

ONDERNEMEN IS VOORUITZIEN #MEEDENKERS

Nederland na corona
in vier scenario's



ABN·AMRO

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Vier scenario's voor de toekomst	5
Twee onzekerheden, één matrix	5
Kritische onzekerheid 1. De overheid versus de markt	6
Kritische onzekerheid 2. Het individu versus het collectief	6
Scenario 1: Vrijheid voor de sterken	8
Scenario 2: Open hightech-gemeenschap	9
Scenario 3: De eigen staat	10
Scenario 4: De beschermende staat	11
De vier scenario's in het leven van Lara en Carlos	12
Lara en Carlos in: Vrijheid voor de sterken	13
Lara en Carlos in: Open hightech-gemeenschap	14
Lara en Carlos in: De eigen staat	15
Lara en Carlos in: De beschermende staat	16
Sectoranalyse	17
Food	18
Conclusie: naar een robuuste strategie	22
Colofon	23

De coronapandemie heeft enorme economische en maatschappelijke gevolgen. Het virus veroorzaakt op wereldschaal ziekte en sterfte en heeft mensen veel angst ingeboezemd, zowel voor de eigen gezondheid als voor de eigen financiële toekomst. Op maatschappelijk en politiek vlak staan de verhoudingen inmiddels op scherp.

Zo is er een gevecht om schaarse medische middelen en apparatuur ontstaan die ver af staat van een meer coöperatieve samenwerking die wellicht veel effectiever is voor de bestrijding van een wereldprobleem als een pandemie. En de wereldwijde lockdown-maatregelen die de economie op zijn minst een extra opdoffer hebben gegeven, leiden tot een hevige discussie over in hoeverre het economisch welzijn opgeofferd mag worden voor de algemene gezondheid.

Wie een jaar geleden had voorspeld dat de Nederlandse overheid het grootste financiële steunpakket ooit zou aankondigen en dat de lonen van zo'n 2,3 miljoen werknemers indirect door de overheid zouden worden uitbetaald, zou met ongeloof zijn aangekeken. Dat dit enorme vangnet voorlopig erger doet voorkomen, is mede te danken aan prudent fiscaal beleid van de Nederlandse overheid uit het verleden. En de burger zet zich schrap, maar toont eveneens enorme veerkracht om deze uitzonderlijke omstandigheden zo goed mogelijk het hoofd te bieden.

Desondanks lijkt het geen twijfel dat deze crisis diepe sporen nalaat. De gevolgen gaan veel verder dan de constatering dat thuiswerken prima te doen is of dat de voorraden medisch materiaal moeten worden uitgebreid. De snelheid en omvang waarmee de pandemie om zich heen heeft gegrepen, doen de vraag rijzen over hoe in de toekomst met dergelijke risico's moet worden omgegaan en vooral wie deze moet dragen. Is het de overheid die altijd het beste antwoord op rampspoed heeft, of is de markt veel beter in staat om ontij te pareren? En is de burger het meest weerbaar wanneer hij de muren van zijn eigen cocon hoog optrekt, of wanneer hij veiligheid zoekt in gemeenschap met anderen?

Het zijn deze fundamentele vragen waarop dit rapport inzicht hoopt te geven en waar u als ondernemer nu al over na moet denken. Het toont tot op sectorniveau uiteenlopende scenario's die zich kunnen ontploffen in de periode na het overwinnen van de huidige crisis. Het doel is niet zozeer om met harde cijfers en puntschattingen precieze voorspellingen te geven, veeleer om in grote lijnen verschillende toekomstige werelden te schetsen ter ondersteuning van strategische discussies en plannen voor de toekomst.

Samen leren, samen in beweging komen

Om tunnelvisie te voorkomen is dit rapport tot stand gekomen met bijdrages van diverse koepelorganisaties, brancheverenigingen, wetenschappers en directe relaties. Het is de aftrap voor een levendig debat, waaraan nog vele partijen hun bijdrage zullen toevoegen. We organiseren evenementen en publiceren vervolgartikelen om zo nog meer inzicht te krijgen in de mogelijke implicaties van de wereld na corona. Daarmee hopen we onze klanten – en onszelf – meer houvast te geven bij de voorbereidingen op de toekomst.

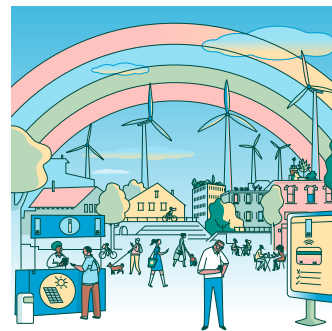
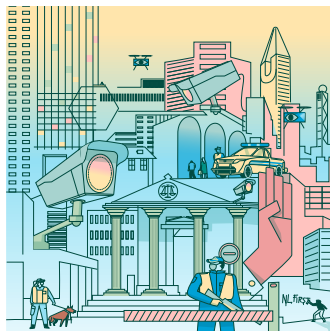
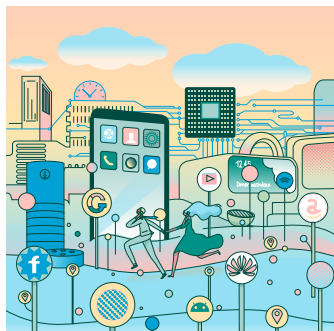
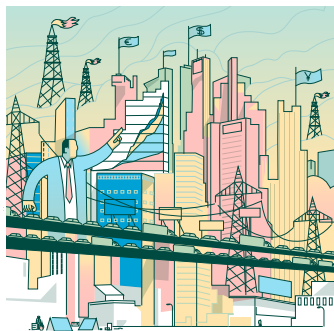
“NADENKEN OVER DE GEVOLGEN VAN DEZE PANDEMIE OP DE LANGE TERMIJN IS NOODZAKELIJK”

ABN AMRO wil bijdragen aan een duurzame wereld, een wereld waarbij financiële en niet-financiële waarden ook op lange termijn met elkaar in balans zijn. Kritische problemen als klimaatverandering, milieuvervuiling en welvaartsongelijkheid blijven ook na de crisis bestaan en worden er wellicht door vergroot. Zo bezien kan deze crisis een kruispunt vormen, in alle richtingen. Nadenken over de gevolgen van deze pandemie op de lange termijn is daarmee een ‘need to do’ en niet een ‘nice to know’. Wij nodigen u daarom uit: sla deze bladzijde om en stap in vier mogelijke toekomstscenario’s, die we vervolgens uitwerken in sfeerbeelden met de karakters Lara en Carlos en tot slot op sectorniveau verkennen.

Sandra Phlippen
Chief Economist

Sander van Wijk
Hoofd Sector Advisory

Vier scenario's voor de toekomst



Als ABN AMRO zetten we met dit rapport een stap richting de toekomst. Een toekomst waarin corona geen bedreiging meer is, bijvoorbeeld omdat er een vaccin of medicijn is, en de lockdown-maatregelen volledig zijn afgebouwd. Het is nog zeer onzeker wanneer het zover is; in het slechtste geval duurt het nog jaren, bijvoorbeeld pas in 2025. In welke richting ontwikkelen economie en maatschappij zich dan? Los van eigen voorkeuren, maar juist op basis van kennis, schetsen we een beeld welke kant het vanaf dat moment op zou kunnen gaan.

DE SCENARIO'S ZIJN GEBASEERD OP EEN UITVERGROTING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

De scenario's die u in dit rapport vindt, zijn gebaseerd op een uitvergroting van de maatschappelijke trends die door de virusuitbraak ontstaan of erdoor worden versterkt. Deze trends kunnen de wereld van morgen ingrijpend veranderen, maar tegelijkertijd is het zeer onzeker welke trend de overhand krijgt of op langere termijn behouden blijft. Om de gevolgen van die trends inzichtelijk te maken zijn in deze scenarioanalyse de ontwikkelingen eenzijdig uitvergroot. De werkelijkheid zal uiteraard genuanceerder zijn. De scenario's zijn dus in beginsel een verkenning en niet normatief.

Vervolgens stellen we ons de vraag hoe verschillende economische sectoren zich binnen deze scenario's kunnen ontwikkelen. Ondernemers binnen deze sectoren kunnen de geschetste werelden als uitgangspunt nemen bij strategische discussies en het toetsen van investeringsbeslissingen. Elk scenario geeft ondernemers handvatten waarmee ze zich voor kunnen bereiden op de toekomst. Door in te spelen op ontwikkelingen die in meerdere scenario's voorkomen,

of ontwikkelingen in een scenario die de ondernemer het meest waarschijnlijk acht, kan een ondernemer strategische beslissingen maken waarvan de kans groot is dat die zich op de langere termijn uitbetalen.

TWEE ONZEKERHEDEN, ÉÉN MATRIX

Om tot verschillende scenario's te komen moeten we kritische onzekerheden over economie en maatschappij vaststellen. Wij beperken ons tot twee relevante onzekerheden. Ten eerste is het om de ordening van economie en maatschappij te begrijpen relevant hoe we ons organiseren. Meer specifiek gaat het hier om de vraag of de overheid de bepalende factor is, of juist de markt. Als we dat willen begrijpen is het, ten tweede, relevant hoe we met elkaar omgaan. In dit geval gaat het om de vraag of de burger individueel gericht is en vooral voor zichzelf kiest of liever handelt op basis van collectiviteit en solidariteit. De keuze voor deze twee spanningsvelden is relatief gebruikelijk in de gedragswetenschappen, waar de meeste modellen zijn gebaseerd op zowel gedrag als structuren.

