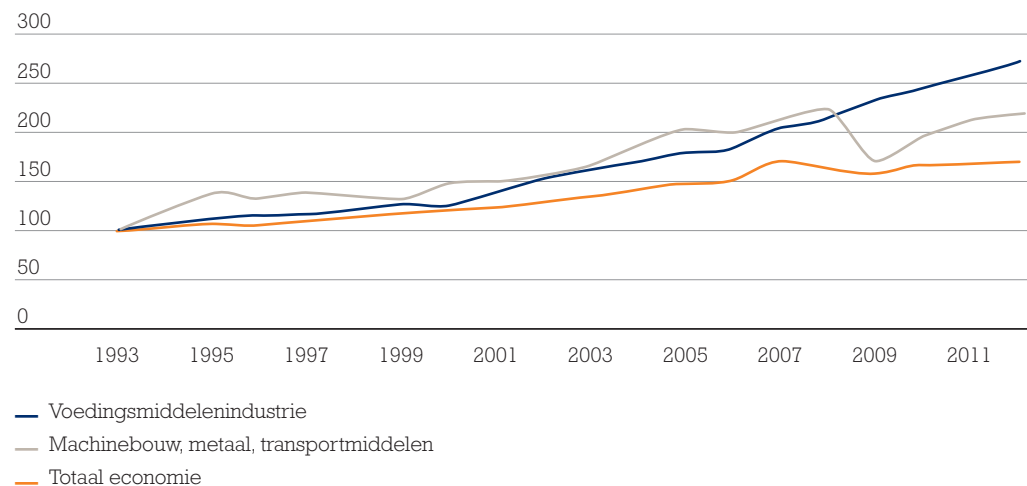
Geen toekomst zonder verdere automatisering

Procesautomatisering is één van de voorwaarden voor de Nederlandse industrie om in 2020 succesvol te zijn. Het gaat met procesautomatisering niet alleen om het realiseren van een hogere arbeidsproductiviteit (zie grafiek), maar ook om het creëren van flexibiliteit in de productie en het kunnen aansluiten van processen op die van leverancier en afnemer.

Mechanisering ook voor MKB

Een steeds lagere initiële investering, het bredere toepassingsgebied van robots en eenvoudiger bediening maken verdere mechanisering ook voor MKB-bedrijven mogelijk. Zij profiteren daarbij van het feit dat Nederland voorop loopt op dit gebied.

Ontwikkeling arbeidsproductiviteit (index 1993 = 100)



Bron: EIM

Groeiende en vergrijzende bevolking biedt industrie kansen

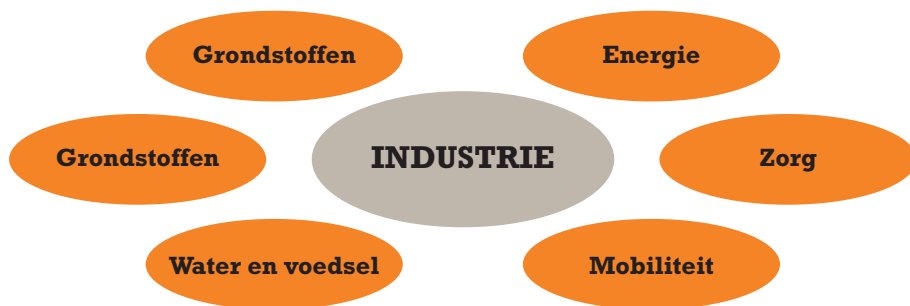
Demografie

Afzetkansen ★★★

Kansen door de groeiende wereldbevolking

De wereldbevolking groeit tot 2020 met circa 10% richting de 7,7 miljard mensen, waarvan een steeds groter deel in steden woont. Voor de Nederlandse industrie liggen hier grote kansen om met nieuwe technologische oplossingen geld te verdienen. Naast het feit dat dit simpelweg een grotere groep consumenten betekent, creëert het ook grote maatschappelijke uitdagingen waarvoor de industrie oplossingen kan bieden. Denk aan de beschikbaarheid van water en voedsel, gezondheidszorg, milieubelasting en mobiliteit.

Groeiende wereldbevolking creëert maatschappelijke uitdagingen en daarmee kansen voor de Nederlandse industrie



Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Vergrijzing is een groeimarkt voor veel industrietakken

In 2020 wonen er bijna 40% meer 60-plussers op deze wereld, in 2030 zelfs 80% meer dan nu. Dit is dan ook een groeimarkt voor vele industrietakken. De groeiende zorgvraag biedt kansen voor de farmaceutische industrie en fabrikanten van medische apparaten, maar ook voor voedingsfabrikanten. Daarnaast ontstaat er een groeiende markt voor aangepaste woningen met nieuwe technologische snufjes.

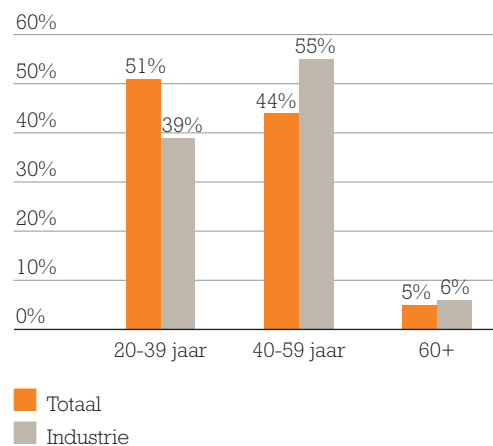
Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Oudere werknemers langer in dienst houden

De industrie is één van de meest 'vergrijsde' sectoren en krijgt hierdoor te maken met een forse vervangingsvraag. Ook het verlies aan kennis is hierin een bedreiging. Bedrijven die jongeren aantrekken en daarnaast oudere werknemers binnenhouden behalen een voordeel op hun concurrenten die dit niet doen. Naast intensievere samenwerking met scholen om jongeren te interesseren voor een carrière in de industrie bereiken bedrijven dit ook door duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dit betekent om- of bijscholing van lager opgeleide werknemers om de technologische ontwikkeling op bijvoorbeeld machinegebied bij te benen. Ook aanpassingen in bedrijfsprocessen helpen om oudere werknemers langer in dienst te houden.

Verdeling personeelsbestand naar leeftijdsgroep



Bron: CBS

BMW past proces aan oudere werknemers aan

Begin 2011 is in de BMW fabriek in Dingolfing een speciale montagehal in gebruik genomen, geheel ingericht voor 50-plussers. Het percentage 50-plussers onder de BMW werknemers in Beieren klimt naar verwachting van de huidige 25 procent naar 45 procent in 2020. De nieuwe fabriekshal, die circa 21 miljoen euro heeft gekost, maakt gebruik van de nieuwste ergonomische inzichten. Met speciale rugsteuntjes, stretchers voor 'powernaps' en coaching door fysiotherapeuten.

Industrie ontwikkelt duurzame oplossingen Zakelijke Dienstverlening

Duurzaamheid

Afzetkansen ★★★★★

De ontwikkeling van energiezuinige producten

Op het gebied van energieverbruik, zeker in het licht van oplopende grondstofprijzen, is geld te verdienen. Er zal in 2020 (nog) meer vraag zijn naar energiezuinige auto's, machines, installaties en apparaten. In de productieketen liggen er voor de Nederlandse maakindustrie dit decennium kansen. De chemische industrie speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van nieuwe materialen. In de voedingsmiddelenindustrie is de beschikbaarheid van agrarische producten en fairtrade de komende jaren belangrijk. Voor A-merkfabrikanten ligt hier ook een kans om zich te onderscheiden ten opzichte van private label.

Industrie verbruikt veel energie, dus grote besparingen mogelijk

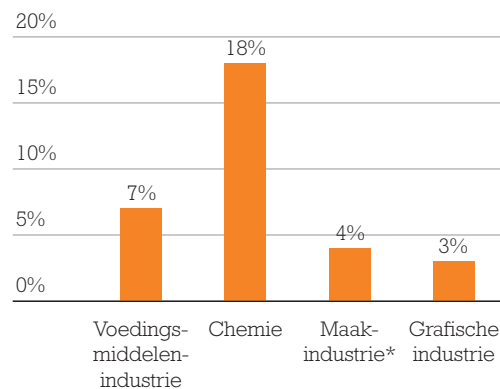
Energiezuinige productie en hergebruik van grondstoffen of andere materialen bieden mogelijkheden tot kostenbesparingen en margeverbetering. Vooral in de chemie (figuur) kunnen ondernemers (door de hoge energiekosten) flinke besparingen realiseren.

Duurzaamheid

Impact bedrijfsproces ■■■■



Aandeel energiekosten t.o.v. toegevoegde waarde



* machinebouw, transportmiddelen-, elektrotechnische, rubber-, kunststof- en metaalindustrie

Bron: CBS, ING

Internet

Afzetkansen ★★

Webshops voor directe link naar consument

Internet geeft industriebedrijven een rechtstreeks verkoopkanaal richting de consument. Dit biedt voedingsfabrikanten mogelijkheden om het retailkanaal (en de prijsdruk) te omzeilen. Internet, onder meer sociale media, wordt in 2020 een steeds belangrijker kanaal voor 'brand building'.

Kleine producenten bereiken via internet een groter publiek

Daarnaast biedt internet vooral kleine producenten, bijvoorbeeld in de modebranche, mogelijkheden om de producten eenvoudiger aan een breder publiek te verkopen. In de maakindustrie is het als verkoopkanaal te gebruiken voor standaardproducten, iets dat in de plaatbewerkende metaalindustrie al voorkomt.

Internet voor efficiënter bedrijfsproces

Internet (in brede zin) kan zorgen voor efficiencywinst in het bedrijfsproces door snellere en meer betrouwbare informatie-uitwisseling. Het koppelen van systemen met die van afnemer en leverancier zorgt voor lagere logistieke en voorraadkosten. E-invoicing (elektronisch factureren) helpt menselijke fouten te reduceren en bespaart uiteindelijk kosten. Hoewel deze mogelijkheden van internet al enige tijd aanwezig zijn, kunnen veel ondernemers hier de komende jaren nog slagen in maken.

Internet

Impact bedrijfsproces ■■■



4 Bouw



- Demografie
- Duurzaamheid
- Internet
- Technologie
- Internationalisering

Afzetkansen Impact bedrijfsproces

★★★

■ ■ ■

★★★★★

■ ■

★★

■ ■

★★★

■ ■ ■ ■ ■

★

■



In 2020 is duurzaam bouwen een vanzelfsprekendheid

Duurzaamheid

Afzetkansen ★★★★★

Bestaande gebouwen verduurzamen

De impact van energiezuinige gebouwen op de totale CO₂-uitstoot is in potentie zeer groot omdat in Nederland meer dan 30% van de CO₂-uitstoot afkomstig is van gebouwen. Maar liefst 62% van het energieverbruik in (kantoor) gebouwen heeft betrekking op verwarming en koeling. Duurzame energietechnieken die hierop aansluiten zoals WKO, WKK en zon thermisch bieden wat dat betreft goede perspectieven.

ESCo's nemen aanleg en onderhoud van (klimaat-) installaties van gebouwen over

In 2020 laten eigenaren van gebouwen vaker hun energielevering verzorgen door een ESCo (Energy Service Companies). Hiermee wordt een langjarig contract afgesloten. De ESCo levert de energie waarbij zij flinke besparing realiseren.



Belang van de installateur bij duurzame gebouwen groot

Het energiezuinig maken van gebouwen komt voor een groot deel voor rekening van installateurs. De rol van de installateur is in 2020 hierdoor in het bouwproces veel groter. Naast het aanbrengen van isolatiematerialen is het vooral de installatietechniek die een gebouw duurzamer maakt. Te denken valt aan:

- het installeren van zonneboilers;
- warmtepompboilers: warme lucht die geventileerd moet worden omzetten in warm tapwater;
- warmtewisselaars: warme lucht die naar buiten gaat gebruiken om de inlaat te verwarmen;
- warmte- koude opslag in de bodem gecombineerd met vloer- of plafondverwarming (betonkernactivering);
- aanleg van kleinschalige energieopwekking door zonnecellen of kleine windturbines;
- aanbrengen van isolatie.

Duurzaamheid

Impact bedrijfsproces ■ ■

Verduurzaming bestaande voorraad en nieuwbouw op verschillende snelheden

- In 2020 is duurzaam ondernemen in de bouw geen trend meer maar iets dat in de haarvaten van een onderneming zit.
- Nieuwbouw is dan bijna altijd energieneutraal en zal vaak zelfs energie opleveren.
- Faalkosten moeten tot het minimum gereduceerd worden om het bouwproces zo duurzaam mogelijk te maken.



