

BCG

RAPPORT

PERSPECTIEVEN 2008

Hoofdkantoren een hoofdzaak

Tijd voor industriepolitiek nieuwe stijl



THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) is een wereldwijd opererende management consultant en is toonaangevend op het gebied van strategie. Samen met de klant onderzoeken wij mogelijkheden tot waardecreatie, adresseren we cruciale uitdagingen en transformeren we het bedrijf. Dit doen we in alle bedrijfstakken en op allerlei gebied. Onze bedrijfsspecifieke aanpak combineert diepgaand inzicht in de dynamiek van bedrijven en markten met vergaande samenwerking met alle niveaus van de klantorganisatie. Dit zorgt ervoor dat onze klanten duurzaam concurrentievoordeel verkrijgen, betere organisaties bouwen en verzekerd zijn van blijvende resultaten. BCG is opgericht in 1963 en heeft 66 kantoren in 38 landen.

Hoofdkantoren een hoofdzaak

Tijd voor industriepolitiek nieuwe stijl

Emile Gostelie

Jan Willem Kuenen

Kees Cools

Kirsten Nienhuis

Maart 2008

bcg.com

© The Boston Consulting Group 2008. Alle rechten voorbehouden.

Voor informatie of herdruk neem contact op met BCG op:

E-mail: ams.marketing@bcg.com

Fax: +31 20 548 4001, ter attentie van BCG/Marketing

Mail: Marketing afdeling
The Boston Consulting Group
Postbus 87597
1080 JN Amsterdam
Nederland



Inhoudsopgave

Inleiding	6
Conclusies en aanbevelingen	7
De waarde van hoofdkantoren voor de Nederlandse economie is groot	10
De sterke positie van Nederland wordt bedreigd	13
Hoofdkantooronderdelen zijn waardevol én mobiel	16
Clusters en mobiele werknemers belangrijke factoren	22
Hoofdkantorenbeleid betekent keuzes maken en deze volledig ondersteunen	29
Bijlagen	
Berekening van de toegevoegde waarde van hoofdkantooronderdelen	32
Literatuurlijst	33



Aan de lezer

Over de auteurs

Emile Gostelie is Senior Partner en Managing Director bij The Boston Consulting Group in Amsterdam. U kunt contact met hem opnemen via E-mail: gostelie.emile@bcg.com

Jan Willem Kuenen is Partner en Managing Director bij The Boston Consulting Group in Amsterdam. U kunt contact met hem opnemen via E-mail: kuenen.janwillem@bcg.com

Kees Cools is Executive Advisor bij The Boston Consulting Group in Amsterdam. U kunt contact met hem opnemen via E-mail: cools.kees@bcg.com

Kirsten Nienhuis is Principal bij The Boston Consulting Group in Amsterdam. U kunt contact met haar opnemen via E-mail: nienhuis.kirsten@bcg.com

Voor verder contact

Als u vragen of opmerkingen heeft over de inhoud van dit rapport, neemt u dan contact op met de marketingafdeling van BCG: ams.marketing@bcg.com

Verantwoording

The Boston Consulting Group (BCG) levert graag een constructieve bijdrage aan discussies over belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Daartoe verschijnt de serie BCG Perspectieven, waarin BCG op eigen initiatief een rapport aan de samenleving uitbrengt. Dit jaar willen we met behulp van objectieve feiten en cijfers het debat rondom de hoofdkantoren verhelderen en helpen om problemen aan te wijzen en oplossingsrichtingen te formuleren. We hopen dat de uitkomsten van deze studie het debat over hoofdkantoren in Nederland een stap verder brengen.

Dankbetuiging

De auteurs van dit rapport willen graag alle bestuurders en experts bedanken vanuit bedrijfsleven, belangenorganisaties, wetenschap en politiek, die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek in interviews en gesprekken. Daarnaast willen zij de vele collega's van The Boston Consulting Group bedanken die een bijdrage aan het onderzoek hebben geleverd, in het bijzonder het projectteam bestaande uit Bas Sudmeijer, Anne van Loon en Martine van Es.



Inleiding

Het afgelopen jaar is een groot aantal Nederlandse ondernemingen in buitenlandse handen gevallen. Dit is inmiddels de ‘uitverkoop van Nederland’ gaan heten en heeft geleid tot hevige debatten. ABN AMRO, Organon, Numico en Hagemeyer zijn door buitenlandse bedrijven overgenomen en dat leverde vaak emotionele reacties op. Blijkbaar tasten overnames van Nederlandse bedrijven door buitenlandse partijen onze nationale trots aan.