KRITISCHE ONZEKERHEID 1. DE OVERHEID VERSUS DE MARKT

Zolang het virus in onze samenleving aanwezig is, zullen we ons leven moeten herschikken door anderhalve meter afstand te houden en ons al bij de minste klachten die op een infectie kunnen wijzen onderwerpen aan een zelfdisciplinerende quarantaine. Dit herschikken vereist grote aanpassingen in de wijze waarop we ons economisch leven organiseren: huishoudens en bedrijven moeten omschakelen naar een situatie zonder fysiek contact. Omdat fysiek contact gevaar van besmetting met zich meebrengt, zullen ook consumenten gericht zijn op het vermijden van mogelijk fysiek contact. Ondanks de zorgvuldige aanpassingen die ondernemers doen om contact te vermijden, kunnen zich grote structuurverschuivingen in de economie voordoen. Grootschalige test- en traceercapaciteit zal daarbij helpen, al heeft de technologie die we daarvoor moeten inzetten naar verwachting grote invloed op de samenleving.

Al deze aanpassingen zou onze wereld kunnen doen bewegen naar een meer geregleerde en centraal aangestuurde samenleving waarin de overheid een grote rol speelt. Zo kan de overheid het voortouw nemen in het reguleren en het controleren van onze activiteiten. Met name de koppeling van ons gedrag aan gezondheidsindicatoren brengt zeer privacygevoelige informatie aan het licht. Het gevolg kan zijn dat de overheid zich daardoor gedwongen kan voelen om de uitvoering, regulering en controle in eigen hand te houden.



Tegelijk is het goed denkbaar dat we dit aan de vrije markt over willen laten en sturen op een meer open samenleving met decentrale machtsstructuren. In dat geval zijn het juist marktpartijen die inspringen op alle veranderingen die het afstand houden, testen en traceren met zich meebrengen. Grote technologiebedrijven zouden producten en diensten kunnen ontwikkelen die ons wellicht meer bewegingsvrijheid en gemak bieden dan een overheid dat kan. Ondanks bezwaren met betrekking tot privacy en datamisbruik is het voorstelbaar dat wij snel gewend raken aan deze producten en diensten en de voordelen ervan zwaarder wegen dan de nadelen, zelfs als het virus uit ons leven is verdwenen.

KRITISCHE ONZEKERHEID 2. HET INDIVIDU VERSUS HET COLLECTIEF

Wij kennen in Nederland een hoge mate van solidariteit. Niet alleen hebben we een sterke verzorgingsstaat, waardoor iemand met pech in het leven er niet alleen voor staat, ook in ons pensioenstelsel, ons onderwijs en de zorg zit de onderlinge solidariteit relatief sterk ingebakken. Tegelijk wordt onze samenleving gekenmerkt door een hoge mate van vrij ondernemerschap, waarbij het aandeelhouderschap veel

rechten geeft, kapitaal en bedrijvigheid moeiteloos over de grenzen kunnen worden verplaatst en waarbij consumenten grote vrijheid hebben in de manier waarop ze hun middelen aanwenden.

De anderhalvemetersamenleving en de zelfquarantaine doen een stevig beroep op onze onderlinge solidariteit. Gezonde jonge mensen kunnen de nacht niet doorbrengen in een volle discotheek, omdat ze daarmee anderen in gevaar kunnen brengen. Kleine zelfstandigen met verkoudheid wordt gevraagd een potentiële klant af te bellen. Het zijn ongewone verzoeken tot solidariteit. De grote vraag is echter, zullen we solidair met elkaar blijven en wordt dit zelfs in toenemende mate afgedwongen of gaat het recht van de sterkste gelden? Het antwoord kan ons vermogen tot collectieve besluiten over zorg, pensioen en de verdeling van inkomen en vermogen in de wielen rijden of mogelijk juist het relatief vrije ondernemerschap en de keuzevrijheid van consumenten aan banden leggen. Ook zal onze bereidheid tot collectieve actie in een verbonden wereld beslissend blijken voor een leefbaar klimaat.

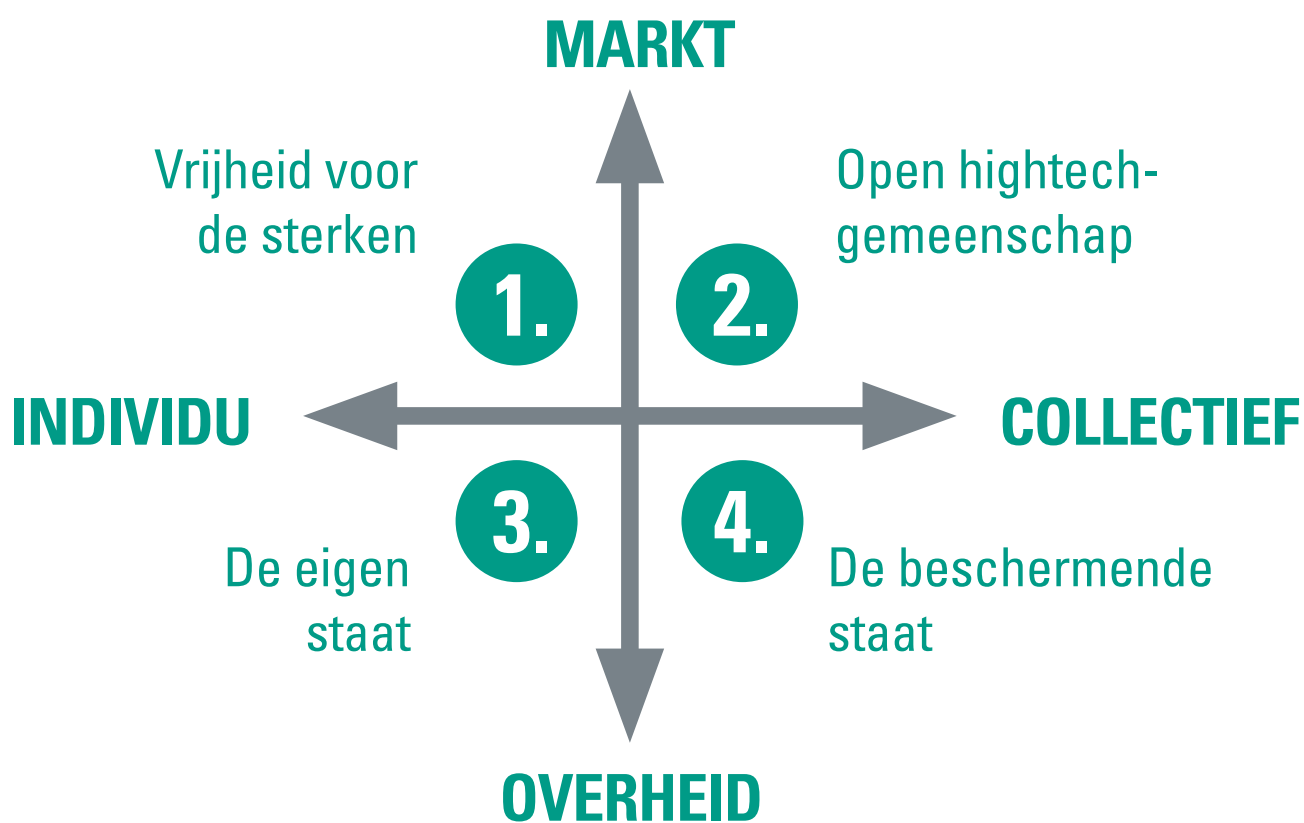
Als we de kritische onzekerheden over organisatie en gedrag in een matrix verwerken, zien we vier verschillende scenario's ontstaan (zie afbeelding 1). De verticale as beschrijft de manier waarop de samenleving zich organiseert. Het ene uiterste (bovenin) beschrijft een open samenleving, waarin de macht decentraal is georganiseerd, de relevantie van grenzen afneemt, een vrije internationale markt aanwezig is en veel ruimte voor ondernemerschap bestaat. Het andere uiterste (onderin) beschrijft een gesloten wereld, waarin de staatsmacht is gecentraliseerd, er meer nadruk ligt op regulering en grenzen, minder waarde wordt gehecht aan een vrije internationale markt en minder ruimte bestaat voor ondernemerschap.

ELKE INTERACTIE VAN TWEE ONZEKERHEDEN VORMT EEN KRACHTENVELD

De horizontale as beschrijft culturele waarden; hoe we met elkaar omgaan. Hier staan het individu en het collectief tegenover elkaar. In het ene uiterste (links) ligt de nadruk op het belang van het individu en is solidariteit met anderen onderschikt belang. Samenwerking en afspraken ontstaan alleen als er duidelijk, onmiddellijk en wederzijds voordeel mee te behalen valt.

Dit is een op transacties gebaseerde maatschappij. In het andere uiterste legt de maatschappij de nadruk op gemeenschapszin en solidariteit. Solidariteit is rekenschap geven van het algemeen maatschappelijk belang of het belang van anderen. Dit kan breder worden getrokken dan alleen solidariteit met de medemens. Het kan ook gaan om solidariteit met toekomstige generaties, dieren(welzijn) en natuur. In een solidaire samenleving wegen individuen de consequenties van hun handelen mee voor de langere termijn en andere individuen. Dit hoeft niet per se uit idealisme of altruïsme te zijn; solidaire samenlevingen kunnen in het materiële voordeel van individuen werken.

De combinatie van deze twee assen leidt tot vier verschillende scenario's. Elke interactie van twee onzekerheden vormt een krachtenveld of scenario dat de economie en maatschappij in een bepaalde richting duwt. Welk scenario het meest kansrijk en wenselijk wordt geacht, is aan de lezer. Het antwoord hierop zal mede afhangen van de persoonlijke inschatting in welk kwadrant de wereld zich vóór corona bevond. De aanname in dit rapport is dat de Nederlandse samenleving (en in ieder geval delen van de Westerse wereld) zich destijds in het midden bevond. Hieronder zijn de algemene economische en maatschappelijke ontwikkelingen per scenario beknopt uitgewerkt. Deze macrovisie is het uitgangspunt voor de sectorale verdieping in het vervolg van dit rapport.



Afbeelding 1

Scenario 1. Marktgeoriënteerde, innovatieve, efficiënte en productieve samenleving met decentrale machtsstructuren en sterk individualistische en libertaire waarden met focus op onmiddellijk profijt en het voorop- en veiligstellen van eigenbelang.