“Smart houses” en “smart bouwproces”

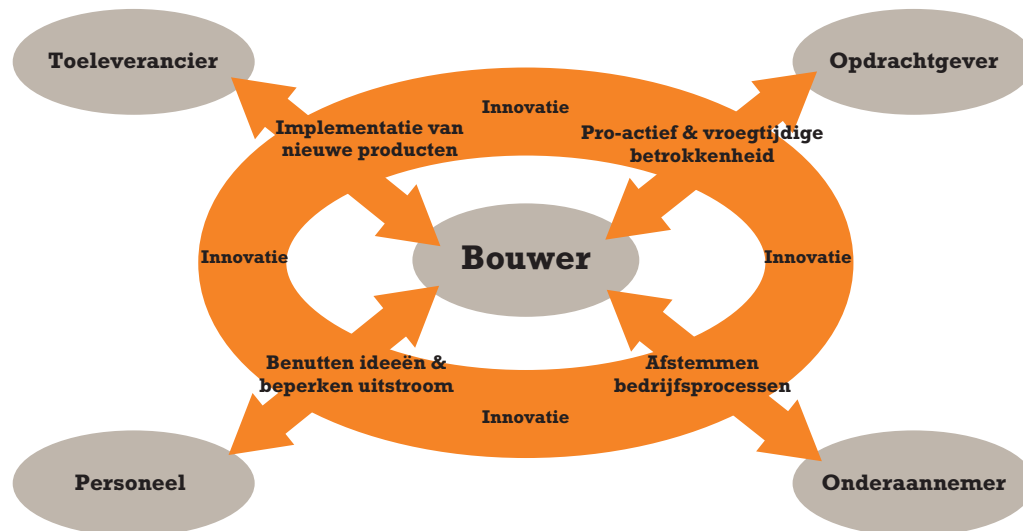
Technologie

Afzetkansen ★★★

Gadgets in nieuwbouw maken het verschil

Technische snufjes, (ook bekend onder domotica), maken nieuwbouw veel aantrekkelijker. Te denken valt aan centrale deurvergrendeling, automatisch sluitende ramen bij regen en via de mobiele telefoon de oven vast laten voorverwarmen. Een “smart” nieuwbouwhuis kan hiermee relatief eenvoudig worden uitgevoerd en zo duidelijk meerwaarde geven ten opzichte van bestaande woningen. Net als nieuwe gadgets in auto's een duidelijk verschil maken tussen tweedehands en nieuw zullen technische snufjes dit onderscheid ook in de woningmarkt in 2020 maken.

Samenwerking leidt tot innovaties en efficiënter werken



Technologie

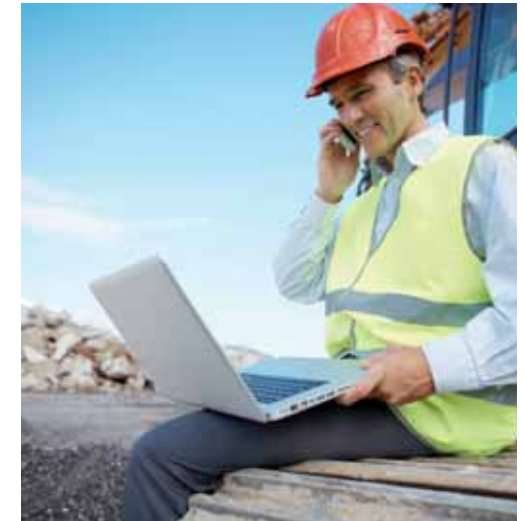
Impact bedrijfsproces ■■■■■

“Smart bouwen”

Innovatie is nodig om efficiëntere werkprocessen te ontwikkelen en de nog steeds hoge faalkosten te verlagen. De arbeidsproductiviteit gaat zo omhoog waardoor de krapte op de arbeidsmarkt opgevangen wordt door met minder mensen meer te produceren. De benodigde innovatie komt vooral voort uit het bijeenbrengen van verschillende disciplines in het bouwproces. Bouwbedrijven die intensieve en duurzame samenwerkingsverbanden aanknopen met de verschillende stakeholders om “smart” te bouwen zijn andere concurrenten een stap voor.

Vernieuwingen door:

- Stel de wensen van de opdrachtgever centraal;
- Kies toeleveranciers en onderaannemers die een bijdrage leveren aan procesverbetering;
- Beperk aantal vaste toeleveranciers en onderaannemers;
- Bouw aan duurzame relaties op basis van wederzijds vertrouwen;
- Standaardiseer interne en externe bedrijfsprocessen door intensieve samenwerking.



Veranderende bevolking leidt tot kansen bouw

Demografie

Afzetkansen ★★★

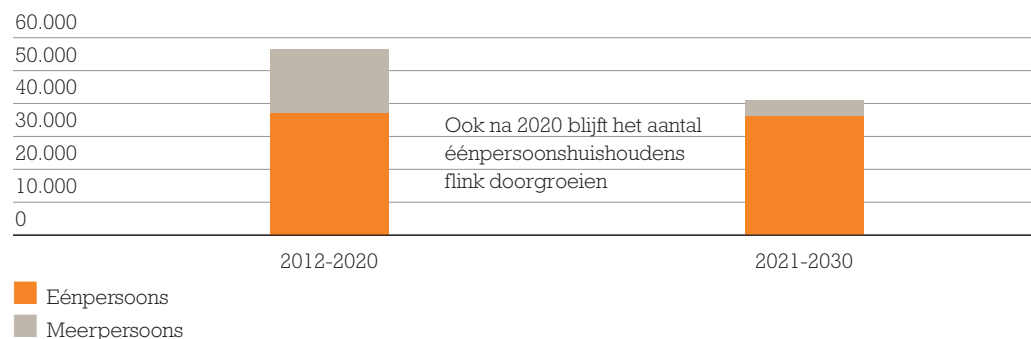
Kleinere woningen voor de toenemende éénpersoonshuishoudens

Ook tot 2020 blijft het aantal huishoudens in Nederland groeien waardoor de uitbreidingsvraag naar nieuwe woningen aanhoudt. De toename komt vooral tot stand door meer éénpersoons huishoudens. Hier liggen dan ook kansen voor de bouw en projectontwikkeling. Dit leidt tot vraag naar kleinere woningen en appartementen. De groei van het aantal huishoudens neemt wel langzaam af. Tot 2020 komen er gemiddeld 55.000 huishoudens jaarlijks bij waarna in de 10 jaar daarna het aantal met nog jaarlijkse gemiddeld 40.000 toeneemt. De grootste toename van het aantal huishoudens is te verwachten in de regio's Flevoland, delen van Zuid-Holland, Noord-Overijssel en Utrecht.

Woningaanpassingen voor senioren

De vergrijzing zorgt ervoor dat de huidige woonvoorraad in 2020 minder voldoet aan de dan geldende woonwensen. Voor bouwbedrijven liggen hier kansen om woningen aan te passen voor senioren.

Aantal huishoudens en bijbehorende vraag naar woningen blijft groeien



Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Efficiënter bouwproces om afnemend personeelaanbod op te vangen

Innovatie in efficiëntere bouwprocessen zorgen er voor dat er met minder personeel toch meer gebouwd kan worden. Door de vergrijzing en de afname van de beroepsbevolking zal het arbeidsaanbod in 2020 veel lager zijn dan nu. Bouwbedrijven kunnen hierdoor weer te maken krijgen met arbeidstekorten waardoor de productie onder druk komt te staan.



Grootste demografische veranderingen in Flevoland

Het extreemste voorbeeld van vergrijzing in combinatie met groei van het aantal huishoudens is Flevoland. Het aandeel 65-plussers in deze provincie neemt met bijna 30.000 toe van 9,9% van de totale bevolking in 2010 (laagste van Nederland) tot 17,2% in 2020. Naast een uitbreiding van het aantal huishoudens krijgt Flevoland hierdoor ook te maken met een verandering van de woonwensen. De grote hoeveelheid bestaande eengezinswoningen in Flevoland zal hierdoor de komende jaren steeds minder voldoen aan de veranderende vraag waardoor er extra kansen zijn voor ver- of nieuwbouw. Regio's met de minste demografische veranderingen en daardoor ook minder kansen voor bouwbedrijven zijn: Delfzijl en omgeving, Gooi en Vechtstreek, IJmond en Haarlem.

In 2020 gaat 30% van de onderhoudsopdrachten via internet

Internet Afzetkansen ★★



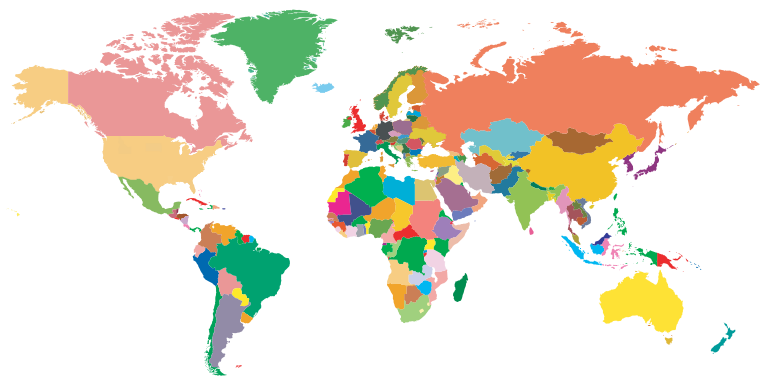
Internet Impact bedrijfsproces ■■

Online kanaal groeit

Het online kanaal wordt net als in de detailhandel de komende jaren (vooral) in de verbouw- en renovatiemarkt veel belangrijker. Particulieren vinden op deze manier eenvoudig een klusjesman voor hun (ver)bouwwerkzaamheden. Naar verwachting zal het aandeel opdrachten in de verbouw- en onderhoudsmarkt die via internet vergeven worden stijgen van circa 5% in 2012 naar 30% in 2020.

Internet om bouwproces te stroomlijnen

Ketenpartners bouwen in 2020 door verdere digitalisering van ontwerp, constructie, bouwlogistiek en planning met minder kosten en fouten. Bouwtijden worden verkort en de faalkosten dalen.



Internationalisering Afzetkansen ★



Internationalisering Impact bedrijfsproces ■

Exporteren blijft geen optie

De export zal ook de komende jaren voor de bouw geen groeimarkt zijn. Bouwen is door verschillende lokale regelgeving en de hoge transportkosten van bouwmaterialen vooral een regionale activiteit en dit is ook nog zo in 2020. De bouwsector exporteert dan ook maar een heel klein gedeelte (2,5%) van haar omzet en ook in 2020 ligt dit niet veel hoger.

Buitenlandse bouwvakkers inzetten bij tekort op arbeidsmarkt

Bouwvakkers uit andere landen zijn een welkome aanvulling om eventuele arbeidstekorten toch in te vullen. De eerdere toestroom van Centraal- en Oost-Europeanen is in 2020 echter beperkt. Ook in deze landen slaat de vergrijzing toe en door de daar sterk groeiende economieën en de bijbehorende vraag naar arbeid nemen loonverschillen af waardoor zij in 2020 minder snel in het buitenland werk zoeken. Bouwvakkers uit Zuid-Europese landen als Griekenland, Spanje en Portugal maken bij een daar aanhoudende zwakke economische groei eerder de stap naar Nederland.

5 Transport en logistiek



Demografie

★★★★

■ ■

Duurzaamheid

★★

■ ■ ■ ■

Internet

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■ ■

Technologie

★★

■

Internationalisering

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■ ■

Afzetkansen

Impact bedrijfsproces

Internationaliseer met 'control centers' in Nederland

Internationalisering

Afzetkansen ★★★★★

Supply chain management

De kracht bij ketenregie zit in het netwerk. Hierbij participeren bedrijven in een samenwerkingsverband dat de logistieke 'hub' regisseert. Samenwerkingsverbanden die dit goed beheersen kunnen excelleren. Ook kleine transportbedrijven kunnen hun rol spelen, bijvoorbeeld als sub-contactor van de grotere logistieke bedrijven die in dit concept samenwerken.



Standaardiseren van vervoer

Kansen liggen er voor de doorontwikkeling van de 'reefercontainer' in het logistieke proces waardoor in 2020 steeds meer producten in containers vervoerd worden. Via automatische temperatuurregeling wordt het rijpingsproces beïnvloed, aanvoerketens worden korter en vervoer is meer gestandaardiseerd en dus makkelijker.

Alles in containers

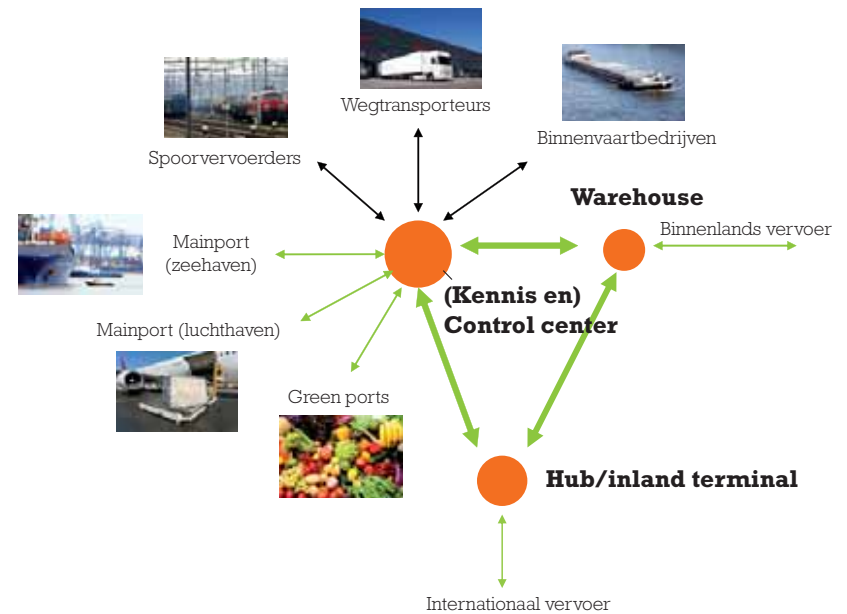
In 2020 is de containerisatie nog veel verder doorgezet. Dit betekent dat het vervoer van containers een grote groeiemarkt is. Dit biedt kansen voor het containervervoer zoals bijvoorbeeld via de binnenvaart. Door de standaardisatie is de lading veel eenvoudiger uitwisselbaar en multimodaal te vervoeren.

Internationalisering

Impact bedrijfsproces ■■■■

Van ketengericht naar netwerkgericht; verschillende rollen in het netwerk van de 'control center'

Succesvolle 'Control-centers organiseren zich in 2020 rond productgroepen, zoals bijvoorbeeld in het vervoer van groente en fruit. Een control center bestaat uit een samenwerkingsverband tussen bedrijven waarin kennis en regie over de achterlandketen van de goederenstromen wordt gebundeld. Hierbij wordt de Nederlandse logistieke expertise benut en hoogwaardige dienstverlening behouden en uitgebouwd. Een control-center ligt idealiter op acceptabele afstand van een mainport maar kan zich ook in de nabijheid van een belangrijk logistiek knooppunt (b.v. Venlo) of een belangrijk bedrijvencuster bevinden.