Scenario 2. Marktgeoriënteerde, innovatieve en technologische samenleving met decentrale machtsstructuren en sterk solidaire waarden met focus op waardecreatie op lange termijn en bescherming van sociale en ecologische belangen.

Scenario 3. Samenleving met gecentraliseerde macht, maar met wantrouwen in een controlerende staat, instituties en technologie. Sterk individualistische waarden en focus op onmiddellijk profijt, voorop- en veiligstellen van eigenbelang en buitensluiten van anderen. Voedingsbodem voor populisme en anti-globalistische sentimenten.

Scenario 4. Samenleving steunt sterk op gecentraliseerde macht bij de overheid die ook sturend is richting consumenten en bedrijven. Overheid is hoeder van gedeelde solidaire sociale waarden met focus op waardecreatie op lange termijn en bescherming van sociale ecologische belangen.

1.

Scenario 1:

Vrijheid voor de sterken



NATIONALE ECONOMIE: Dit is een economie met vrije markten, lage toetredingsdrempels, veel innovatie en hoge productiviteit. Een economie waarin materiële welvaart sterk kan groeien. Een groot gedeelte van die welvaart slaat echter neer als winst bij bedrijven en aandeelhouders en niet in de vorm van lonen. De ongelijkheid neemt toe: rijken worden rijker, de middenklasse stagneert, er zijn steeds meer armen. Omdat door lage belastingen arbeid minder kost, is er meer ruimte voor laagbetaalde arbeid en daarmee een toename van de werkgelegenheid.

DIT IS EEN ECONOMIE WAARIN MATERIËLE WELVAART STERK KAN GROEIEN

CONSUMENTEN: Consumenten zijn gericht op prijs en kwaliteit. Consumenten delen met producenten de opvatting dat duurzaamheid geen prioriteit heeft. Profijt op korte termijn is leidend. Groene innovaties breken alleen door als ze een onmiddellijk en duidelijk kostenvoordeel hebben. Consumenten delen gegevens alleen als daar een direct eigenbelang mee gediend is. Voor een indirecter, abstracter gemeenschappelijk belang zoals het bestrijden van een infectieziekte zijn consumenten niet direct bereid hun privacy op te geven.

BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven concentreren zich met name op de korte termijn. Aandeelhouderswaarde gaat boven het belang van andere belanghebbenden factoren en partijen zoals milieu, consumenten, maatschappij en werknemers. Bedrijven richten zich op efficiëntie, lage kosten, hebben lage voorraden en lage (kapitaal)buffers en leveren 'just in time'. Ondernemers hebben minder aandacht voor stabiliteit en risico's op de lange termijn, voor andere belanghebbenden en voor onbedoelde bijeffecten. Duurzame innovaties vinden alleen ingang als ze een onmiddellijk voordeel bieden. Risico's worden afgedekt met verzekeringen. Omdat eigenbelang prevaleert en samenwerking als een zakelijke transactie wordt gezien, is de kans op consensus kleiner en ontstaan makkelijker juridische conflicten. Verdienmodellen op basis van data worden geoptimaliseerd. De overheid grijpt op veel terreinen niet of nauwelijks in. Door de verminderde nadruk op regulering proberen grote bedrijven met marktmacht hun positie te consolideren, maar vanwege de innovatieve dynamiek in de economie en lage toetredingsdrempels worden ze wel continu gedwongen om te innoveren.

OVERHEID: De bevolking kiest voor een kleine overheid. Collectieve systemen worden afgebroken, lage belastingen en lage collectieve uitgaven zijn het doel. Gezondheid, onderwijs en inkomenszekerheid zijn individuele keuzes, geen collectieve vormen van zekerheid. Er is een grote verzekeringsmarkt voor het afdekken van risico's op vele gebieden, want de overheid heeft niet de middelen noch de wens en het mandaat om risico's op te vangen. De overheid bezuinigt niet alleen sterk op sociale zekerheden, ook overheidsuitgaven aan bijvoorbeeld onderzoek, cultuur en media worden teruggeschroefd. De publieke omroep verdwijnt, alle mediakanalen zijn commercieel. Instituten en regels dienen vooral efficiëntie en het economisch verkeer. Subsidies of CO₂-beprijzing om energie- en klimaatdoelen te halen bestaan niet. En voor zover klimaat en milieu al belangrijk gevonden worden, geldt dat slechts voor individuen die hier via hun consumptiekeuzes richting aan willen geven. Maatschappelijke problemen worden in principe niet via systeemverandering opgelost.

INTERNATIONAAL: De mondiale economie kenmerkt zich door lange productieketens, veel handel wereldwijd en ruime beschikbaarheid en keuze van producten. Binnen de Europese Unie (EU) bestaat weinig solidariteit. In recessies wordt dat voelbaar, want dan zijn afzetmarkten binnen de EU minder stabiel. Ook gezamenlijk beleid komt tot stilstand of wordt deels teruggedraaid als het geen onmiddellijk nationaal voordeel heeft. Internationale afspraken komen alleen van de grond als deze onmiddellijke en duidelijke voordelen bieden. De grenzen gaan breed open voor kapitaal en arbeidsmigranten. Er is weinig tolerantie voor vluchtelingen. Integratie is een verantwoordelijkheid van de immigrant, niet van de ontvangende bevolking.



NATIONALE ECONOMIE: Het betreft hier een mondiale en open economie. Een sociale markteconomie, waar innovatie en ondernemerschap alle ruimte krijgen. De economie groeit en die groei wordt deels gebruikt om de welvaart te delen en gemeenschappelijke voorzieningen in stand te houden. De welvaart is relatief gelijkmatig verdeeld, waardoor de middenklasse betrekkelijk groot is, wat gunstig is voor de totale consumptieve bestedingen.

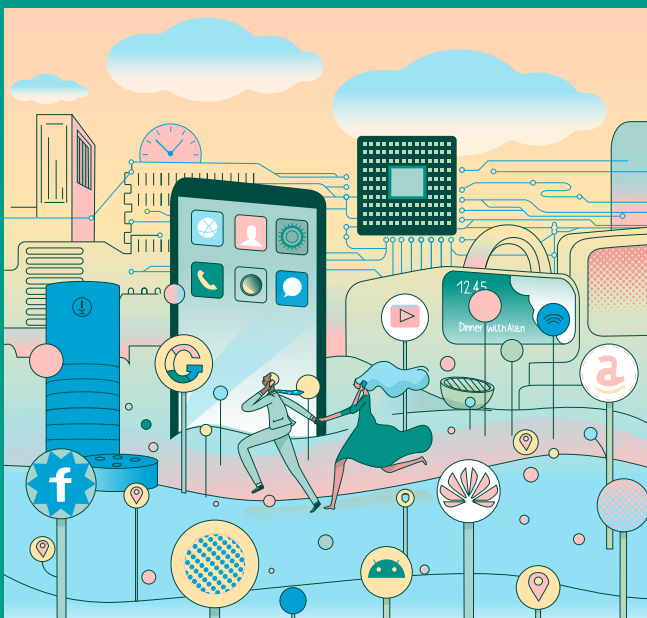
CONSUMENTEN: De consument die het zich kan veroorloven koopt bewust en heeft de voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten, heeft oog voor sociale omstandigheden in lagelonenlanden en is bereid daarvoor een hogere prijs te betalen. Duurzame producten zijn vanwege de prijs niet voor iedereen bereikbaar, zodat er ook een markt blijft voor goedkope producten uit lagelonenlanden. Producenten en investeerders handelen in lijn met het bewuste en op duurzaamheid gerichte koopgedrag van consumenten. Privacy is belangrijk voor de consument, maar diezelfde consument accepteert bijvoorbeeld tracking-technologie als dit gebaseerd is op decentrale en open source-technologie. Blockchaintoepassingen zijn populair. Data kunnen met toestemming van de consument gebruikt worden ten behoeve van ketentransparantie en veiligheid.

BEDRIJFSLEVEN: Voor nieuwe en innovatieve bedrijven zijn er kansen te over. Bedrijven en investeerders concentreren zich in hoge mate op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid omdat de klant dit wil en omdat de crisis ze wakker heeft geschud. Er is meer aandacht voor risicospreiding en hogere (kapitaal)buffers. Duurzame bedrijven zijn winstgevend en kunnen blijvend investeren. De grotere voorkeur van consumenten voor regionale en duurzame producten leidt tot kortere productieketens.

OVERHEID: De maatschappij kiest democratisch voor collectieve voorzieningen op het gebied van gezondheid, onderwijs en inkomenszekerheid. Dit doet men vanwege de grotere behoefte aan solidariteit en in het verlengde daarvan een hoge, gespreide welvaart. Terwijl het bedrijfsleven door het nemen van eigen verantwoordelijkheid weet te voorkomen dat de overheid optreedt op het gebied van klimaat, verschuift de overheid haar aandacht en uitgaven richting sociale doelen. Dat komt neer op grotere overheidsuitgaven via hogere belastingen, een sterk progressief belastingstelsel en niet langer met andere landen willen concurreren op de vennootschapsbelasting. De vrije markt veroorzaakt ongelijkheid, maar dat wordt beperkt door belastingen, goede toegang tot onderwijs en sociale zekerheid.

VOOR NIEUWE EN INNOVATIEVE BEDRIJVEN ZIJN ER KANSSEN TE OVER

INTERNATIONAAL: Mondiale thema's en internationale handel worden gecoördineerd in multilaterale instituties. Vanwege de grote hang naar solidariteit is er veel bereidheid om tot consensus te komen, ook wat betreft klimaatdoelen. De grenzen zijn open voor zowel mensen als kapitaal. Door arbeidskrachten aan te trekken wordt het effect van vergrijzing gedempt. Vluchtelingen zijn niet alleen welkom, ook wordt in hen geïnvesteerd om ze een bijdrage te laten leveren aan economie en maatschappij.