Goederenstromen, afzetgebied en personeel in beweging

Demografie

Afzetkansen ★★★

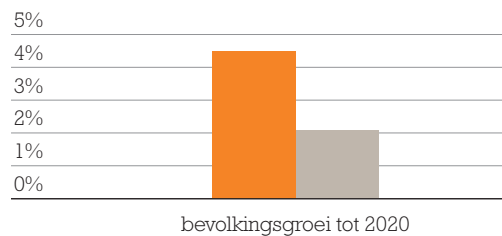
Gunstige Nederlandse ligging

De groeiende wereldbevolking biedt logistieke kansen. Meer mensen betekent meer consumptie, handel en vervoer. Nederlandse bedrijven profiteren de komende jaren via de main- en greenports van de gunstige ligging als wereldwijde 'hub'. Het zuivere internationaal vervoer wordt op weg naar 2020 vaker (aan eigen dochters in het buitenland) uitbesteed, maar de aanwezige expertise zorgt ervoor dat er voldoende kansen zijn om de controle over de logistieke keten in Nederlandse handen te houden.

Bezorgen van gemakproducten en zorglogistiek

Op de binnenlandse markt zijn er kansen door bevolkingsgroei, vergrijzing en een groter aantal huishoudens. Hierbij valt te denken aan het bezorgen van voorverpakte- en gemakproducten, maar ook aan zorglogistiek. Aanvullende diensten als opslag, ompakken en het toevoegen van informatie bieden daarbij mogelijkheden.

Bevolkingsgroei 4-grootste steden en Nederland tot 2020



■ Totaal 4 grote steden
■ Nederland

Bron: CBS

Nieuwe distributieconcepten voor groeiende steden

Het toenemende aantal mensen dat in de stad woont leidt tot intensivering van stadsdistributie. Dit levert kansen op voor slimme en intensievere logistiek in een kleinere cirkel. Distributiecentra aan de rand van grote steden gaan een 'hubfunctie' vervullen zodat winkels en afhaalpunten met kleiner, schoner en stiller materieel bevoorrad worden.

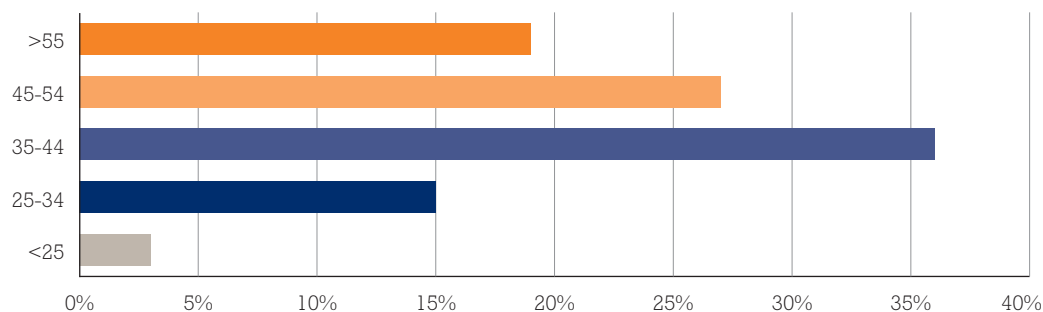
Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■

Uitstroom zorgt voor grote behoefte aan chauffeurs

Het fysieke internationale vervoer in 2020 wordt nog vaker verricht vanuit Oost-Europa. Desondanks blijft voldoende instroom van gekwalificeerde chauffeurs van groot belang. Fijnmazige distributie blijft immers een specialisme wat grotendeels in handen van Nederlandse bedrijven zal blijven. Ondernemers die zijinstromers vanuit andere sectoren, zoals de postbezorging en defensie, het beste aan zich binden, hebben het minst last van personeelstekorten door vergrijzing (zie figuur).

Weinig jonge vrachtwagenchauffeurs in Nederland



Bron: Ecorys, VTL, Policy Research Corporation

Emissieprofiel kopstuk van logistieke marketing

Duurzaamheid Afzetkansen ★★

Kansen voor marketing van duurzaam transport

De toekomst biedt grote kansen voor bedrijven om zich te onderscheiden met het emissieprofiel. Professionele marketing is hierbij het sleutelwoord. Gezien de gemiddeld kleine en toeleverende positie van transport en logistiek in de keten is het opzoeken van strategische samenwerking met verlader of collega logistieke dienstverlener op dit vlak belangrijk. Dan heeft duurzame logistiek ècht de kans om succesvol te zijn.

Alternatieve brandstoffen

Olie verliest in het vervoer terrein aan gas. In 2020 zal een groter deel van het regionale en landelijke vervoer met LNG plaatsvinden, waarmee de uitstoot van schadelijke gassen sterk wordt beperkt. Opdrachtgevers vinden dit (onder druk van hun klanten) steeds belangrijker. Voor logistieke bedrijven is het een kans om hierbij aan te haken.



Bevoorraden stedelijke gebieden met elektrisch vervoer

In de stad zal het gebruik van CNG de komende jaren nog toenemen, maar de aandacht gaat in 2020 vooral uit naar elektrisch vervoer. Elektrisch vervoer rukt in de verdere toekomst steeds verder op. Dit zal in 2020 vooral in stedelijke gebieden merkbaar zijn. Bevoorrading van winkels en consumenten in steden zal steeds meer elektrisch plaatsvinden. Voorop lopen met elektrisch vervoer is een kans. Dit geldt voor goederen, maar vooral ook voor het personenvervoer. Het ziet ernaar uit dat het gebruik van waterstof het voorlopige eindstation wordt, maar dit is iets voor de verdere toekomst.

Duurzaamheid Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Emissieprofiel op vrachtbrief

In 2020 is de vergroening verder gevorderd. Aansluiting zoeken bij een vooruitstrevende verlader of collega logistiek bedrijf is een prima manier om hierin gezamenlijk te excelleren. Het vermelden van het emissieprofiel op de vrachtbrief is allang niet meer voor de koplopers. Dit betekent dat van alle logistieke dienstverleners openheid verwacht wordt over hun duurzame prestaties bij de behandeling en het vervoer van goederen. Het bieden van transparantie op dit vlak aan opdrachtgevers is een kans.



Besparen op brandstof

Duurzame vooruitgang gaat niet alleen gepaard met nieuwe brandstoffen, er is ook nog veel vooruitgang te boeken door besparing. Met geavanceerdere ICT ligt hier vooral een organisatorische en uitvoerende kans. Te denken valt aan:

- Controle op optimale bandenspanning van trucks.
- 'Het nieuwe rijden', beloning van zuinigheid.
- Lagere luchtweerstand met aerodynamisch materieel.
- Verhogen van de beladings- en bezettingsgraad door intelligente planning en samenwerking.

In 2020 ligt de beladingsgraad bij succesvolle vervoerders niet langer op 45% maar idealiter op tenminste 65%.

Grote logistieke mogelijkheden met ICT en E-commerce

Internet

Afzetkansen ★★★★★

Logistieke kansen van thuiswinkelen

Door een verdere toename van e-commerce verschuift in de transport- en logistieksector lading van de B2B-markt naar de B2C-markt. Steeds vaker worden schakels in de keten daarbij overgeslagen. Dit biedt kansen voor logistieke dienstverleners die het gehele proces uit handen kunnen nemen van bijvoorbeeld grote winkelketens (E-fulfillment). In het bijzonder liggen er daarbij mogelijkheden voor de retourlogistiek.

ICT topprioriteit vanwege toenemende procescomplexiteit

Het toenemende gebruik van internet in ordering, vrachtafhandeling en betaling maken professionele ICT-systemen (zoals ERP/WMS/TMS¹) cruciaal. Bedrijven die de onderlinge integratie in 2020 verbeterd hebben, hebben een voorsprong. Vooral investeringen in het overnemen van E-commerce afhandelingen leiden tot rendement. Ook liggen er kansen om op de gevolgen van het veranderende consumentengedrag in te spelen. De grilligheid van aankopen neemt door internet toe en de zendinggrootte af waardoor goederenstromen veranderen.

Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■■



Technologie

Afzetkansen ★★

Efficiency door geschakelde board computers

Doorontwikkeling van tracking & tracing van trucks en goederen (RFID), maakt de logistieke planning efficiënter. Samenwerking met ketenpartners is hier een kans. Door koppeling van ICT-systemen wordt onderlinge samenwerking in de keten makkelijk en planning efficiënter. Ook zorgt de volgbaarheid van vracht en vervoermiddelen ervoor dat er wordt bijgestuurd bij onvoorziene omstandigheden. Door gekoppelde systemen wordt elektronisch factureren en afhandeling van vervoersdocumentatie een stuk eenvoudiger. Wie dit goed beheerst, heeft een voorsprong op de concurrentie.

ICT voor (semi)automatische warehouses

Technische doorontwikkeling van interne logistieke systemen zorgt in 2020 voor automatisch werkende warehouses in de logistieke dienstverlening. Orderverzameling vindt dan bijvoorbeeld via een rails en liften plaats. Dit biedt kansen voor uitbouw van professionele logistiek en grote kostenbesparingen.

Technologie

Impact bedrijfsproces ■



Realtime informatie maakt 'synchronodaal' vervoer mogelijk

In een synchronodaal transportsysteem ligt de vervoerswijze niet bij voorbaat vast, maar kunnen alle vervoerswijzen flexibel worden ingezet op basis van samenwerking tussen modaliteiten. Afhankelijk van de eisen van de verlader en de actuele beschikbare capaciteit van modaliteit en infrastructuur wordt gebruik gemaakt van water (binnenvaart of shortsea), spoor, lucht en/of weg.

¹ Enterprise resource planning/Warehouse management systeem/Transportmanagement systeem

6 Groothandel



- Demografie
- Duurzaamheid
- Internet
- Technologie
- Internationalisering

Afzetkansen	Impact bedrijfsproces
★★★★	■ ■ ■ ■
★★	■ ■
★★★★★	■ ■ ■ ■ ■
★★★★★	■ ■ ■ ■ ■
★★★★★★	■ ■ ■ ■ ■ ■

Bied kennis en oplossingen aan

Internet

Afzetkansen ★★★★★

Online groei faciliteren

E-commerce biedt de komende jaren groothandels veel mogelijkheden. Kansen liggen er voor de groothandel door webshop platformen ter beschikking te stellen en te zorgen voor productinformatie en fotografie online. Achter de schermen spelen succesvolle groothandels zo een belangrijke rol in de gang van bedrijven richting het internet. Ook E-fulfilment is een nieuwe tak van sport geworden, waarbij voorraden worden beheerd en logistieke processen worden aangestuurd. Groothandels stellen afnemers zo in staat snel online te gaan.



Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■■

Investeren in handelsplatformen

Groothandels die investeren in e-commerce stellen zich in 2020 als onmisbare partner op richting afnemers. E-commerce is dan een belangrijke factor voor groothandels actief in consumentenproducten. Kansen liggen er daarbij echter ook in de online b2b handelsplatformen.

Duurzaamheid

Afzetkansen ★★

De groene regisseur van de keten

Dankzij ICT en mogelijkheden om de keten te monitoren op footprints is de groothandel de partij om duurzaamheid in beeld te brengen. De groothandel neemt vervolgens een sturende en adviserende rol op zich om de keten te vergroenen. Er liggen hier kansen voor zowel procesverbetering als van het promoten van duurzamere producten.

Groene kennis maakt het verschil

In 2020 liggen er voor groothandels kansen door zich op te stellen als kennisexperts in duurzaamheid en tevens een adviserende rol te spelen in duurzame assortimenten en minder milieubelastende processen in de keten. De band met leveranciers en traceerbaarheid van producten is daarbij belangrijk. Ook de implementatie van monitoring systemen voor footprints wordt een groot goed.

Duurzaamheid

Impact bedrijfsproces ■■



Groothandel gaat naar de “Control Tower”

Technologie

Afzetkansen ★★★★★



Inzetten op procesinnovatie

Ook in 2020 draait succes voor groothandels om het continu stroomlijnen van processen. Kansen te over want de groothandel kent een zeer innovatief karakter en levert een hoge bijdrage aan de efficiency in de keten. Verdere innovatie is mogelijk door mee te werken aan het op de markt brengen van nieuwe producten. Groothandels blijven ook de komende jaren doorgroeien als ze inzetten op het verbreden door vooruitgang in technologie, schaal en procesinnovatie van het dienstverleningsaanbod.

Plaatsnemen in de “Control Tower”

ICT en kennis in het regisseren van stromen biedt voor groothandels mogelijkheden. De succesvolle groothandel van de toekomst ontwikkelt zich tot een ‘control tower’ die zorgt voor efficiënte sturing van goederenstromen en het monitoren van diverse zaken zoals kosten, footprints en verwachtingen van zowel vraag als aanbod. Ambitieuze ondernemers breiden hun dienstverleningsaanbod uit met kennis, die ze vermarkten richting andere partijen in de keten.