NATIONALE ECONOMIE: Markten worden meer gereguleerd, er wordt ingezet op bescherming van het bedrijfsleven en nationale kampioenen, maar innovatie neemt af omdat gevestigde bedrijven meer investeren in belangenbehartiging. Hierdoor vervaagt de grens tussen lobby en corruptie. Winst- en vennootschapsbelasting dalen om zo het vestigingsklimaat en de internationale concurrentiepositie te verbeteren. Ongelijkheid wordt niet gecorrigeerd via de belastingen en neemt verder toe doordat sociale zekerheid afbrokkelt. Sociale klassen zijn terug van weggeweest: verrijking door de elite, de financiële positie van de middenklasse stagneert en de groter wordende lagere inkomensgroepen profiteren soms op korte termijn van populistisch beleid.

CONSUMENTEN: Consumenten richten zich op prijs en kwaliteit. Net als voor producenten en de staat heeft ook voor consumenten duurzaamheid geen prioriteit. De korte termijn en het directe eigenbelang zijn leidend. De meerprijs voor duurzaamheid kan meestal ook niet worden betaald door consumenten. Consumenten geven privacy alleen op uit eigenbelang op de korte termijn, niet voor het gemeenschappelijk belang. Er is een argwanende houding ten opzichte van technologie uit angst voor de overheid die zich toegang kan verschaffen tot gebruikersdata.

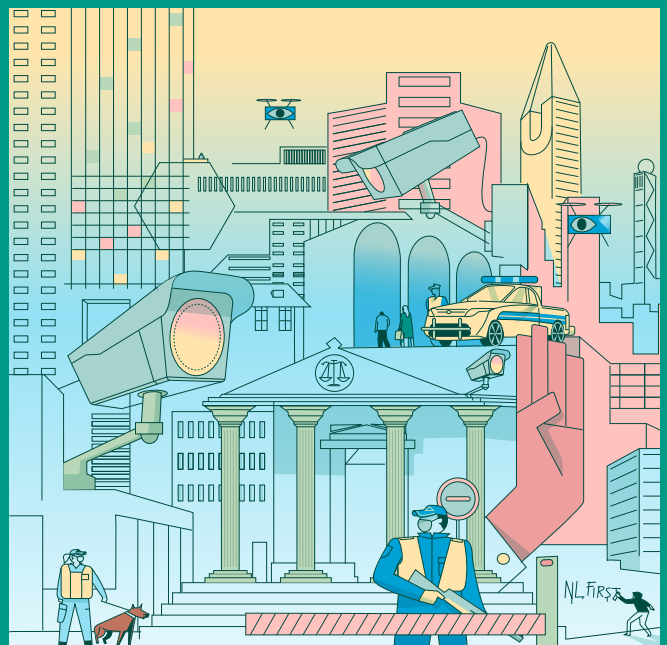
BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven richten zich meer op de korte termijn en behoud van de gevestigde positie. Een duurzame koers kan het bedrijf schaden. Het gaat ondernemers om efficiëntie, lage kosten en exploitatie op basis van lage voorraden en (kapitaal)buffers en just in time-levering. Er is minder aandacht voor stabiliteit en risico's op lange termijn, andere belanghebbenden en onbedoelde bijeffecten. Risico's worden afgedekt met verzekeringen of bescherming door de overheid. De overheid verstrekt exportkredieten om de concurrentiepositie van bedrijven te versterken.

OVERHEID: Gezondheidszorg, onderwijs en pensioenen zijn publieke diensten, maar het mag niet teveel kosten. Dus kunnen burgers daar minder op rekenen. De kwaliteit van publieke diensten gaat omlaag, mede omdat de burger niet bereid is voldoende belasting te betalen. De beschikbare middelen staan vooral ten dienste van economische groei en veiligheid. De overheid kan vanuit het oogpunt van veiligheid gegevens van burgers en bedrijven vorderen, wat hen argwanend maakt. De overheid krijgt daardoor een meer repressief karakter, waarbij door de politieke elite de macht wordt geconsolideerd in plaats van consensus te zoeken. De rol van de overheid in samenleving groeit, maar dit staat met name in het teken van discipline,

toezicht en strenge handhaving. Dit komt doordat burgers zich richten op eigenbelang en hun medeburgers snel als tegenstander of risico zien, waardoor er minder kans is op consensus. Publieke omroepen worden de spreekbuis van de overheid.

DE BESCHIKBARE MIDDELEN STAAN VOORAL TEN DIENSTE VAN ECONOMISCHE GROEI EN VEILIGHEID

INTERNATIONAAL: Globalisering neemt af door toenemend protectionisme, waardoor handel meer regionaal is, productieketens minder efficiënt zijn en de economische groei lager ligt. Concurrentie vindt plaats tussen staten en regio's. De bescherming van essentiële sectoren, grondstoffen en nationale kampioenen is relatief groot. Bij internationale instituten en regelgeving geldt het recht van de sterkste. Multilaterale samenwerking staat onder druk, wat toch geregeld moet worden gaat via bilaterale afspraken. De nadruk op eigenbelang is geen goede voedingsbodem voor het bereiken van consensus en akkoorden. Toenemend populisme en nationalisme zet het functioneren van de EU onder druk, waardoor verschillen tussen lidstaten groter worden en afzetmarkten verarmen. De grenzen zijn gesloten voor zowel mensen als kapitaal. Er wordt een restrictief migratiebeleid gevoerd, zowel ten aanzien van arbeidsmigranten of vluchtelingen, waardoor de bevolkingsgroei afneemt.



NATIONALE ECONOMIE: Markten waarbij nationale en EU-belangen spelen, zijn gereguleerd en de marktwerking van publieke diensten is teruggedraaid. Ongelijkheid wordt beperkt door een progressief belastingstelsel, goede sociale voorzieningen, hoge overheidsuitgaven aan onderwijs, investeringen in gezondheidszorg en (om)scholingsprogramma's voor werknemers. Omdat brede lagen van de bevolking profiteren van deze inrichting van de economie, is er weinig sociale onrust en zijn economie en maatschappij stabiel op de lange termijn.

CONSUMENTEN: De consument is, net als producent en overheid, gericht op duurzaamheid, stabiliteit en veiligheid en wordt hierin via belastingprikkels en subsidies sterk door de overheid gestuurd. De consument koopt bewust en heeft een voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten, heeft oog voor sociale omstandigheden in lagelonenlanden en is door welvaartsdeling in staat om daarvoor een hogere prijs te betalen. Consumenten vertrouwen de staat hun persoonlijke gegevens toe.

BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven en investeerders richten zich op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid, mede omdat de overheid hier sterk op stuurt met belastingprikkels en subsidies. Er is meer aandacht voor risicospreiding en voor hogere (kapitaal)buffers. Dit alles wordt tevens afgedwongen door regulering. Innovatie staat niet ten dienste van winstgevendheid, maar van het algemeen belang. Er zijn minder nieuwe innovatieve bedrijven, grote gevestigde namen domineren. Dit laatste wordt mede gestimuleerd doordat de overheid met subsidies vooral inzet op de ontwikkeling van bewezen technologieën bij gevestigde bedrijven.

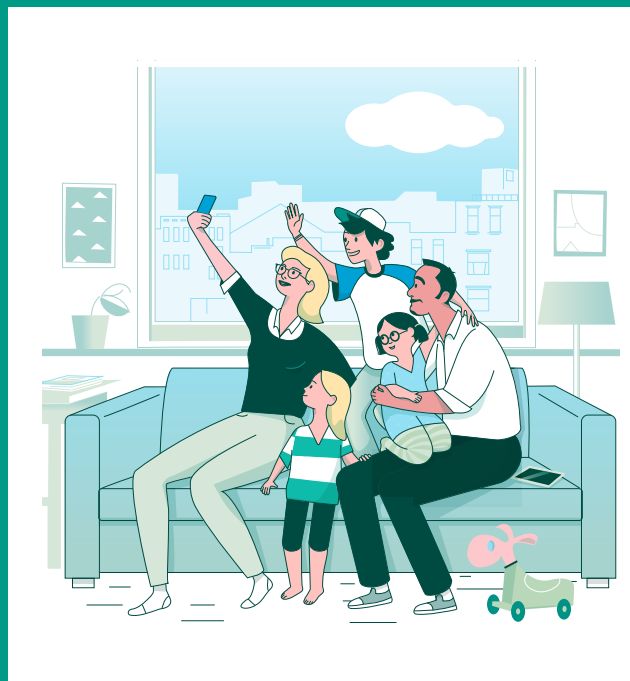
OVERHEID: De overheid nationaliseert, investeert en reguleert cruciale sectoren uit oogpunt van stabiliteit en het in stand houden van een hoog voorzieningenniveau, al gebeurt dat wel in afstemming met de EU. Producenten en consumenten zien de rol van de overheid als onmisbaar. De grote overheid en de bijbehorende overheidsuitgaven worden gefinancierd via hogere inkomsten- en winstbelasting en een sterk progressief belastingstelsel. Instituten en regels zijn op elk vlak bepalend. Duurzaamheid is belangrijk en wordt afgedwongen door de overheid: niet-duurzame geïmporteerde producten van buiten de EU worden geweerd, fossiele brandstoffen worden uitgefaseerd. De overheid stuurt op gezondheid, onder meer via een vet-taks en hoge accijnzen op tabak en alcohol. Gebruik van data door de overheid en bedrijfsleven is sterk gereguleerd en moet langetermijndoelen ondersteunen.

NIET-DUURZAME GEÏMPORTEERDE PRODUCTEN VAN BUITEN DE EU WORDEN GEWEERD

INTERNATIONAAL: Het betreft hier in beginsel een mondiale economie: handel en uitwisseling worden niet als iets verkeerd gezien. Vervuiling of scheve bezitsverhoudingen echter wel. Dus wordt de handel, door staatsinterventie in de economie en op duurzaamheid gerichte consumentenvoorkeuren, toch meer regionaal. De rol en macht van de EU groeit, ter bescherming van de eigen economie en als hoeder van de lange termijn. De EU investeert in groene infrastructuur, zoals een netwerk van snelle internationale treinen. De uitgaven aan ontwikkelingshulp en internationale instellingen groeien. De grenzen zijn open voor mensen, maar niet voor kapitaal. Arbeidsmigranten en vluchtelingen zijn welkom en in hen wordt geïnvesteerd. Voor multinationals is het echter relatief moeilijk om internationaal te investeren of om belastingroutes op te zetten.



De vier scenario's in het leven van Lara en Carlos



Lara en Carlos in: Vrijheid voor de sterken

Als Lara de afslag van het benzinestation langs de A4 neemt moet ze vol op haar rem trappen. Voor haar staat een rij elektrische auto's te wachten voor de enige twee laadpalen. Ze zucht. Benzinepompen genoeg, maar daar kan ze nu niet bij. Zij en Carlos hebben ook nog gedacht over te stappen naar elektrisch, dat is toch beter voor het klimaat. Maar toen de subsidieregelingen voor elektrisch na de coronacrisis werden afgeschaft, hebben ze dat idee laten varen. Het werd te duur. Bovendien moest ze dan onderweg naar haar ouders in Groningen ook elke keer in een rij als deze. En Carlos rijdt elke maand naar Spanje voor zijn handel in Spaanse specialiteiten. Haar dashboard licht op: "Tijd om je nieuwe kledingbox aan te vragen", staat er. Lara klikt op OK.

Carlos heeft het al zwaar als eenpitter. Voor de corona-uitbraak had hij nauwelijks concurrentie in de Randstad. Na het virus hebben horecagroothandels platformen gebouwd, waarop ook Spaanse specialiteiten te koop zijn. Niches zijn hot, en al die producten worden keurig bezorgd tegen spotprijzen. Die grote jongens hebben bulkcontracten met de transporteurs. Daar kan Carlos niet tegenop werken. De enige mogelijkheid die hij had was om zijn producten ook via die nieuwe platformen te verkopen. Maar dan moest hij ze alsnog zelf rondbrengen en ging een groot deel van zijn winst naar zijn grootste concurrenten.

OP AFSTAND WERKEN DOET TEGENWOORDIG IEDEREEN, EN ZE KUNNEN GOEDKOOP INVLIEGEN

Lara vindt eigenlijk dat Carlos had moeten stoppen met zijn onderneming. Zij heeft een goede baan bij het energie-concern, waarmee het gezin prima kan rondkomen. Het risico dat haar werkgever omvalt, is bijzonder klein. De hoge kosten van de ongesubsidieerde kinderopvang zouden dan vervallen. Bovendien heeft hun jongste extra zorg nodig. Twee keer per week is er een digitaal consult met de privékliniek. Die afspraken komen altijd ongelegen. Als Carlos thuis zou zijn, zou Lara die last weer van haar lijstje kunnen strepen.

Carlos wil zijn onderneming niet opgeven. Als kleine importeur levert hij ook aan een groep private klanten, vrijwel allemaal Spanjaarden die al jaren in Nederland wonen. Hij wil ze niet aan de groothandels overleveren. Bovendien vindt hij het praatje met deze mensen erg fijn. Dat geeft hem toch weer

het gevoel van thuis. Hoewel veel van zijn landgenoten de afgelopen jaren zijn teruggegaan naar hun geboorteland, werken ze nog wel bij hetzelfde bedrijf als in Nederland, maar dan vanuit het zonnige Spanje. Op afstand werken doet tegenwoordig iedereen, en ze kunnen snel en goedkoop invliegen voor evenementen.

Lara tuurt naar de villawijk die achter het benzinestation is gebouwd. Een paar jaar geleden heette dit het Groene Hart. Op een levensgroot reclamebord dat aan een woning hangt, staat de tijd: 8.40 uur. Over twintig minuten begint haar meeting over de overname van een startup van de Universiteit Twente. Op kantoor is een speciale ontmoetingsruimte voor dit soort meetings ingericht. De ondernemers hebben een alternatief ontwikkeld voor de lithium-batterij. Lara's werkgever heeft daar in het verleden ook aan gewerkt, maar vanwege de afnemende interesse in elektrisch had dit geen prioriteit meer. Deze overname is dan ook vooral bedoeld om een potentiële concurrent uit de markt te halen.

Het dashboard van Lara knippert. "Tijd om te bewegen", staat er te lezen. Lara grinnikt. Dat wil ze wel, maar dat gaat nu niet. Ze klikt de melding weg, maar direct begint het dashboard weer te knippen. "Tijd om je nieuwe kledingbox te bestellen." "Tsja, dat heb ik net gedaan", mompelt Lara terwijl ze op OK klikt. "Vul hier uw wachtwoord in." Ook dat nog. Ze hebben toch al haar wachtwoord? Elke maand krijgt ze nieuwe kleding opgestuurd van haar personal shopper. De auto voor Lara begint te rijden. Snel toetst Lara haar wachtwoord in en drukt op OK. Dan geeft ze gas. Eindelijk beweging. Direct verschijnt een nieuwe tekst op haar scherm: "Uw dashboard is overgenomen." Ze is gehackt.



Lara en Carlos in: Open hightech-gemeenschap



Carlos rijdt op zijn elektrisch bakfiets de straat in van zijn afhaaldepot in het centrum van Eindhoven. De eerste klanten staan al in de rij met hun zelf meegebrachte etensbakjes. Het is vandaag 'vega Paella-dag'. Vanmorgen heeft Carlos het kookproces van het gerecht al op zijn app Comida Sana gepost. Daar komen doorgaans veel liefhebbers op af. Oorspronkelijk leverde hij alleen aan de horeca, maar met dit gat in de markt moest hij iets doen. Hoe gezonder de gerechten, hoe langer de rij die daarop volgt, weet Carlos. Door die grote vraag is sinds enkele jaren gezond eten goedkoper dan ongezond eten.



Veel in Spanje komen de meesten niet meer, reizen is 'not done'. Maar Spaans eten willen de mensen nog wel, mits lokaal en vers. Daarom is Carlos een klein fabriekje begonnen waar hij Nederlandse producten een 'Spaans tintje' geeft. Doordat hij een lijst erbij levert met de herkomst van de producten, kopen mensen liever bij hem dan bij leveranciers die dat niet doen. De bakfiets parkeert Carlos naast zijn zaak. Hij pakt zijn refurbished telefoon uit zijn zak en klikt in de Maas-app op de button VRIJ. De komende uren is hij hier toch aan het werk. Dan kan iemand anders de fiets gebruiken. Als hij klaar is, heeft hij doorgaans binnen een paar minuten een nieuwe bakfiets tot zijn beschikking.

"Buenas tardes", zegt hij als hij langs de rij loopt. "Heb nog heel even geduld. Kok Miguel is bijna klaar. Dan helpen we verder."

Het concept van Comida Sana is bedacht door een consultant die Lara nog kende van haar studie. Hij wist precies waar de behoefte in de markt zat. Zonder die consultant was Carlos nooit zo succesvol geweest. Hij ontmoette de adviseur tijdens

een van de netwerkdagen bij zijn vrouw op het werk. Nu iedereen thuis werkt, organiseren grote concerns dergelijke dagen voor iedereen die wil aansluiten. Lara heeft thuis een arbo-goedgekeurd kantoor op maat gekregen van het energieconcern waarvoor zij werkt. Zij krijgt gelukkig ook de energiekosten vergoed, want die zijn torenhoog sinds er veel wordt geïnvesteerd in groene energie.

Carlos stapt zijn bedrijf binnen. Voor hem hangt een foto van hoe het was voor corona. Toen zat hij nog in Amsterdam en leverde hij zijn specialiteiten voornamelijk aan de horeca in het hele land. Hij had een bestelbusje waarmee hij de bezorgingen deed. Gekkenwerk, als hij er nu aan denkt. Na de crisis zijn ze naar Eindhoven verhuisd voor het energieconcern waar Lara werkt. In Eindhoven zitten alle grote bedrijven en hier komen ook de baanbrekende innovaties vandaan. Wie carrière wil maken, komt hier wonen.

Carlos is trots op Lara. Ze werkt voor een van de B-Corps. Dat zijn bedrijven die 'Benefit' voor de maatschappij willen creëren. Nu veel mensen de energierekening niet meer kunnen betalen, zorgt Lara ervoor dat er speciale regelingen zijn voor minderbedeelden. Dit is een taak die B-Corps van de overheid hebben overgenomen. Doel is om niemand in de kou te laten zitten. Tegelijkertijd doet het energieconcern met andere industriële bedrijven onderzoek naar de ontwikkeling van duurzame innovatie, zoals hernieuwbare energie, elektrische aandrijving, schonere vliegtuigen, recycling en biomaterialen.

Soms mist Carlos zijn familie in Spanje. Daar is hij al een tijdje niet geweest. Hij zou zich rot schamen om daar naartoe te vliegen. Voor zijn werk hoeft hij niet meer te reizen. Tegelijk vindt hij het ook fijn om in Nederland te zijn. Ze hebben een heerlijke duurzame smart-woning, waarin ze vanuit elke kamer contact kunnen zoeken met Spanje, zodat het lijkt alsof hij bij zijn ouders aan tafel zit.

HIJ ZOU ZICH ROT SCHAMEN OM DAAR NAARTOE TE VLIEGEN

Kok Miguel komt Carlos tegemoet met een grote pan paella. "Listo!", zegt hij met een brede glimlach. "We kunnen opscheppen."