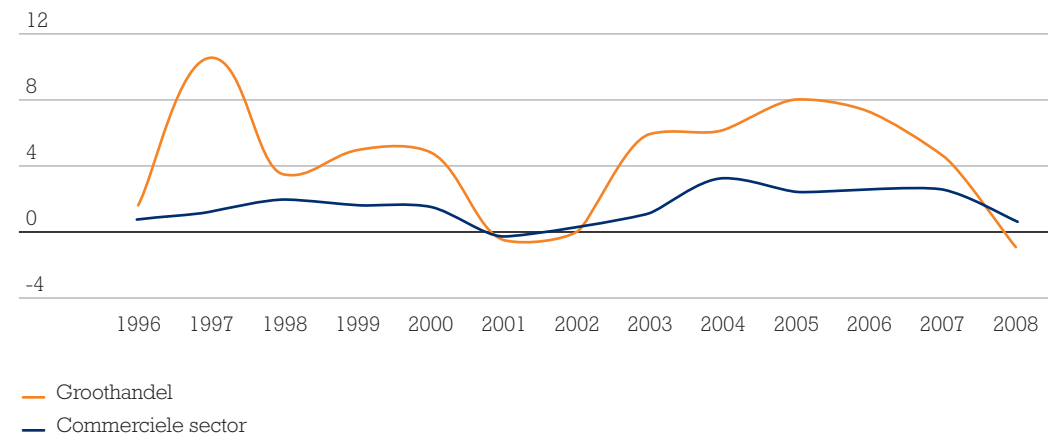
Technologie

Impact bedrijfsproces ■■■■

De keten regisseren met ICT

Voor groothandels geldt dat innovatie van levensbelang is. Door het brengen van nieuwe producten en diensten en het werken aan betere en efficiëntere processen waarborgen zij het bestaansrecht en de toegevoegde waarde. In de toekomst nemen groothandels een nog veel belangrijkere plek in door te pionieren op het gebied van ketenmanagement en ketenregie. Hierin speelt ICT een cruciale rol. Het ontwikkelen van systemen om ketens te regisseren en te monitoren, versterkt hun positie. Door kennis te exploiteren ontstaat een groothandel die in de richting beweegt van een ICT provider. In sommige gevallen handelen groothandels de fysieke stromen zelf af, maar in andere gevallen is de groothandel alleen de regisseur op afstand.

Bijdrage technologische vooruitgang, schaalvoordelen en bezettingsgraden aan volume van toegevoegde waarde



Bronnen: CBS, ING Economisch Bureau

Kansen liggen er verder over de grens

Demografie Afzetkansen ★★★

Ruimte voor differentiatie

Ambitieuze groothandels denken voor de binnenlandse markt in 2020 veel meer in toegevoegde waarde met ruimte voor differentiatie. Dit vanwege het stijgende aantal 1-persoons huishoudens en een grotere groep oudere consumenten. Dit leidt tot brede en meer gevarieerde assortimenten met behulp van kennissystemen van de groothandel. Een uitgebreid dienstverleningspakket om klanten zowel online als offline bij te staan met achterliggend een flexibel en efficiënt logistiek systeem is daarbij een vereiste.

Denken in toegevoegde waarde

De groothandel gericht op de binnenlandse markt heeft een belangrijke plek in de keten en denkt aan afnemerszijde mee om de toegevoegde waarde richting eindconsument te verhogen. Een proces dat men ook richting leveranciers moet uitrollen. Marktkennis wordt daarin een belangrijk goed en een kans. Ketens die transparanter worden en zo kennis vaker delen, creëren meer toegevoegde waarde. Hierdoor zijn groothandels niet enkel van volume afhankelijk.

Demografie Impact bedrijfsproces ■■■■



Internationalisering Afzetkansen ★★★★★

Inspelen op een verschuiving van de wereldhandelstromen

Economische groei en stijgende welvaart in combinatie met een groeiende bevolking creëren vele nieuwe afzetkansen buiten Europa. Groothandels die zich richten op bijvoorbeeld de BRIC landen zien in 2020 een hogere omzetgroei tegemoet. Op dit moment profiteert Nederland wel indirect, dankzij onze banden met Duitsland. De groothandel staat echter op een kruispunt om richting te kiezen en mee te bewegen met de verschuiving van wereldhandelsstromen.

Kiezen voor de regio

Met de aanwezige ICT en kennis in het managen van stromen spelen succesvolle Nederlandse groothandels hierin een regisseursrol. Vele stromen vinden in 2020 via nieuwe hubs buiten Europa plaats. Denk bij uitbreiding of verplaatsing van het netwerk buiten Europa daarom niet alleen aan het veroveren van een plek in de fysieke goederenstroom maar ook aan deze regisseursrol.

Internationalisering Impact bedrijfsproces ■■■■

7 Detailhandel



Demografie

Duurzaamheid

Internet

Technologie

Internationalisering

Afzetkansen Impact bedrijfsproces

★★★★

■ ■ ■ ■

★★

■ ■

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■ ■

★★★★

■ ■ ■ ■

★★

■



E-commerce maakt groeiversnelling mogelijk

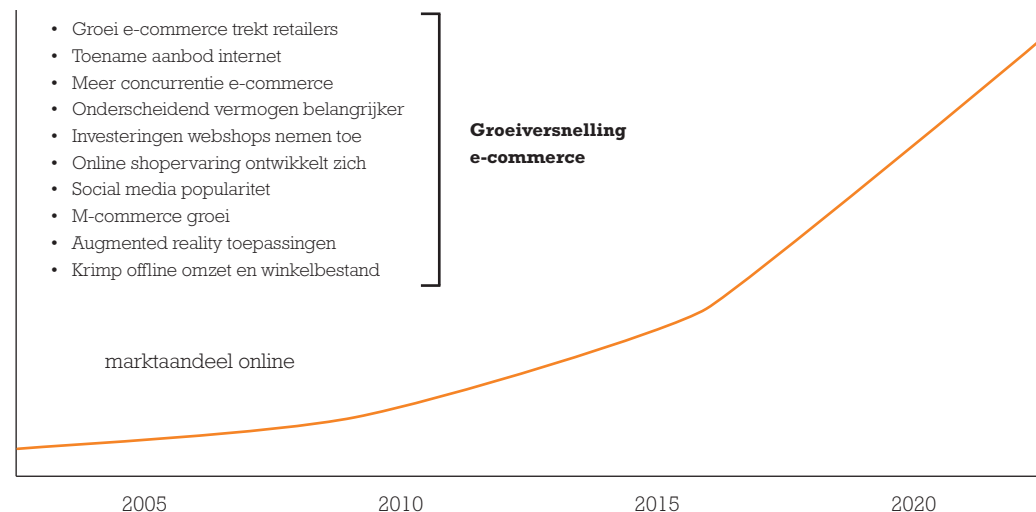
Internet

Afzetkansen ★★★★★

Nog veel kansen voor thuiswinkelen

In de afgelopen jaren is de omzet in online winkelen gestegen tot zo'n € 9 miljard in 2011. De omzet neemt dus serieuze vormen aan en zal richting 2020 veel harder groeien dan de offline verkopen. Onderscheid moet gemaakt worden tussen volwassen online markten (boeken, cd's en electronica), waarbij de fysieke winkel zich moeilijker weet te onderscheiden, en markten die zich online nog moeten ontwikkelen. Bij deze winkels speelt het ervaren en beleven van producten vaak een belangrijke rol (food, sport, optiek, wonen). Hier liggen kansen voor pioniers die deze markten online openbreken. In 2020 verwacht het ING Economisch Bureau dat het online aandeel in de detailhandel rond de 25% zal liggen.

Groeiversnelling e-commerce



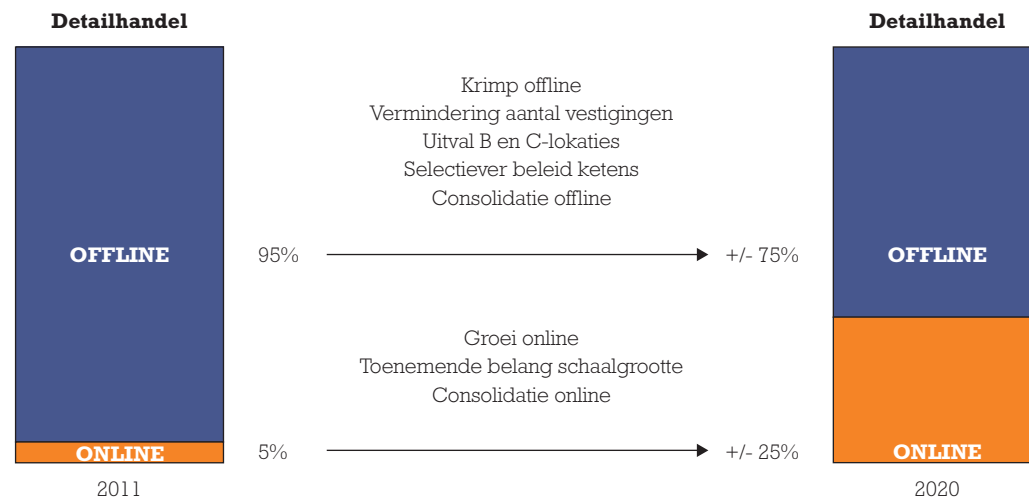
Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■■

Online beïnvloedt ook offline

Succesvolle retailers weten wanneer en waarom consumenten online of offline shoppen. Zo speelt beleving en het ervaren van producten een rol in de winkelstraat, terwijl het in de webshop om gemak en snelheid draait. Naast e-commerce is internet een essentieel communicatiekanaal voor de zichtbaarheid van winkels. De opzet van een concurrerende webshop vereist kennis en specialisatie. Ook achterliggende zaken zoals logistiek en marketing vragen om een specifieke aanpak. Tevens wordt de offline organisatie beïnvloed. Multichannel retail wordt belangrijk en leidt tot online aankopen en offline aflevering.

Groei e-commerce leidt tot consolidatie online en offline



Bronnen: Thuiswinkel.org, ING Economisch Bureau

Toegevoegde waarde door differentiatie

Demografie

Afzetkansen ★★★

Potentiële afzetmarkt blijft groeien

Voor de detailhandel is de ontwikkeling van de potentiële afzetmarkt van groot belang. In een veelal volume gedreven business kunnen kleine plussen of minnen het verschil maken. Volgens prognoses van het CBS zal de bevolking in aantal stijgen van 16,65 miljoen in 2011 naar 17,23 miljoen in 2020. Deze groei is minder sterk dan voorheen maar het aandeel 65+ neemt sterk toe en ook het aantal 1-persoonshuishoudens groeit nog fors. Hier liggen dan ook kansen voor detaillisten om op in te spelen.



Kansen door differentiatie en toegevoegde waarde

De detailhandel zal richting 2020 wel groeien, maar kan waarschijnlijk niet rekenen op fors hogere volumes. Groeipotentie is er wel voor ondernemers die de focus verleggen naar het creëren van toegevoegde waarde. Dit door meer specifiek in te spelen op de wensen van verschillende groepen consumenten. Kansen liggen er op het gebied van producten en diensten gericht op de snel groeiende groep ouderen. Ook het stijgende aandeel kleine huishoudens biedt mogelijkheden voor differentiatie. Gemak, gezondheid en service zijn thema's waarop winkeliers zich kunnen onderscheiden. Denk aan het aanbieden van producten met gezondheidsclaims, gemakproducten gericht op 1-persoonshuishoudens en hulp bij installatie bij complexere producten evenals het verzorgen van trainingen.

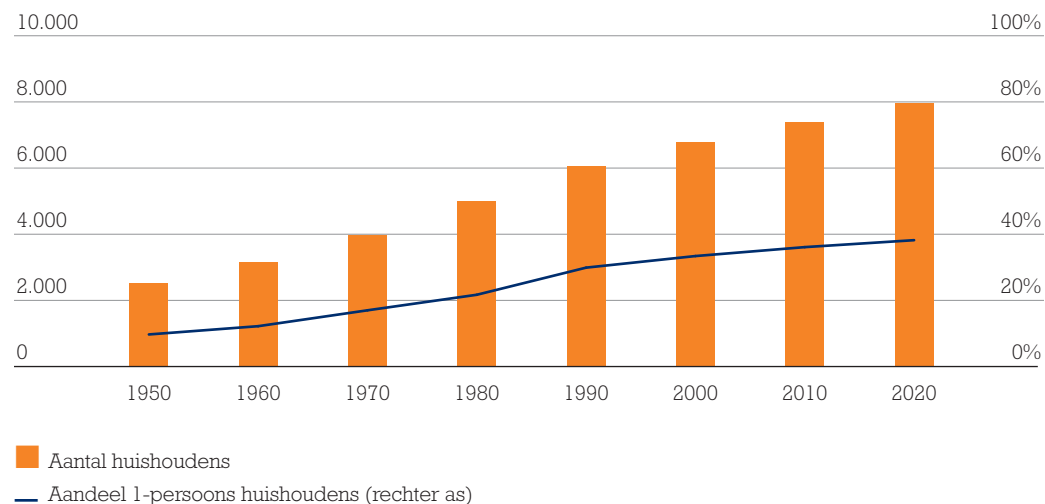
Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Service combineren met efficiency

Een winkel met minder focus op volume en meer nadruk op toegevoegde waarde en marge vereist een andere benadering richting klant. Dit heeft consequenties voor diverse bedrijfsprocessen; inkoop, marketing, verkoop en locatie / afzetkanaal. Belangrijk is ook de factor personeel. Vergrijzing brengt namelijk met zich mee dat het aanbod van arbeidskrachten op termijn afneemt. Meer efficiency is dan ook nodig. Zo wordt zelfscanning bijvoorbeeld gemeengoed. Ondernemers die dit combineren met servicegerichtheid doen goede zaken. Training is daarbij nodig om doelgroepen op de juiste manier te benaderen.