Lara en Carlos in: De eigen staat

Op de A12 richting Utrecht trapt Lara het gaspedaal van haar DAF diep in. “Liever een appel uit Nederland, dan een banaan uit Ecuador”, klinkt het op de radio. “Koop Nederlandse waar, dan helpen wij elkaar”, vult Lara aan. Ze kan het reclamespotje van de overheid wel dromen. De landelijke verkiezingen van 2021 hebben geleid tot een politieke aardverschuiving. Het motto van het nieuwe regeerakkoord luidt: ‘The Netherlands first.’ Dat wordt overal in doorgevoerd. Om ook de internationale gemeenschap te laten zien dat het menens is, heeft de regering bewust gekozen voor een Engelstalige slogan.

Arme Carlos. Het ging toch al niet goed met zijn handelsonderneming in Spaanse specialiteiten. Door de bevolkingskrimp in Europa en overproductie van voedsel staan de voedselprijzen structureel onder druk. Elk jaar draait Carlos minder omzet en hij houdt bijna geen marge meer over.

Lara zet de radio uit. Voor file-informatie heeft ze de radio niet nodig. Er zijn immers bijna geen files meer. De economie groeit de laatste jaren minder hard, waardoor er minder verkeer is. Ook heeft de overheid een streep gezet door de meeste klimaat- en milieuregels. Zodoende is de maximumsnelheid verhoogd naar 150 kilometer per uur. Dat komt Lara goed uit. Van haar nieuwbouwwoning in het Groene Hart is het nu nog maar anderhalf uur rijden naar haar kantoor in het centrum van Groningen.

ER ZIJN BIJNA GEEN FILES MEER. DE ECONOMIE GROEIT MINDER HARD

In haar nieuwe DAF is het een fijne rit. Vanwege het ‘Netherlands first’-beleid zijn in Nederland geproduceerde auto’s fiscaal aantrekkelijk geworden. Ook voert Nederland een nieuwe industriepolitiek. De productie van DAF-auto’s in Nederland is daarom nieuw leven ingeblazen. DAF maakt auto’s die rijden op aardgas. Handig, want zo kan Lara op kantoor gratis tanken. Vlakbij het hoofdkantoor van het energieconcern waar Lara werkt is de gaswinning op grote schaal opnieuw opgestart. Lara heeft er een dubbel gevoel bij. Haar gezin leeft er goed van, dat moet gezegd. Het energieconcern is een van de ‘nationale kampioenen’ en beschikt over vele gasputten. Haar salaris is de laatste jaren dan ook flink gestegen.



Maar de gaswinning heeft ook negatieve kanten. De gevel van het oude huis van haar ouders vertoont steeds grotere scheuren. Dat bezorgt hen veel stress. Als het huis verder verzakt, moeten ze verhuizen. Hoewel de kosten door de overheid worden vergoed en er prachtige woningen worden gebouwd, is het lastig om mensen van tachtig uit hun geboortedorp te halen en elders in het land een huis te geven. Door de stress heeft haar vader zorg nodig. Helaas komt de huisarts niet verder dan wat kalmeringsmiddelen voorschrijven. Tijd voor een goed gesprek en persoonlijke aandacht is er niet.

Lara is sowieso ontevreden over de zorg. Ze is steeds meer geld kwijt aan de zorg voor haar jongste kind. De overheid regelt ook langdurige zorg, maar die is onpersoonlijk en van matige kwaliteit. Lara en Carlos besteden daarom veel geld aan particuliere zorg. Afgelopen jaar ging de hele winst van Carlos' onderneming op aan de zorg voor de jongste, bijlessen en de zomervakantie.

De ruitenwissers gaan aan. Weer regen. Nog maar een paar weken, denkt Lara, dan gaan we op vakantie naar Spanje. Niet bij de ouders van Carlos, maar lekker luxe.

Lara en Carlos in: De beschermende staat

Als Carlos op zijn elektrische bakfiets aankomt bij de boerenwinkel, kan hij een glimlach niet onderdrukken. Precies voor de deur staat een lantaarnpaal met een vrij stopcontact. Die had hij net nodig. Behendig stuurt Carlos zijn bakfiets in het parkeervak: even opladen voor de terugweg.

Sinds een paar jaar is Carlos horecaondernemer. Door het nieuwe beleid van de overheid liep zijn handel in Spaanse producten steeds slechter. Door de hogere belasting op bewerkte producten, vlees en alcoholhoudende dranken werden veel van zijn producten wel erg duur. Maar wat Carlos echt dwars zat was de vloedgolf aan nieuwe wetten en regels rond duurzaamheid en gezondheid waar hij rekening mee moest houden. Voor grote bedrijven is die regelgeving geen probleem, maar wat moest hij ermee als kleine ondernemer?

MET SUBSIDIE LIET HIJ EEN FRAAI PAND BOUWEN VAN TWEEDEHANDS BOUWMATERIALEN

Na de zoveelste gepeperde rekening van zijn juridisch adviseur heeft Carlos de knoop doorgehakt: hij stopte met zijn handel en begon in plaats daarvan een restaurant, Comida Sana. Met subsidie en belastingaftrek liet hij een fraai pand bouwen van tweedehands bouwmaterialen. De zaken gaan best goed. Door gebruik te maken van duurzame, gezonde producten betaalt Carlos weinig belasting en zijn klanten waarderen de hoge kwaliteit. Er wonen aardig wat Spaanse expats in de omgeving die Comida Sana weten te vinden.



En er komen ook veel Nederlanders eten. De inkomsten-Belasting is tegenwoordig sterk nivellerend, waardoor bijna iedereen regelmatig uit eten kan. Wel jammer van de hoge vleestaks. Er staan eigenlijk alleen nog groenten, zuivel, vis en mosselen op het menu. Carlos kijkt op zijn boodschappenlijstje. Eerst maar eens aardappelen, uien en eieren pakken voor de tortilla. Hij laadt zijn karretje vol.

Een restaurant leiden is hard werken, maar Carlos heeft er de tijd voor. De kinderopvang is de laatste jaren goed en goedkoop. Ook de zorg voor de jongste is door de overheid goed geregeld. Zo hebben Carlos en Lara allebei de handen vrij om veel te werken.

Lara werkt fulltime bij het energieconcern. Ze is er sinds kort verantwoordelijk voor duurzame innovatie. Het komt er eigenlijk op neer dat ze elk jaar een grote zak geld van de overheid krijgt om in nieuwe innovaties te investeren. Ze werkt nu aan een project met een startup van de Universiteit Twente, die een revolutionair alternatief voor de lithium-batterij heeft uitgevonden. Een oude studievriend van Lara, die nu werkt als consultant in de publieke sector, had haar daarop gewezen. Lara was er als de kippen bij om het bedrijf met miljoenen aan subsidie over te nemen.

Soms plaagt Carlos haar. “Al die duurzame innovatie wordt allemaal betaald van mijn belastinggeld”, zegt hij dan. De winst die zijn restaurant maakt groeit, maar de winstbelasting groeit ook. En doordat ze tweeverdieners met beiden een aardig inkomen zijn, betalen ze veel inkomstenbelasting. Moet hij het na deze zomer eens wat rustiger aan gaan doen? De winstbelasting is zo hoog, het kost hem misschien netto nauwelijks iets als hij een extra kok inhurt als zzp’er en zelf wat minder werkt. Dan heeft hij meer tijd voor de kinderen. Zijn ouders, die vlakbij Barcelona wonen, kennen nog wel een goeie kok uit de buurt, een jonge vent die al eens heeft gezegd dat hij best een paar jaar in Nederland zou willen werken.

Carlos zet zijn boodschappentassen in zijn bakfiets en haalt de stekker uit de lantaarnpaal. Nog een paar weken, dan gaat zijn gezin weer met de hogesnelheidstrein op vakantie. Eerst twee weken Zuid-Frankrijk, dan nog een weekje naar zijn ouders in Spanje. Dan moet ik eens met die jongen gaan praten, denkt Carlos.



Sectoranalyse Food

FOOD

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

In de coronacrisis en de economische crisis die daarop volgde, worstelden veel foodbedrijven met een dalende omzet. Kapitaalkrachtige ondernemers profiteerden hiervan en versterkten hun positie door overnames en behaalden door deze overnames grote efficiëntie- en schaalvoordelen. In deze bedrijven is managementinformatie bijna realtime beschikbaar, waardoor producten of afnemers die niet winstgevend genoeg zijn snel kunnen worden afgestoten. Hierdoor zijn voedselproducenten in staat om voedingsmiddelen spotgoedkoop in de schappen van de supermarkt te leggen.

BEDRIJVEN SPREIDEN AAN DE AFZET- EN INKOOPKANT MAXIMAAL HUN RISICO'S

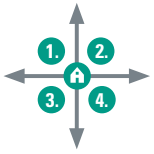
De druk om efficiënt en goedkoop te produceren is in elke schakel van de keten voelbaar en bedrijven spreiden aan de afzet- en inkoopkant maximaal hun risico's. Prijs is belangrijk en andere waarden als gezondheid en duurzaamheid zijn meer op de achtergrond geraakt. Ook is er weinig aandacht voor de sociale gevolgen van onze voedselvoorziening. Bovendien is nieuw plastic door de lage olieprijs goedkoop en weer in zwang geraakt. De schrik van de coronacrisis zit er namelijk nog goed in en hygiëne is bij consumenten een zeer belangrijk aankoopmotief. Voedsel wordt daardoor zoveel mogelijk verpakt in plastic. Als wordt ingezet op duurzaam-

heid, dan is dit slechts om reden van efficiëntie. Grotere bedrijven hebben de financiële ruimte om investeringen te doen in nieuwe energiezuinige productielijnen, efficiënt gekoelde opslagruimten en vrachtwagens die rijden op waterstof.

Voor bedrijven is de beschikbaarheid van arbeid niet langer een probleem. Ze hebben of geïnvesteerd in robotisering of ze maken gebruik van de grote groep arbeidsmigranten die onbepaald en goedkoop ingezet kan worden. Nederland heeft zijn positie als koploper op het gebied van efficiënte, hoogwaardige voedselproductie verstevigd en is hierdoor internationaal een nog belangrijkere speler geworden in het 'voeden van de wereld'. Door de lagere prijs neemt de prijs-kwaliteitsverhouding van Nederlandse producten toe, waardoor ook de uitvoer van voedsel stijgt.

Maar niet voor alle consumenten is de lagere prijs belangrijk. Voor het rijkere deel van de bevolking is het belangrijker dan ooit om gezond te blijven. Zij hebben lessen getrokken uit de crisis en willen nog gezonder leven dan ze al deden. Zij hebben ontdekt dat persoonlijke voeding op basis van DNA en darmflora de gezondheid op de langere termijn bevordert. De meer welgestelden zijn bereid om meer voor voeding en advies te betalen en zijn hierdoor een lucratieve groep voor ondernemers. De innovatie op het gebied van voeding is met name gericht op het bedienen van deze groep consumenten. Daar is immers het meest aan te verdienen.

Open hightech-gemeenschap



De coronacrisis heeft bedrijven en consumenten wakker geschud. Consumenten willen nu meer dan ooit inzicht hebben in waar en hoe hun voedsel geproduceerd wordt. Gezonde en duurzame voeding staat hoog op het prioriteitenlijstje van de consument. Technologie maakt het mogelijk voor consumenten om duurzame, sociale of gezonde keuzes te maken. Zo krijgt de consument door apps inzicht in wat de gevolgen van voedingsmiddelen zijn op het milieu en sociale omstandigheden.

Bedrijven die transparant inzetten op de leefbaarheid in de wereld zijn succesvoller dan bedrijven die dit niet doen. Dit leidt ertoe dat er duidelijke winnaars en verliezers zijn onder de producenten. De winnaars hebben de verliezers deels opgeslokt, waardoor er minder bedrijven in Nederland zijn. Consumenten zijn bereid meer te betalen voor goede en gezonde voeding, waardoor er ook veel mogelijk is voor kleine startende bedrijven met innovatieve concepten. Dit wordt versterkt doordat veel innovaties open source zijn en dus voor elk bedrijf toegankelijk.

Maar het is lastig voor bedrijven om in te spelen op alle wensen van de consument. De behoeften spreiden zich uit over thema's als gezondheid, duurzame productie, inclusiviteit, sociale ketens, wel of geen genetische modificatie, gemak, smaak en prijs. Bedrijven doen hun best om transparant te zijn en rapporteren per product de impact op al deze vlakken. Hierdoor komt er een stortvloed aan informatie bij de consument terecht, waardoor de consument door de bomen het bos soms niet meer ziet.

Vanwege het gemak doen consumenten massaal boodschappen online. Maar de burger is ook socialer geworden en hecht veel waarde aan zijn gezinsleven. Voeding en het eetmoment spelen hierin een centrale rol. Hierdoor neemt de consumptie buitenshuis in Nederland sterk toe en besteden consumenten een groter deel van het inkomen aan voeding. Dat is ook mogelijk, want op andere vlakken neemt de consumptie af en is de burger bewuster geworden over waar zijn geld naartoe gaat.

Scenario 3:

De eigen staat

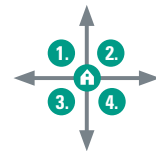
Wereldwijd hebben landen hun lesje geleerd; afhankelijkheid van andere landen zou zeer nadelig kunnen uitpakken voor de eigen bevolking. Dit zorgt ervoor dat veel landen sturen op hogere voedselproductie om zoveel mogelijk zelfvoorzienend te worden. Nederlandse ondernemers die exporteren buiten de EU, zien hun volumes flink slinken en prijzen op de wereldmarkt staan structureel onder druk. Ook op de lange termijn is dit niet goed te maken: door vergrijzing en lagere immigratie neemt de bevolking in Nederland af. Er zijn dus ook op de langere termijn in de eigen thuismarkten minder monden te voeden.

"Liever een appel uit Nederland, dan een banaan uit Ecuador", luidt de slogan van de Nederlandse overheid in een poging om de afgenomen vraag uit het buitenland voor voedselbedrijven enigszins te compenseren. Niet alleen de export neemt af, ook de import daalt. Hogere importtarieven op producten die van buiten de Europese Unie (EU) komen, maken het onaantrekkelijk om buitenlands waar te kopen. Het aantal handelsbedrijven dat afhankelijk is van de import en export is drastisch gedaald. Bij de consumptie buitenshuis ligt het koopmotief meer op snel en goedkoop en minder op gezelligheid.

Nederland dreigt achterop te raken als het om innovatie en verduurzaming gaat. Waar andere landen wel moeten innoveren om hun voedselproductie op niveau te krijgen, is dat voor Nederland al lang niet meer nodig. De foodsector kan zijn overproductie steeds lastiger kwijt. Het aantal snackproducenten, zuivelverwerkers en drankenproducenten neemt af en daarmee ook de diversiteit aan producten. Waar in 2020 nog gemiddeld 25.000 soorten producten in de supermarkt lagen, daalt dit aantal naar 15.000.

DE FOODSECTOR KAN ZIJN OVERPRODUCTIE STEEDS LASTIGER KWIJT

Voedsel is hierdoor eenzijdiger voor de gewone burger. Inkoop van grondstoffen is voor foodbedrijven ingewikkelder geworden, omdat ze meer dan ooit overgeleverd zijn aan geopolitieke grillen van andere landen met een hogere prijsvolatiliteit als gevolg. Hierdoor is de sector creatiever geworden. Het kunstmatig namaken van ingrediënten voor producten is lucratief en de levensmiddelentechnologie floreert. Dit leidt tot een grote stijging van bewerkte producten. Door de drastisch lagere



vraag hebben alleen de meest efficiënte bedrijven de kaalslag weten te overleven. Het is voor foodbedrijven vooral een kwestie van het hoofd boven water houden in een slinkende homogene

markt. Door het afwezig zijn van overheidsbemoeienis, worden geen wettelijke eisen opgelegd om duurzaam en gezond voedsel te produceren.

Scenario 4: De beschermende staat

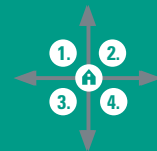
De coronacrisis heeft geleid tot een herwaardering van voedsel. Zowel bij overheid als bij de burger is het besef gegroeid om de voedselketen te beschermen en te zorgen voor voldoende goed en duurzaam voedsel. De overheid pakt hierin een leidende rol, samen met een aantal gevestigde namen binnen de voedingsmiddelenindustrie. Deze bedrijven krijgen alle ondersteuning om te groeien en te innoveren.

CONSUMENTEN STELLEN HIERVOOR GRAAG DATA OVER HUN VOEDINGS- PATROON BESCHIKBAAR

Nederlanders die aantoonbaar gezond eten en leven ontvangen een fikse korting op hun ziektekostenverzekering. Deze prikkel blijkt succesvol. Consumenten stellen hiervoor graag data over hun voedingspatroon beschikbaar. De overheid gebruikt deze data om beleid waar nodig bij te sturen. Zo komt er een taks op zwaar bewerkt voedsel of suikerhoudende producten. De nadruk van de foodbedrijven ligt hierdoor meer op het maken van verse en zo onbewerkt mogelijke producten. De discussie over wat gezond is duurt voort en wetenschappers in dit veld krijgen volop subsidie van de overheid. Doordat de overheid stuurt op een krimp van de veehouderij is de aanvoer van vlees lager en duurder geworden en hebben slachterijen het moeilijk door onderbezetting van capaciteit.

Politieke samenwerking zorgt ervoor dat de EU dichterbij is dan ooit. Via fastlanes reist voedsel – van een pak melk tot een pak koekjes – razendsnel en in grote hoeveelheden door Europa. Dit zorgt voor een stevige herschikking in aanwezige subsectoren en hun marktposities binnen landen. Nederland komt stevig uit deze herschikking dankzij zijn sterke onderzoeksinstellingen en logistieke infrastructuur.

Buiten de EU verliezen Nederlandse bedrijven hun positie, omdat de producten door hoge Nederlandse overheidseisen duurder zijn geworden. Innovatie vindt op dit gebied nauwelijks plaats, waardoor bedrijven hun kostprijs niet kunnen verlagen. Binnen de EU wordt voeding echter gesubsidieerd, waardoor duurzaam en gezond voedsel voor iedereen betaalbaar blijft. Daarnaast zijn er hoge toetredingsdrempels door de vele regels en eisen van de overheid. Startups zijn er in de voedselindustrie nog nauwelijks en kleine bedrijven die voor ambachtelijke innovatie in het schap van de supermarkt of in de aanvoer aan de horeca zorgen, zoals kleine bierbrouwers, worstenmakers of kaasproducenten, verdwijnen.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Murk Boerstra

Functie: Adjunct directeur

**Organisatie: Federatie Nederlandse
Voedingsmiddelen Industrie (FNLI)**

In de coronacrisis hebben voedselketens binnen Europa goed stand gehouden. Veel bedrijven konden zonder grote problemen doorwerken en grenzen bleven open. Voor Nederland als voedselland met een uitvoer van 39.1 miljard euro aan voedingsmiddelen is dat erg belangrijk. Circa 80 procent van onze productie blijft binnen een straal van zo'n 800 tot 1000 kilometer. Daarom heeft ons land, zeker in crisistijd, baat bij een goed functionerende interne Europese markt.

Bedrijven die hoofdzakelijk aan het retailkanaal leveren doen goede zaken, bedrijven die leunen op horecaomzet hebben het nog steeds lastig. Hun herstel hangt in de komende periode af van de (internationale) versoepeling van de lockdowns en of consumenten de horeca, de catering en evenementen weer weten te vinden. Het is nog te vroeg voor uitspraken over blijvende veranderingen in het eetgedrag van consumenten. Bijvoorbeeld of consumenten bewuster en vaker kiezen voor duurzame producten.