Groei huishoudens en aandeel 1-persoonshuishoudens



Bronnen: CBS, ING Economisch Bureau

Virtual meets reality

Technologie

Afzetkansen ★★★

Virtuele werelden, smart apparaten en 3d printers

Internet en technologie spelen een belangrijke rol in retail. Nieuwe technologie maakt het mogelijk dat online en offline werelden steeds meer op elkaar aansluiten. Denk bijvoorbeeld aan de smart phone die 24-uurs shopping mogelijkheden biedt op elke locatie (m-commerce). Winkeliers profiteren hiervan door in de winkel online bestelmogelijkheden te bieden voor artikelen die niet op voorraad zijn. Dankzij smartphones zijn fysieke winkels beter vindbaar en doen winkeliers bijvoorbeeld mobiel aanbiedingen aan klanten die in de buurt zijn.

Gebruik maken van technologie bij online shop

Online shops met virtuele kleedkamers zodat kleding online gepast wordt, hebben een stapje voor. 3d printers gaan een belangrijke rol spelen. Ontwerpen van producten kunnen online gekocht worden en thuis via de 3d printer gemaakt worden. Ondernemers die hier nu al op inspelen hebben een voorsprong op hun concurrentie.



'Smart' apparaten in de keuken

In food gaat in de toekomst de ontwikkeling van 'smart' apparaten in de keuken een rol spelen. Dit biedt mogelijkheden voor retailers die hun winkel hierop laten aansluiten. Denk aan een smart koelkast die de eigen inhoud continu scant op volume en versheid en online de gebruiker een shopping lijstje aanreikt op de smartphone.



Technologie

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Het gaat om de beleving

De rol van de winkel is in 2020 veranderd. Succesvolle retailers hebben de winkel omgetoverd van een ruimte waar voorraad uitgesteld wordt naar een belevingswereld waar de consument producten ervaart. Dit vereist een andere inrichting waarbij technologie veel meer geïntegreerd wordt. Een voorbeeld is augmented reality waarbij klanten kleding niet meer hoeven te passen, maar op beeld kunnen zien hoe het staat. Dit wordt ook reeds toegepast in de sector woninginrichting. De komende jaren wordt technologie daardoor een doorslaggevende factor in het koopproces. Voor winkeliers is technologie daarom een kans.



Nog veel mogelijkheden voor e-commerce

In feite is e-commerce nog maar net de kinderschoenen ontgroeid. Er zijn daardoor nog veel kansen op dit gebied. Online shops vergen echter minstens zo veel investeringen, tijd en kennis als fysieke winkels.

Groene ketens en grensoverschrijdende kansen

Duurzaamheid Afzetkansen ★★

De groene winkel

Er is nog veel ruimte om de winkel in 2020 zelf te verduurzamen en de footprint te verminderen. Ook op logistiek gebied valt voor retailers nog veel te winnen door samenwerking. Duurzaamheid heeft de afgelopen jaren vooral aandacht gekregen in producten. In non-food speelt energie-zuinigheid een grote rol en in food wordt gekeken hoe de footprint verminderd wordt. Ondernemers die op dit gebied willen excelleren pakken de komende jaren ook de winkel zelf en de logistiek aan.

Duurzame regie

De detailhandel speelt een belangrijke rol in de verduurzaming van ketens. Grote retailers hebben een sturende rol om partijen vooraan in de keten te bewegen duurzamer te opereren. Op deze manier worden processen bij leveranciers en in de logistiek duurzamer ingericht. Daarbij moet ook meegewogen worden dat duurzame ketens aanzienlijke kostenvoordelen kunnen bewerkstelligen. Ook richting consument liggen er voor retailers kansen voor een maatschappelijke rol om door middel van aanbod, informatie en uitleg consumenten te helpen bij duurzame keuzes. Duurzaamheid neerzetten als merk helpt daarbij.

Duurzaamheid Impact bedrijfsproces ■■



Internationalisering Afzetkansen ★★

Toch groei door internationalisering

Internationalisering biedt belangrijke kansen om toch groei in volume te bewerkstelligen ondanks de verwachte vertraagde groei van de Nederlandse economie. Door sterke winkelconcepten te exporteren wordt meer schaal gecreëerd en de potentiële afzet vergroot. Zeker door de opkomst van internet en e-commerce groeien de mogelijkheden om sneller internationaal succes te boeken. Ook de EU en het vervagen van grenzen dragen daaraan bij. Een meer internationale blik van nieuwe generaties geeft grensoverschrijdende concepten meer kansen.

Internationale marktkennis

Om ook over de grens succesvol te zijn is het belangrijk een internationaal aansprekend concept te hebben en de lokale vraag goed te begrijpen. Dit kan door plaatselijke mensen in te schakelen en zo de internationale kennis te vergroten. Pas de winkelformule aan op de andere vraag van de consumenten in het betreffende land. Ook alle backoffice processen moeten gereed gemaakt worden om klaar te zijn voor internationale expansie.

Internationalisering Impact bedrijfsproces ■



8 Agrarische sector



Demografie

★★★

■ ■

Duurzaamheid

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■

Internet

★★

■

Technologie

★★★

■ ■ ■ ■ ■

Internationalisering

★★★★

■

Afzetkansen

Impact bedrijfsproces

In 2020 is agrarische sector de “groenste”

Duurzaamheid

Afzetkansen ★★★★★

“Bio-based economy” de basis van agrarisch ondernemen

Ontwikkelingen in duurzaamheid en technologie gaan bij succesvolle bedrijven in 2020 hand in hand. Nederland heeft een voorsprong op het gebied van o.a. “rassen en kassen”. Daarom liggen er hier kansen om op het gebied van duurzaamheid investeringen te doen zodat de voorsprong behouden blijft. In 2020 is duurzaam produceren een gegeven. Land- en tuinbouwbedrijven leveren het merendeel van de hernieuwbare energie (incl. levering Biomassa) aan andere sectoren en energie uit windturbines op landbouwgrond. In 2011 was dit aandeel al 44%. Verdere technische verbeteringen in warmtekrachtkoppeling en geothermie maken minder CO₂ uitstoot mogelijk. Dit is een must voor de land- en tuinbouw, om vooral de afhankelijkheid van schaarser wordende fossiele brandstoffen te verminderen.



Duurzaamheid

Impact bedrijfsproces ■■■■

Investeren in verduurzaming

Voor agrarische ondernemers liggen er grote kansen om de kloof tussen agrofood keten en consumentenwens te overbruggen. Als de consument bijvoorbeeld een chemievrije teelt wil, dan komt deze er vroeg of laat ook. In de praktijk dwingt vooral milieuwetgeving (mestafzet, luchtkwaliteit enz.) investeringen in duurzaamheid af. Initiatieven als Rondeel eieren en Unox scharrelrookworst zijn nog maar het begin. In de visserij zijn er kansen weggelegd voor ondernemers die kiezen voor duurzame visserij. De focus ligt op een positie als nichespeler met toegevoegde waarde. Belangrijk is dat ondernemers aantoonbaar duurzaam zijn. Keurmerken zijn een must, maar niet voldoende. Duurzame ketenconcepten zijn in 2020 de standaard in de meeste agrarische segmenten. Ondernemers moeten hun zichtbaarheid en imago verbeteren door o.a. instore marketing, benutten verpakking, zichtlocaties en story telling (vertellen en laten zien hoe vernieuwend en duurzaam je bent!).



Inspelen op kansen decentralisatie van energieopwekking en teelt

- De klant blijft koning en kan via sociale media en informele lokale netwerken steeds meer invloed uitoefenen. Voor uitvoergericht Nederland is dit een kans. Webwinkels, online ondernemen, Het Nieuwe Werken zijn volledig ingeburgerd en hebben ingrijpende gevolgen voor lokale economieën. Local for local kan zich tot 2020 verder ontwikkelen met de wereldwijd toenemende energie- en voedseltekorten als 'key triggers'.
- In de toenemende vraag van consumenten naar duurzamere producten, schonere leefomgeving e.d. past de opkomst van decentralisatie van energieopwekking en agrarische productie (urban gardening en teelt in kantoorpanden).
- Naast kassen krijgen ook boerderijen een rol als energieproducent (van bv. woonwijken); windmolens, zonnepanelen, aardwarmte, biovergisting e.d.
- Ook kansen voor decentrale opkweek. Potplanten kunnen bijvoorbeeld op het moment dat de bloeifase begint al naar Oost-Europese of andere afzetlanden worden getransporteerd alwaar ze worden opgekweekt. (Duurzame) voordelen zijn dat meer productiewaarde per vrachtwagen wordt uitgevoerd en dat naar minder bestemmingen hoeft te worden gereden: opkweek- in plaats van distributiecentra.

Exportsector bij uitstek

Internationalisering

Afzetkansen ★★★★★

Exporteren nog belangrijker

Het Nederlandse agrocluster zal ook in 2020 nog leading zijn en de prima exportpositie (zie box onderaan) blijft behouden als bedrijven investeren in logistiek, efficiency en kennis. In de rol als distributeur van agrokennis is Nederland al leading (bv. veredeling en glastuinbouw) en hierin zit nog meer groeipotentieel voor agrarische ondernemers dan in de export van land- en tuinbouwproducten. Voor de agrarische sector liggen er in 2020 vooral op de wereldmarkt (buiten Europa) kansen. Toetreding tot nieuwe afzetmarkten is belangrijk. Gezien ons snel groeiende exporttaandeel agrifood naar vooral Rusland en Polen en de voorlopig matige groeivoorzichten in Zuid-Europa zal de uitvoerfocus van ambitieuze ondernemers nog meer op Oost-Europa, maar ook op Noord Afrika, het Midden Oosten en China moeten liggen. De concurrentie vanuit andere productielanden neemt toe. Er wordt in toenemende mate geteeld daar waar het goedkoopst is, bv. bij bulksegment van de snijbloemen. Een deel van de wederuitvoer verdwijnt hierdoor en de rol van Nederlandse bloemenveilingen zal als zij succesvol wil blijven veranderen, omdat er meer logistieke stromen via buitenlandse hubs gaan.

Groot economisch belang agrarische sector

De agrarische sector is voor Nederland van groot economisch belang. Nederland is na de Verenigde Staten de grootste exporteur van agrarische producten ter wereld. Jaarlijkse exporteert ons land ongeveer 65 miljard euro aan agrarische producten (17,5% van de totale Nederlandse export). Bijna een kwart van de export van groenten in Europa komt uit Nederland en de Nederlandse export van pootaardappelen bedraagt zelfs 75% van de wereldmarkt. Binnen de tuinbouwexport is de sierteeltproductie (bloemen en planten) het belangrijkste. In de totale sierteeltuitvoer van de Europese Unie (EU) is het Nederlandse aandeel 70%.

Internationalisering

Impact bedrijfsproces ■

Andere afzetmarkten vooral gevolgen groothandel

Het focussen op andere afzetmarkten heeft vooral voor groothandel en logistiek gevolgen, nauwelijks voor agrariërs zelf. Agrarische ondernemers zijn al zeer exportgericht. Aanpassingen in het ondernemersplan en bedrijfsproces zijn slechts in beperkte mate mogelijk: je kunt niet zomaar iets of ergens anders gaan telen of produceren. Om te blijven groeien zullen ondernemers continu moeten investeren in (bij)scholing en automatisering. Er wordt steeds meer kennis gevraagd van "nieuwe boeren". Er is bijvoorbeeld een groeiende vraag naar uitgangsmateriaal. Hieraan worden echter zeer hoge eisen gesteld.



Meer monden te voeden door agrarische ondernemers

Demografie

Afzetkansen ★★★

Voedselproductie moet wereldwijd verdubbelen

Wereldbevolking stijgt komende 30 jaar tot 9 miljard mensen. De voedselproductie moet in die tijd daarom verdubbelen. Kansen liggen hier voor innovatieve ondernemers om op zoek te gaan naar alternatieve eiwitbronnen ter vervanging van vlees.



Kansen in Nederland voor vooral kwalitatieve veranderingen

Wereldwijd neemt de vraag toe. Kwantitatief kan ons land slechts in beperkte mate groeien. Het totale areaal zal niet groeien en de omvang van de veestapel wordt beperkt door wat het milieu aan kan. Nieuwe Europese regels zullen de productie beperken. Het Melkquotum verdwijnt wel na 2015 maar de mest- en milieu-regulering zal hiervoor in de plaats komen. Kansen liggen er vooral voor een prominente rol op het gebied van kennis over uitgangsmateriaal en logistiek.

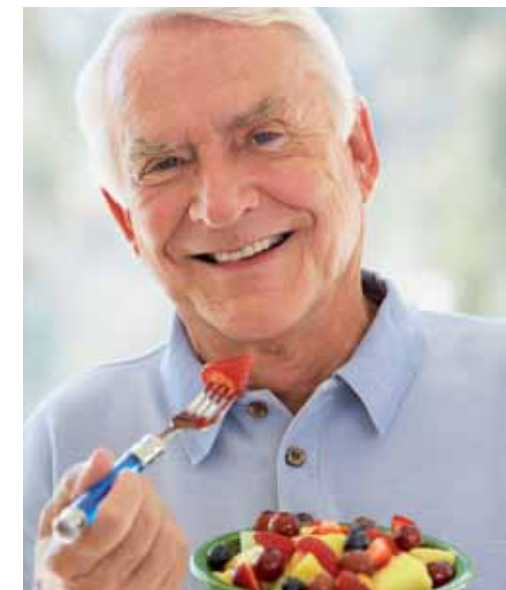


Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■

Slimme ondernemers spelen in op veranderingen in voorkeuren

In Nederland verandert de productie vanwege de veranderende samenstelling van de bevolking. Omdat er in 2020 meer ouderen zijn, zullen er nog meer mogelijkheden komen voor gezonde producten en functional food: gezondheidsbevorderende of ziekteremmende toevoegingen aan bestaande producten (bv. lycopene aan tomaten). Omdat er in 2020 meer mensen van buitenlandse komaf zijn met andere eetgewoonten, is er ook vraag naar andere soorten groenten.



Innovaties brengt productiviteit verder omhoog

Technologie

Afzetkansen ★★★

Leidende positie van Nederlands agrocluster in kennis, innovatie en waardecreatie

Blijvende focus op innovatie en slagen van het huidige topsectorenbeleid is belangrijk. Nieuwe R&D locaties Danone en Heinz in "Food Valley" regio bevestigen dat Nederland de goede basis voor kennisinfrastructuur blijft houden. De sector werkt in 2020 zeer energie efficiënt dankzij bv. warmte-koude-opslag, warmteterugwinning, warmtekrachtkoppeling en toepassing van LED-verlichting. In 2020 neemt de 3D foodprinter nog geen vaste plaats in de keuken in, maar is technisch en mogelijk economisch al wel marktrijp. Ambitieuze ondernemers passen hun bedrijfsstrategie hierop nu al aan.

Investerings leiden tot schaalvergroting en innovatie

- De sector moet voortdurend investeren om marktgericht te produceren (voedselveiligheid, duurzaam, dierenwelzijn). Dit leidt tot kostenverhogingen die door schaalvergroting en innovatie kan worden opgevangen.
- Afname personeel dwingt agrarische bedrijven continu tot efficiencyslagen, via o.a. robotisering.
- Ambitieuze ondernemers denken meer out-of-the box. Veeteelt en landbouw kunnen elkaar bijvoorbeeld versterken.



Technologie

Impact bedrijfsproces ■■■■■

Internet

Afzetkansen ★★

Online verkoop voor beperkte groep agrariërs niche activiteit

- Vooral in het segment sierteelt is online verkoop in 2020 wel gangbaar. Goede ketenorganisatie is essentieel om vindbaar te zijn op internet.
- Voor alle segmenten is product- en herkomstinformatie via internet gebruikelijk.
- Nieuwe distributiekanaal dankzij online marketing en sociale media.

Internet zorgt voor transparantie

- Ondernemers kunnen zich onderscheiden door transparant te zijn over voedselveiligheid door continue kennis- en data-uitwisseling in de keten.
- Bij de succesvolle boer en teler staat anno 2020 de tablet computer centraal in de bedrijfsvoering.



Internet

Impact bedrijfsproces ■



9 Horeca



Demografie

★★★★

■ ■ ■ ■

Duurzaamheid

★★

■

Internet

★★

■ ■ ■ ■

Technologie

★

■ ■

Internationalisering

★★★★

■ ■ ■ ■

Afzetkansen

Impact bedrijfsproces

Vergrijzing biedt veel kansen

Demografie

Afzetkansen ★★★



Kansen van vergrijzing in vooral de luxe segmenten

Door de ontgroening en de vergrijzing verandert de vraag naar horeca. Vooral voor de restaurantsector - waar ouderen relatief vaak komen - creëert dit kansen. Aangezien de groep 50 tot 70-jarigen flink is gegroeid in 2020, liggen er kansen voor horecagelegenheden die zich op deze doelgroep richten. Ondernemers die inzetten op het luxesegment profiteren hier extra van omdat de bestedingen van ouderen doorgaans hoger zijn.

De vraag naar hoogstaande zorg(hotels)

De vergrijzing creëert ook op een andere manier mogelijkheden voor de sector. Zo kan de hotelbranche met zorghotels inspelen op de behoefte aan kwalitatief hoogstaande zorg. Ook voor restaurants en cateringbedrijven die zich richten op de bereiding en bezorging van smaakvolle, gezonde maaltijden biedt de vergrijzing volop mogelijkheden.

Demografie

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

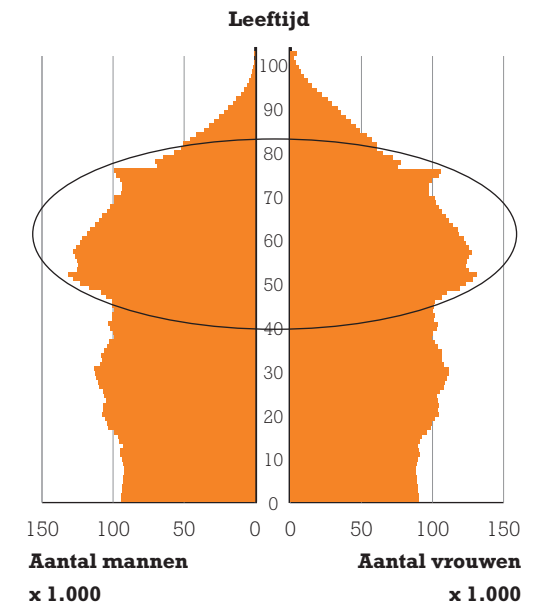
Oudere werknemer heeft kennis en ervaring

Het aandeel horecawerknemers van 50 jaar of ouder zal naar verwachting toenemen van circa 10% nu naar ruim 15% in 2020. Luxe horecagelegenheden kunnen profiteren van deze verschuiving in het personeelsaanbod, doordat vooral binnen dit segment de kennis en ervaring van oudere werknemers meerwaarde levert. Zo kan een ervaren sommelier of chef-kok versterking bieden.



Leeftijdsopbouw Nederland in 2020

Aantal 50+ en 60+ vormen in 2020 grootste leeftijdsgroep



Bron: CBS

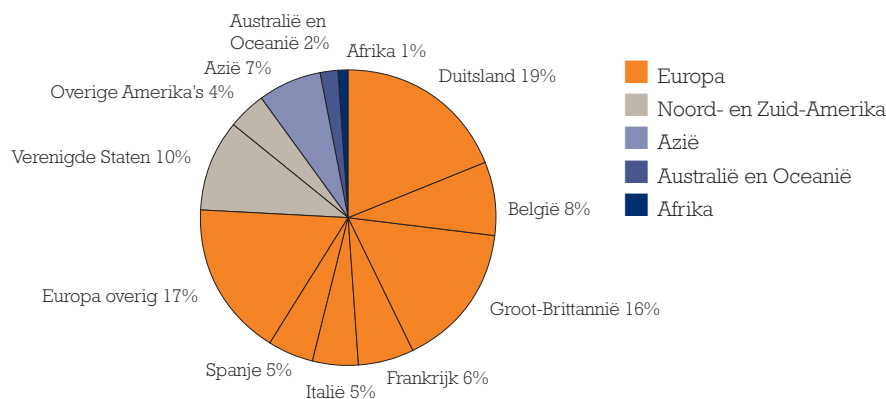
Horeca baat bij internationalisering

Internationalisering Afzetkansen ★★★

Op buitenlandse gasten focussen

Vooraf voor hotels biedt internationalisering kansen. In 2011 groeide de buitenlandse hotel- en pensionovernachtingen al richting een aantal van zeventien miljoen (ruim de helft van alle overnachtingen). Nederland trekt veel internationale bezoekers, waar horecagelegenheden van profiteren. Amsterdam zal in 2020 waarschijnlijk ook een grote aantrekkingskracht hebben op mensen uit het buitenland. De afgelopen jaren vonden tussen de 40 en 50% van alle buitenlandse overnachtingen plaats in de hoofdstad.

Buitenlandse hotel- en pensionovernachtingen als % van totaal (2010)



Bron: CBS

BIC-landen opcoming - leeuwendeel uit omringende landen

Horecagasten komen naar verwachting in toenemende mate uit opkomende landen als China, Brazilië en India. Bezoekers uit Europa en dan vooral uit de omringende landen: Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, blijven echter veruit het belangrijkste voor de horeca.

Internationalisering Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

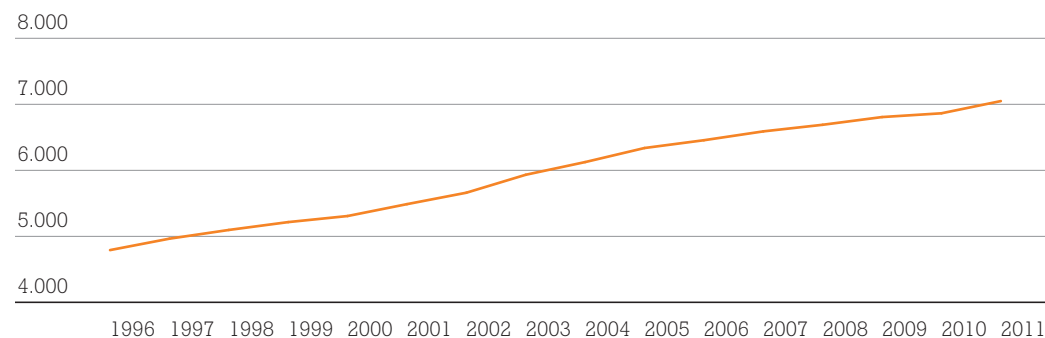
Buitenlandse blik is van belang

Door in te spelen op de behoefte van buitenlandse gasten worden horecagelegenheden extra aantrekkelijk voor mensen uit het buitenland. Het inzetten van (collectieve) marketingmiddelen maakt het beeld dat buitenlandse bezoekers van Nederland hebben beter en zorgt voor meer buitenlandse bezoekers.

“Een Afrikaans eethuis of een Engelse pub”

De Nederlandse multiculturele samenleving toont zich bij uitstek in de horeca. Mensen met wortels buiten Nederland starten – mede door de geringe toetredingsdrempel – een horecaonderneming, waarin hun eigen identiteit naar voren komt. Aangezien het aantal Nederlanders van buitenlandse komaf de komende jaren toeneemt, is een verdere groei van het aantal buitenlandse horecaondernemingen te verwachten.

Aantal buitenlandse restaurants in Nederland



Bron: Bedrijfschap horeca

Duurzaam wordt de standaard

Duurzaamheid Afzetkansen ★★

Profileren door hoog duurzaamheidsgehalte

Duurzaamheid is voor alle type horecagelegenheden een manier om onderscheidend vermogen te bieden. Zowel de biologische snackbar als duurzame hotelketens hebben een aantrekkingskracht op een steeds grotere groep mensen. Zeker als in 2020 biologisch en duurzaam gemeengoed zijn. Het zal niet langer de vraag zijn of een horecagelegenheid duurzaam is, maar veel meer hoe duurzaam een onderneming is. Horecagelegenheden kunnen zich onderscheiden door hun duurzaamheidsgehalte.

Biologisch menu aanbieden

Het aanbieden van in ieder geval één vegetarisch menu of maaltijd is in 2020 een must voor een goede positionering. De duurzame trend gaat gepaard met een kritische blik op dierlijke producten als vlees en vis. Succesvolle horecagelegenheden spelen hier op in door biologische producten en vegetarische maaltijden uit te serveren.

Consumenten kiezen

Consumenten kiezen in toenemende mate voor duurzaamheid in de horeca. Het duurzaamheidsgehalte van een horecagelegenheid wordt op basis van verschillende criteria bepaald, zoals:

- Groene consumpties: zijn producten biologisch/ vegetarisch/ lokaal?
- Energieverbruik: goede isolatie, zuinige verlichting etc.
- Watergebruik: wat is de omvang van het watergebruik en wordt water gerecycled?
- Afval: afvalscheiding, gebruik plastic verpakkingen etc.

Duurzaamheid Impact bedrijfsproces ■

Kosten besparen door groen

Een duurzaam karakter versterkt naast het onderscheidend vermogen bovendien de bedrijfsvoering door kostenbesparing. In de horeca zijn namelijk vele mogelijkheden voor energiebesparing en dus bezuiniging. Met energiezuinige apparatuur (zoals was- en koffiemachines en koeling) en verlichting (zoals ledlampen) worden kosten teruggebracht.



Online strategie wordt belangrijker

Internet Afzetkansen ★★

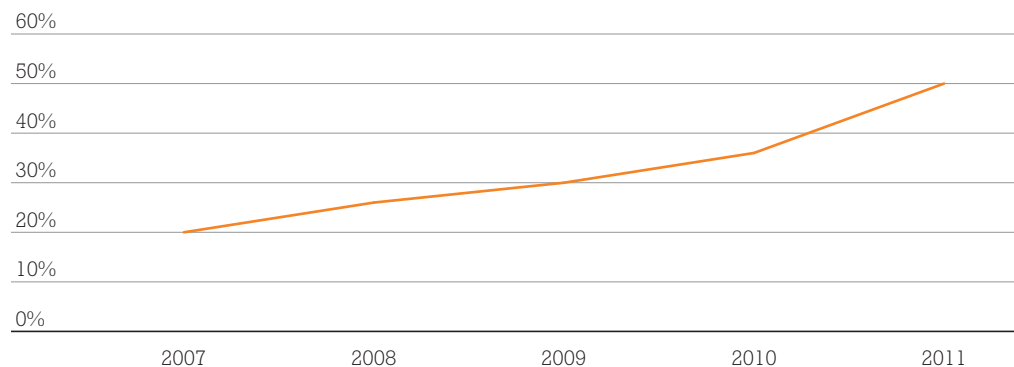
Online aanwezig zijn

Horecagelegenheden met een online strategie profiteren van de toenemende aanwezigheid van consumenten op internet. Door de beschikbaarheid van mobiel internet en de opkomst van mobiele apparatuur met internetmogelijkheden is de online aanwezigheid sterk toegenomen. Deze trend zal de komende tijd naar verwachting doorzetten.

De klant bereiken door doelgerichte en locatiegebaseerde reclame

Online kanalen, zoals vergelijkingssites en social media, bieden kansen in het bereiken en binden van gasten. Het aangemaakte profiel op social media creëert bovendien mogelijkheden voor communicatie met specifieke doelgroepen. Deze mogelijkheden worden vergroot door in te zetten op locatiegebaseerde mobiele reclame.