Voor de sector blijft verduurzaming in ieder geval onverminderd belangrijk. Er ligt een stevige ambitie en verantwoordelijkheid bij bedrijven: van het reduceren of slimmer inzetten van plastic tot begrijpen wat er in ketens speelt en misstanden verbeteren. Het vorig jaar gesloten IMVO-convenant tussen de sector, overheid en marktpartijen is daar een concreet voorbeeld van. Hoe de wereld er de komende jaren uit komt te zien is onzeker. Maar Nederland blijft ongetwijfeld een voorbeeldland voor goed, duurzaam en betaalbaar voedsel. Daar werken de ruim 144.000 medewerkers in de levensmiddelenindustrie keihard voor.

Conclusie: naar een robuuste strategie



De winnaars van morgen zijn de bedrijven en instanties die flexibel kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen of, nog beter, die een robuuste langetermijnstrategie weten te formuleren. Scenarioanalyse is onmisbaar bij het ontwikkelen van dit laatste.

Het formuleren van een robuuste strategie is makkelijker gezegd dan gedaan. Het vereist inzicht in de onzekerheden die van invloed zijn op uw organisatie en haar ecosysteem. Dit kunnen onzekerheden zijn die specifiek voor uw organisatie relevant zijn, of onzekerheden die betrekking hebben maatschappelijke veranderingen van meer brede aard. In dit rapport gaan we in op twee altijd sluimerende spanningsvelden die momenteel veelvuldig in het publieke debat naar voren komen; het machtsevenwicht tussen overheid en vrije markt en de zoektocht naar een werkbare verhouding tussen individualisme en collectief handelen. We hebben de gevolgen van mogelijke verschuivingen in beide wankel evenwichten tot op sectorniveau uitgewerkt. Die verkenning is verre van compleet en eindigt ook niet met dit rapport, maar is een raamwerk dat u als ondernemer of beleidsmaker richting geeft.

We nodigen u uit om dit rapport als startpunt te gebruiken voor een gesprek over uw organisatie en de context waarin u zich bevindt. Samen kunnen we vragen beantwoorden als: Hoe denkt u dat de economie en uw sector zich zullen ontwikkelen? Hoe kan u uw verdienmodel daarop aanpassen? Bent u voorbereid op veranderingen in het verzamelen, bewaren en gebruiken van data? Is uw strategie sterk genoeg om de ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en klimaatbeleid te weerstaan? Hoe groot zijn de gevolgen van veranderingen in het belastingsysteem of de verdeling van welvaart op uw organisatie? Door deze en andere vragen die in de verschillende scenario's aan de orde komen te beantwoorden, ontstaan nieuwe inzichten. Die inzichten zijn cruciaal om te komen tot een toekomstbestendige strategie.

Wilt u samen met ons met deze scenario's aan de slag? Dat kan. Neem dan contact met ons op, we gaan graag met u in gesprek.

HOOFDAUTEURS

Naam	Titel / functie	E-mailadres	Telefoonnummers
Paul Metzmakers	Sector Econoom Leisure en Retail	Paul.Metzmakers@nl.abnamro.com	06 - 83 13 44 19
Arnold Mulder	Sector Banker Energie	Arnold.Mulder@nl.abnamro.com	06 - 10 78 75 15
Sandra Phlippen	Chief Economist	Sandra.Phippen@nl.abnamro.com	06 - 12 97 42 21
Piet Rietman	Econoom Economisch Bureau	Piet.Rietman@nl.abnamro.com	06 - 50 26 40 85
Franka Rolvink Couzy	Hoofd Sector Research	Franka.Rolvink@nl.abnamro.com	06 - 41 37 41 09
Albert Jan Swart	Sector Econoom Industrie en Transport & Logistiek	Albert.Jan.Swart@nl.abnamro.com	06 - 41 44 96 81
Sander van Wijk	Hoofd Sector Advisory	Sander.van.Wijk@nl.abnamro.com	06 - 10 50 14 04
Casper Wolf	Sector Analyst Bouw en Vastgoed	Casper.Wolf@nl.abnamro.com	06 - 20 13 00 20

OVERIGE AUTEURS

Pierre Berntsen	Sector Banker Agrarisch	Pierre.Berntsen@nl.abnamro.com
Jan de Ruyter	Sector Banker Agrarisch	Jan.de.Ruyter@nl.abnamro.com
Rob Morren	Sector Banker Food	Rob.Morren@nl.abnamro.com
Nadia Menkveld	Sector Econoom Agrarisch en Food	Nadia.Menkveld@nl.abnamro.com
Martijn Leguijt	Sector Analyst Agrarisch en Food	Martijn.Leguijt@nl.abnamro.com
Julia Krauwer	Sector Banker TMT	Julia.Krauwer@nl.abnamro.com
Han Mesters	Sector Banker Zakelijke Dienstverlening	Han.Mesters@nl.abnamro.com
Ingrid Laane	Sector Econoom TMT en Zakelijke Dienstverlening	Ingrid.Laane@nl.abnamro.com
Justine Vijver	Sector Analyst TMT en Zakelijke Dienstverlening	
Henk Hofstede	Sector Banker Retail	Henk.Hofstede@nl.abnamro.com
Stef Driessen	Sector Banker Leisure	Stef.Driessen@nl.abnamro.com
Paul Metzmakers	Sector Econoom Leisure en Retail	Paul.Metzmakers@nl.abnamro.com
Ward van der Stee	Sector Analyst Leisure en Retail	Ward.van.der.Stee@nl.abnamro.com
Arnold Mulder	Sector Banker Energie	Arnold.Mulder@nl.abnamro.com
David Kemps	Sector Banker Industrie	David.Kemps@nl.abnamro.com
Alexander Goense	Sector Analyst Energie en Industrie	Alexander.Goense@nl.abnamro.com
Albert Jan Swart	Sector Econoom Industrie en Transport & Logistiek	Albert.Jan.Swart@nl.abnamro.com
Bart Banning	Sector Banker Transport & Logistiek	Bart.Banning@nl.abnamro.com
Bram van Amerongen	Sector Analyst Transport & Logistiek en Thema's	
Petran van Heel	Sector Banker Bouw en Vastgoed	Petran.van.Heel@nl.abnamro.com
Madeline Buijs	Sector Econoom Bouw en Vastgoed	Madeline.Buijs@nl.abnamro.com
Casper Wolf	Sector Analyst Bouw en Vastgoed	Casper.Wolf@nl.abnamro.com
Anja van Balen	Sector Banker Healthcare	Anja.van.Balen@nl.abnamro.com
Laura Kranenburg	Sector Analyst Healthcare	Laura.Kranenburg@nl.abnamro.com
Sonny Duijn	Sector Econoom Thema's	Sonny.Duijn@nl.abnamro.com
Lidewij de Ridder	Head of Innovation Expert Center	Lidewij.de.Ridder@nl.abnamro.com
Emma Cherim	Innovation Manager	Emma.Cherim@nl.abnamro.com



MET MEDEWERKING VAN

Naam	Titel / functie	Organisatie
Erik Barentsen	Senior Policy Officer	Dutch Data Center Association
Inga Blokker	Directeur	The Food Research Company
Murk Boerstra	Adjunct-directeur	Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)
Jan van der Borg	Hoogleraar	Katholieke Universiteit Leuven en Universiteit van Venetië
Hein Brekelmans	Hoofd Sustainable Finance Desk	ABN AMRO Bank
Edwin Buitelaar	Hoogleraar Land and Real Estate Development	Universiteit Utrecht
Thijs Cuijpers	Directeur Beleid	LTO Nederland
Andy van den Dobbelsteen	Hoogleraar Climate Design & Sustainability	Technische Universiteit Delft
Arend van Doorn	Financial Director	SanoRice Holding B.V.
Hester Duursema	Directeur	Detailhandel Nederland
Jan Fokkema	Directeur	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM)
Robin Fransman	Partner	De Argumentenfabriek
Jan Fransoo	Hoogleraar Operations Management & Logistics, Kuehne Logistics University	Kuhne Logistics University
Wim Groot	Hoogleraar Gezondheids-economie	Maastricht University
Wendy van Hamburg	Manager sectorontwikkeling	Transport en Logistiek Nederland
Stefan Hartman	Programmadirecteur	European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool
Femke den Hartog	Manager Corporate Social Responsibility	INretail
Antoine Heideveld	Directeur	Het Groene Brein
Arjanne Hoogstad	Sustainability Manager	Coca-Cola European Partners
Geert Huizinga	Directeur Belangenbehartiging	FME
Catrinus Jepma	Hoogleraar Energy & Sustainability	Rijksuniversiteit Groningen
Kaj Morel	Lector New Marketing	Avans Hogeschool
Celine Pessers	New Business Developer Sustainable Finance Desk	ABN AMRO Bank
Riemer Rijpkema	Directeur	CLC-VECTA
Fred Schoorl	Directeur	Koninklijke Bond van Nederlandse Architecten (BNA)
Rob van Willigen	Commercieel adviseur Product-as-a-Service	ABN AMRO Bank

VORMGEVING EN EINDREDACTIE

Eindredactie	Bendert Zevenbergen
Opmaak	Kollerie Reklame-advies & Promoties
Vormgeving	Eva ten Doeschate, ABN AMRO Bank
Illustraties	Cesare Davolio / Shop Around

Dit is een uitgave van ABN AMRO

Wij danken een groot aantal personen voor hun advies en hun bijdrage aan de totstandkoming van dit rapport. De weergegeven opvattingen en prognoses betreffen de mening van ABN AMRO en zijn op geen enkele manier toe te schrijven aan onderstaande personen of de organisaties die ze vertegenwoordigen. Uitzondering hierop zijn de aparte tekstkaders in dit rapport waar personen en organisatie bij worden vermeld.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

Teksten zijn afgesloten op 19 juni 2020. ©ABN AMRO, juni 2020

Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Alleen door van elkaar te leren versnellen we de duurzame economie en verstevigen we de positie van Nederland daarin. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.