Gebruik van apparatuur voor mobiel internetten (2007 – 2011)



— Internet via mobiele apparatuur (niet thuis of op werk)

Bron: CBS

Internet Impact bedrijfsproces ■■■

Technologie Afzetkansen ★

Gadgets hebben aantrekkingskracht

Horecagelegenheden met nieuwe technische snufjes – zoals een mobiele applicatie (app) waarmee bestellingen worden doorgegeven – kunnen extra gasten trekken.

Techniek drukt personeelskosten

Een digitale menukaart – geeft de bestelling zonder tussenkomst van horecapersoneel door aan de keuken – en zelftaps vormen technieken met potentie om dreigende personeelstekorten door vergrijzing te lijf te gaan. De loonkosten van de gemiddelde horecaonderneming zijn, met een aandeel van 25% van de totale omzet, hoog. Mits de kosten opwegen tegen de baten zijn technieken die personeelskosten terugbrengen daardoor welkom.

Technologie Impact bedrijfsproces ■■



10 Onderwijs



Demografie

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■

Duurzaamheid

★

■

Internet

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■

Technologie

★★

■ ■

Internationalisering

★★★

■ ■

Afzetkansen

Impact bedrijfsproces

Innovatief onderwijs door digitalisering

Internet

Kansen ★★★★★

Onderwijs op maat door internet

Internet biedt verdere kansen voor het onderwijs tot kwaliteitsverbetering. Als dit goed gebeurt, verbetert dit de internationale positie van Nederland als kenniseconomie. Studeren is niet meer plaats en tijd gebonden en is te allen tijde online mogelijk.

Cloud computing

Dit is het gebruik van ICT diensten via het internet. Programma's en documenten worden opgeslagen op het internet. Deze zijn daardoor overal beschikbaar.

Digitaliseren van onderwijsvoorzieningen

In de toekomst wordt onderwijs aangeboden via de digitale snelweg, zoals hoorcolleges. Internet en sociale media faciliteren dan ook werkcolleges en samenwerking tussen leerlingen, studenten en docenten. Daarnaast biedt gaming kansen voor zowel individueel onderwijs als collectief onderwijs, namelijk spelonderwijs leren (zie ook blz. 16 gamification).

Inzetten op learning analytics

Learning analytics combineert en visualiseert verschillende data over leerlingen en is dus de opvolger van het leerlingvolgsysteem. Hierdoor worden leerlingen sneller en beter begeleid en ontvangen zij op maat gemaakt leermateriaal. Dit ondersteunt de één op één begeleiding (opbrengst gericht werken).

Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■

Lesmateriaal altijd en overal te raadplegen

Ontwikkelingen op het gebied van internet hebben een grote impact op het bedrijfsproces:

- Internet maakt onderwijs flexibeler doordat er altijd en overal toegang tot het lesmateriaal mogelijk is. Dit maakt onderwijs onafhankelijk van plaats en tijd, interactief en up to date.
- Via het internet en learning analytics ontvangen leerlingen op maat gemaakt onderwijs en advies.
- Via het internet communiceren docenten met collega's, leerlingen en ouders.

Internet vergemakkelijkt de communicatie, vergroot netwerken en bevordert kennisdeling.



Vergrijzing en ontgroening leidt tot specialisatie en netwerkfuncties

Demografie

Kansen ★★★★★

Maatwerk bieden en inspelen op de vraag

Het afnemende aantal leerlingen in 2020 leidt tot dalende inkomsten omdat de overheidsbijdrage voor onderwijs sterk aan het aantal leerlingen is gekoppeld. Dit geeft een extra impuls aan:

- meer concurrentiegericht onderwijs. Instellingen moeten beter gaan presteren dan de benchmark. In een krimpende markt kan een instelling zich positief onderscheiden. Door bijvoorbeeld innovatieve onderwijsconcepten met andere en slimmere vormen van samenwerking tussen instellingen.
- vraaggericht onderwijs. Het bedrijfsleven staat centraal in het onderwijs concept van 2020. Er liggen kansen in het tekort aan MBO-geschoolden in bijvoorbeeld de zorg- en welzijnsector. Door de toenemende levensverwachting nemen werknemers langer deel aan het arbeidsproces. Dit biedt extra kansen voor contract onderwijs, namelijk het leveren van maatwerk aan het bedrijfsleven.

Afnemend aantal leerlingen leidt tot toenemende concurrentie

In 2020 zien onderwijsinstellingen hun personeelsbestanden vergrijzen en de toestroom stagneren. Doordat de bevolking ontgroent nemen de aantallen leerlingen af met grote regionale verschillen. Vanaf het collegejaar 2010-2011 neemt het aantal leerlingen van het primair onderwijs af en het MBO volgt deze ontwikkeling vanaf 2013-2014. Het HBO en WO laten voornamelijk een stijging van het leerlingenbestand zien (grafiek). Het aantal kinderen in de leeftijdscategorie 12 jaar is in 2020 in de meeste regio's flink gedaald.

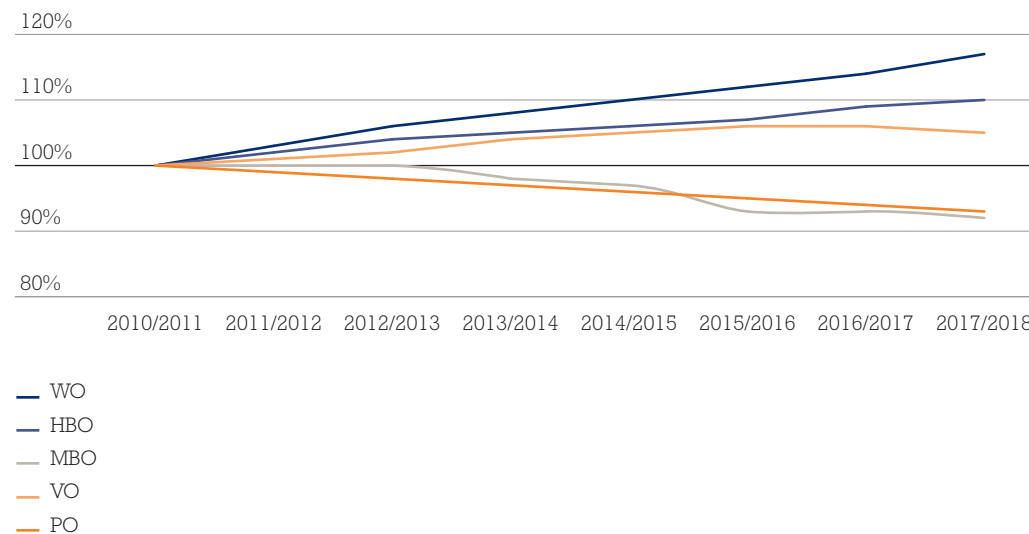
Demografie

Impact bedrijfsproces ■■■■

Samenwerken en specialiseren van het onderwijs

De ontgroening en vergrijzing hebben groot effect op het bedrijfsproces, door de afname van het aantal leerlingen en docenten. Flexibele bedrijfsprocessen zijn nodig. Het vereist meer samenwerking met andere onderwijsinstellingen. Dit geeft een grote impuls aan netwerkorganisaties en aan specialisatievorming in het onderwijs.

Trendbreuk in ontwikkeling deelnemer aantallen (geïndexeerd)



Bron: Referentieraming OCW, 2011

Sleutelrol onderwijs bij internationalisering

Internationalisering

Kansen ★★★

Goed opgeleide bevolking versterkt de concurrentiepositie

Onderwijs speelt een sleutelrol in de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarnaast leidt deze ontwikkeling er toe dat onderwijs niet meer stopt bij de landsgrenzen. Ook versterkt een goed opgeleide bevolking de concurrentiepositie. Deze ontwikkelingen bieden kansen om:

- het niveau van Nederlands onderwijs te verhogen naar internationale maatstaven;
- aansluiting te vinden op de internationale markt door o.a. te investeren in kennis in internationale talen;
- buitenlandse bedrijven aan te trekken om zich in Nederland te vestigen. Dit biedt kansen voor samenwerking met het onderwijs, bijvoorbeeld stage mogelijkheden;
- exchange studenten aan te trekken. Uitwisseling van top talent geeft een impuls aan wetenschappelijk onderzoek en is van toegevoegde waarde op de kwaliteit van het onderwijs.



Internationalisering

Impact bedrijfsproces ■ ■

Internationalisering vraagt om flexibilisering onderwijs capaciteit

De ontwikkeling van internationalisering heeft impact op het bedrijfsproces. De kwaliteit van de eigen docenten moet daarom omhoog om internationaal te concurreren. Deze kwaliteit wordt vergroot door:

- gastcolleges van internationale docenten aan te bieden. Dit wordt makkelijker door de ontwikkelingen op het gebied van internet en technologie;
- internationaal gericht onderwijs te doceren, zowel in het aanbod als in de samenwerking met bedrijven en andere onderwijsinstellingen. Dit geeft een extra boost aan de onderlinge samenwerking. Hierdoor zal de omvang van het internationale kennisnetwerk groeien.



Duurzame samenwerking en profilering op technologie

Duurzaamheid Kansen ★

Kansen voor duurzame samenwerking met stakeholders

Voor onderwijs betekent duurzaamheid de volgende kansen in 2020:

- Onderwijsinstellingen specialiseren gezien de demografische ontwikkelingen en de kansen op het gebied van internet, technologie en internationalisering. Dit geldt vooral voor MBO-, HBO- en WO-instellingen. Deze specialisaties leiden tot minder fysieke voorzieningen en faciliteiten. Door minder gebouwen is ook minder energie nodig. Dit leidt tot een hoger rendement, minder kosten en draagt bij aan de klimaatneutraliteit van de instelling.
- Door digitalisering van het onderwijs wordt er bespaard op papier. Hierdoor wordt er minder geprint en geen boeken aangeschaft. Dit betekent minder belasting voor het milieu.
- Bedrijven met een MVO-beleid stellen medewerkers beschikbaar voor onderwijs en bieden stageplaatsen voor de leerlingen. Dit biedt voor onderwijsinstellingen mogelijkheden om het gat dat de vergrijzing slaat in het personeelsbestand te overbruggen.

Optimaliseren en flexibiliseren bedrijfsproces

Om de kansen van duurzaam ondernemen te benutten, komt er meer focus op duurzame relaties met stakeholders. Kansen die stakeholders bieden zijn bijvoorbeeld locatie gebonden onderwijs, zoals de R&D afdeling van bedrijven. Door de duurzame samenwerking met diverse stakeholders ontstaat er een impuls aan de 3^e geldstroom, contract onderwijs. Duurzaamheid optimaliseert en flexibiliseert het bedrijfsproces met een hoger rendement, minder kosten en meer efficiency.



Duurzaamheid Impact bedrijfsproces ■

Technologie Kansen ★★

Tablet ideaal voor educatie

Algemene technologische ontwikkelingen in Nederland zetten zich in snel tempo voort. Het aanbieden van gerichte onderwijsprogramma's biedt een overvloed aan kansen en profilering. Tablets zijn in de toekomst niet meer uit het onderwijsbeeld weg te denken. Ze zijn zeer geschikt als e-books en het bevorderen van één op één begeleiding. In 2020 is de onderwijsomgeving gewend aan gesture-based computing: om gebruik te maken van een computer hoeft geen gebruik meer te worden gemaakt van een toetsenbord en muis. Dit betekent een kostenbesparing op hardware.

Efficiënt bedrijfsproces

Digitale onderwijstechnieken leiden tot efficiency verhoging van het bedrijfsproces. Technologie versterkt de ontwikkeling van een learning ecology: leerlingen en studenten leren niet alleen meer in het klaslokaal maar ook daar buiten. Samenwerking tussen diverse kennispartners stimuleert de flexibilisering van het bedrijfsproces.

Technologie Impact bedrijfsproces ■ ■



11 Gezondheidszorg



Demografie

Duurzaamheid

Internet

Technologie

Internationalisering

Afzetkansen

Impact bedrijfsproces

★★★★★

■ ■ ■ ■ ■

★★

■ ■ ■

★★★

■ ■ ■ ■

★★★★

■ ■ ■ ■ ■

★

■ ■



Zorgondernemer met juiste inzichten ziet mogelijkheden

Demografie

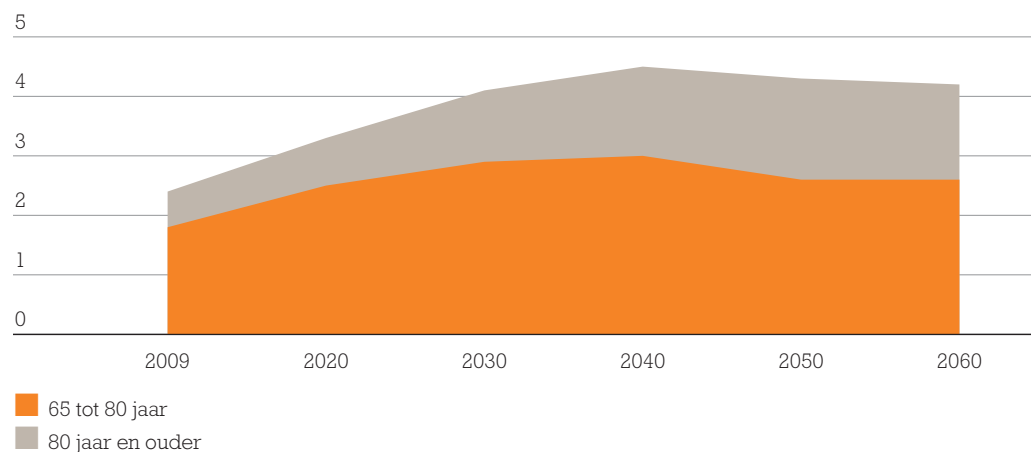
Kansen ★★★★★

Zorgvraag neemt sterk toe in 2020

De demografische ontwikkelingen waar de zorg de komende jaren mee te maken heeft is de vergrijzing en ontgroening van de bevolking. De bevolking onder de 65 neemt af in 2020. Daarnaast stijgt de levensverwachting door eerdere diagnose en betere behandelmethoden van ziekten. In 2020 leven mensen langer met ziekten. In dat jaar wordt verwacht dat er 1,5 miljoen chronisch zieke ouderen zijn met 2 of meer chronische ziekten. Dit is een toename van 50% t.o.v. 2010. Deze ontwikkelingen leiden tot een sterke toename van de zorgvraag in 2020. Daarnaast verandert door deze demografische ontwikkelingen het karakter van de zorg. In 2020 zal dit leiden tot een meer gedifferentieerde zorgvraag. Doordat de zorgsector groeit, zal deze een steeds groter beroep doen op het inkomen van de bevolking. Dit zal ten koste gaan van andere sectoren.

Aandeel 65 plussers groeit: toenemende zorgvraag en -zwaarte

Aantal 65-plussers (x mln)



Bron: CBS

Demografie

Impact bedrijfsproces ■■■■■

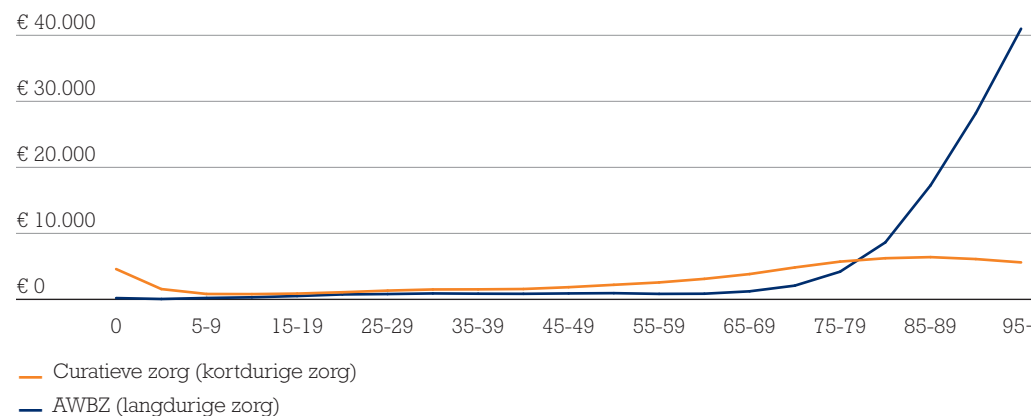
Minder mensen om voor meer mensen te zorgen

De zorgsector is een arbeidsintensieve sector. De vergrijzing en ontgroening hebben ook impact op het arbeidsbestand: de bevolking in de werkzame leeftijd zal krimpen. In 2020 wordt een dalende beroepsbevolking verwacht met grote regionale verschillen. Dit leidt tot een gebrek aan personeel, met name aan zorggerelateerde specialisten op MBO- en HBO-denkniveau.

Beroep op mantelzorgers

Door de toenemende levensverwachting leven echtparen langer samen en zijn er meer mantelzorgers waar langer een beroep op kan worden gedaan. In 2020 neemt de 3^e generatie (55-65) in toenemende mate zorg voor de 4^e generatie (75+) op zich. Daarnaast biedt het grote aantal arbeidsplaatsen in de zorg in bepaalde regio's juist kansen door de relatief hoge werkloosheid in andere sectoren.

Jaarlijkse zorgkosten naar leeftijdscategorie



Bron: Economisch Bureau en RIVM

Technologie: belangrijke driver van efficiëntere bedrijfsprocessen

Technologie

Kansen ★★★★★

Efficiëntere en effectievere zorg door technologie

Technologie maakt zorg in 2020 efficiënter en effectiever waardoor zorg goedkoper en toegankelijker wordt. Techniek biedt mogelijkheden:

- voor een betere behandeling van complexe aandoeningen en ziekten, door geavanceerde scanners en 3D weergave van opnames en foto's;
- om patiënt specifieke implantaten te maken middels 3D-print. Deze kunnen binnen enkele uren worden vervaardigd, i.p.v. dagen. In de toekomst worden hiermee zelfs lichaamsdelen geprint zoals kraakbeen, botten, oren en huid;
- om met minder mensen voor meer mensen te zorgen. Technologie maakt het mogelijk om zorg op afstand te leveren. Denk bijvoorbeeld aan een medisch specialist van het ene ziekenhuis die door technologie op afstand zorg levert aan een ander ziekenhuis (box);
- voor preventieve zorg. In de toekomst daalt de zorgvraag door de behandeling af te stemmen op de eigenschappen van mensen, personalized medicine. De frequentie van het bevolkingsonderzoek wordt dan per persoon gevarieerd. Dit maakt de zorg effectiever en efficiënter.

Box 1: Behandeling op afstand: Tele-IC

Een intensivist (arts) neemt 's avonds, 's nachts en in het weekend op afstand de behandeling over van patiënten op de IC van een ander ziekenhuis. Tele-IC borgt bij kleine IC's de kwaliteit 24 uur per dag. Hiermee is gestart in 2011 en in 2020 zal dit in toenemende mate voorkomen. Het ondersteunt de ontwikkeling van satelliet ziekenhuizen en kernziekenhuizen. Op deze manier kunnen ziekenhuizen met minder mensen voor meer mensen zorgen.

Technologie

Impact bedrijfsproces ■■■■■



Techniek leidt tot netwerorganisaties

Technologie biedt de mogelijkheid tot efficiëntere bedrijfsprocessen doordat:

- het samenwerking tussen organisaties faciliteert. Dit leidt tot netwerorganisaties waarin nieuwe technieken worden gedeeld;
- techniek versterkt de ontwikkeling van de concentratie van hoog complexe, laag volume zorg en spreiding van laag complexe, hoog volume zorg. Deze laatste vorm van zorg wordt steeds dichterbij de patiënt gebracht.

Zorg naar de patiënt

Door technologie verandert het zorgproces. Zorg komt meer naar de patiënt toe i.p.v. andersom. Daarnaast zal in 2020 zorg minder locatie gebonden zijn en neemt buurtzorg een belangrijkere rol in. Dit alles zorgt voor een impuls van netwerorganisaties in de zorgsector en veranderende bedrijfsprocessen.

Zorg moet duurzamer

Duurzaamheid

Kansen ★★

Kwaliteit en lange termijn focus

Door de toenemende zorgvraag, beïnvloed door vergrijzing en ontgroening van de (beroeps)bevolking, toenemende technische mogelijkheden en innovatie, neemt het zorgvolume en de daaraan verbonden kosten toe. Zorg moet dus duurzamer. Dit betekent dat kwaliteit en een lange termijn focus centraal moeten staan. Dit leidt tot lagere kosten en een lagere belasting van het milieu.

Stimuleren van duurzame behandelingen

Door middel van nieuwe technieken, stralingen en chemotherapie worden patiënten duurzaam behandeld doordat deze methode alleen wordt toegepast op de te behandelen cellen, waardoor gezonde cellen niet beschadigen. Dit zorgt voor een sneller herstel.

Gebruik maken van zorg op afstand

Door steeds meer gebruik te maken van technologie en internet komt zorg dichterbij de patiënt en hoeft deze daardoor minder te reizen (box 2). Dit bevordert het herstel van de patiënt, ontlast het milieu en heeft een positief effect op het terugdringen van vermijdbare complicaties als gevolg van uitgesteld ziekenhuis verblijf.

Beperken van het gebruik van antibiotica

Teveel gebruik en verkeerd gebruik van antibiotica maakt dat bacteriën resistent worden. Dit leidt tot meer ziekten. Verantwoord gebruik is op de lange termijn minder belastend voor mens, dier en milieu.

Duurzame kijk op het leven van de patiënt

In de toekomst zal de focus in toenemende mate liggen op de kwaliteit van leven, zolang mogelijk leven in goed ervaren gezondheid, i.p.v. op de kwantiteit van het leven, zolang mogelijk leven in welke vorm van gezondheid.

Duurzaamheid

Impact bedrijfsproces ■ ■ ■

Duurzame zorg, van groei naar optimalisatie: herijking van het bestaande business model

Duurzame zorg leidt tot andere business modellen, waarin de patiënt, de medewerkers en de minimale belasting van het milieu centraal staan. De focus van instellingen moet worden verlegd van groei naar optimalisatie. Het vraagt dus om een herdefiniëring van de professionaliteit. De focus van succesvolle zorginstellingen ligt in 2020 meer op het denken vanuit de patiënt dan vanuit het ziektebeeld. Om zorg duurzamer te maken moet de medische professional meer gaan managen.

Box 2: Duurzame behandeling door zorg op afstand

Een voorbeeld van duurzame zorg op afstand is een topreferent gespecialiseerd psychiatrisch ziekenhuis voor mensen met een complexe autisme-spectrumstoornis (ASS) en zijn omgeving. Deze instelling biedt duurzame behandelingen aan door gebruik te maken van een interactief kennisplatform voor informatie over online behandelingen en zelfmanagement voor mensen met autisme. Dit is een voorbeeld van zorg op afstand waarin de zorg naar de patiënt toekomt i.p.v. andersom. Op dit interactieve platform staan professionele kennisdeling en kennisontwikkeling centraal. In 2020 worden dit soort vormen van zorg op afstand veelvuldig toegepast.

Internet en internationalisering vervagen zorggrenzen

Internet

Kansen ★★★

Internet

Impact bedrijfsproces ■■■■

Een boost aan preventieve zorg door E-health

E-health is de toepassing van internet- en communicatietechnieken om zorgprocessen eenvoudiger, sneller en goedkoper te organiseren. Hierin staan service en gezondheidsbevordering voorop. E-health biedt de mogelijkheid tot laagdrempelig contact tussen zorgaanbieder en zorgvrager en brengt het sociale aspect meer terug in de zorg via de digitale snelweg. Ook is het mogelijk om via dit middel als zorgaanbieder met een groep patiënten te communiceren. Zorg kent een aantal vormen van E-health:

- Telemedicine; faciliteert zorg op afstand door zorgvrager en zorgaanbieder online met elkaar te laten communiceren. Dit geldt ook voor (zorg)collega's en patiënten groepen
- Telehealth; deze vorm van e-health ondersteunt gezondheidsvoorlichting via de digitale snelweg zoals online cursussen.
- M-health; dit is zorg gefaciliteerd door mobiel internet op smartphones. In 2020 maakt de bevolking in toenemende mate gebruik van applicaties die onze gezondheid monitoren en ons begeleiden.

Patiënt krijgt regie in handen

E-health heeft een onmiskenbare impact op het bedrijfsproces van zorginstellingen. Het versterkt de ontwikkeling van de empowerment van patiënten. Via internet krijgt de patiënt meer regie in handen wat betreft zijn of haar gezondheidszorg. Op deze manier komt zorg steeds meer naar de patiënt toe i.p.v. dat de patiënt naar de zorg toe moet, van B2B naar B2C. Door sociale media komt de sociale cohesie terug, als tegenreactie op de individualisering van de samenleving. Door een flexibele organisatie en een herschikking van het bedrijfsproces kunnen zorginstellingen hierop inspelen. Het bedrijfsproces wordt herschikt naar lokaal, regionaal en nationaal niveau, afhankelijk van de complexiteit en de frequentie van de zorg.



Internationalisering

Kansen ★

Internationalisering

Impact bedrijfsproces ■■



Inspelen op de globalisering

De Nederlandse markt globaliseert, ook de zorgsector ontkomt hier niet aan. Door de huidige ontwikkelingen zal de zorg niet meer stoppen bij de grens. Dit wordt versterkt door de toelating van (internationale) private investeerders op de markt, de marktwerking in de zorg en technologische ontwikkelingen. Daarnaast vervagen de grenzen door innovatie op het gebied van techniek en internet. Dit leidt tot een verbreding van de zorgmarkt.

Inspelen op grensoverschrijdende zorg

De ontwikkelingen op het gebied van internet en techniek geven een impuls aan de internationalisering van de zorg. Er wordt internationaal meer informatie en kennis gedeeld en gebruik gemaakt van bijvoorbeeld diagnostiek op afstand. Dit maakt het mogelijk om internationale kennis in Nederland toe te passen en andersom en leidt ook tot de ontwikkeling van internationale productieketens. Deze toenemende internationalisering biedt de patiënt de mogelijkheid om over de grens zorg te gebruiken. Dit leidt tot:

- toenemende concurrentie en veranderende onderliggende verhoudingen;
- verregaande specialisatie ook op de internationale markt. Dit leidt tot "super-top" klinische ziekenhuizen.

Contactpersonen

Sector	ING Kennismanagement	ING Economisch Bureau
Industrie	Bert Woltheus (06-27006624) Rindert Ekhart (06-15066104)	Jurjen Witteveen (020-5634439)
Zakelijke dienstverlening	Sasja van As (06-30284163) Karin Radder (06-30536151)	Ferdinand Nijboer (020-6523450)
Agrarische sector	Cor Bruns (06-54313314)	Henk van den Brink (020-5639506)
Groot- en detailhandel	Dirk Mulder (06-11380971) Marinus van der Meer (06-50692595)	Max Erich (020-5647046)
Bouw en onroerend goed & Horeca	Jan van der Doelen (06-55812215)	Maurice van Sante (020-5768547) Stef Bais (020-5647247)
Transport en Logistiek	Machiel Bode (06-54227730)	Rico Luman (020-5639893)
Onderwijs	Ceel Elemans (06-54788283)	Mirelle de valk (020-5634498)
Gezondheidszorg	Erwin Winkel (06-83642427)	Mirelle de valk (020-5634498)

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zelffouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 4 april 2012.