Wat is er ‘Nederlands’ aan deze ondernemingen? Niet noodzakelijkerwijs het eigendom. De aandelen van deze bedrijven waren ook vóór de overnames al grotendeels in buitenlandse handen. Wat wel echt ‘Hollands’ is aan bedrijven als KPN, ING en Akzo Nobel is het feit dat hun wortels hier liggen en dat hun hoofdkantoren nog steeds in ons land gevestigd zijn. Het strategisch centrum, waar de belangrijke beslissingen worden genomen en waar het bestuur zit, staat in Nederland. Het is mede dankzij die vestigingslocatie dat we Philips nog steeds als een Nederlands bedrijf zien, ook al worden de productie en de omzet van het bedrijf voor het merendeel elders gerealiseerd. Hetzelfde geldt voor bedrijven als Shell, Unilever en Akzo Nobel.

Het is met bedrijven net als met voetballers: het maakt niet uit of ze in het buitenland aan de slag gaan. Sterker nog: als voetballers en bedrijven internationaal opereren, is dat vooral een bewijs van hun kwaliteiten. Zolang voetballers maar blijven uitkomen voor het Nederlands elftal, en zolang ING en Shell Hollands zijn omdat ze hier hun beslissingen nemen en belasting betalen, kunnen we trots op ze zijn.

Maar is er nog meer dan het oranjegevoel? Levert het feit dat Philips hier zit, en z’n hoofdkantoor nooit naar Azië heeft verplaatst, behalve trots nog meer op voor Nederland? Anders gezegd: wat is de economische waarde van het feit dat grote multinationals hun hoofdkantoor in Nederland hebben staan? En als die waarde groot is: wat kunnen we dan doen om hoofdkantoren in Nederland te houden, en zelfs nieuwe aan te trekken?

Die vragen beantwoordt The Boston Consulting Group in dit rapport. De analyse is gebaseerd op eigen onderzoek en op gesprekken met bestuursleden van grote ondernemingen, de overheid, maatschappelijke instellingen en economen. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan deze studie.

Conclusies en aanbevelingen

In dit rapport gaan we op basis van een kwantificering van het belang van hoofdkantoren in op vier vragen: Wat is de positie van Nederland met betrekking tot hoofdkantooractiviteiten? Hoe zou die positie zich in de toekomst kunnen ontwikkelen? Is het mogelijk en noodzakelijk actie te ondernemen om deze ontwikkeling positief te beïnvloeden? Welke acties zouden dat dan moeten zijn?

De waarde van hoofdkantoren voor de Nederlandse economie is groot

Nederland is een wereldspeler als het gaat om hoofdkantoren. Van de 500 grootste bedrijven ter wereld zijn er 16 in Nederland gevestigd met hun mondiale hoofdkantoor en 14 hebben in ons land hun Europese hoofdkantoor. Nederland heeft een bovengemiddeld 'marktaandeel' van hoofdkantoren. Gecorrigeerd voor het aantal inwoners bezet Nederland de 2e plaats wat betreft mondiale hoofdkantoren. Ook met betrekking tot Europese hoofdkantoren doet ons land het goed met een 5e plaats. Deze 30 hoofdkantoren creëren in totaal 150 duizend banen: circa 30 duizend directe banen, 10 duizend banen in de zakelijke dienstverlening en 110 duizend indirecte banen¹. Dit draagt voor 13 miljard euro bij aan ons bruto binnenlands product (bbp)².

De sterke positie van Nederland wordt bedreigd

De sterke positie die Nederland momenteel heeft is het gevolg van giganten die in het verleden zijn ontstaan. Maar deze positie staat onder druk en dit heeft drie redenen. Allereerst zullen grote fusies en overnames in de wereld door blijven gaan. Tot 2007 presteerden Nederlandse

ondernemingen goed in de zin dat ze meer overnamen dan dat ze overgenomen werden. Het afgelopen jaar liet echter een ander beeld zien en het is niet vanzelfsprekend dat Nederland al haar multinationals kan behouden. Ten tweede brengt Nederland amper nieuwe toppers voort. Ten derde neemt de mobiliteit van hoofdkantoren toe; steeds meer bedrijven maken een bewuste afweging bij de bepaling van de locatie voor hun hoofdkantooractiviteiten, ook als er geen sprake is van een fusie of overname. Het feit dat de huidige positie van Nederland zo sterk is, betekent dat er veel op het spel staat.

De waarde en bedreiging van hoofdkantoren variëren per hoofdkantooractiviteit

Hoofdkantoren vallen uiteen in verschillende activiteiten waarvoor de locatiebeslissingen steeds vaker apart genomen worden. In dit rapport hanteren wij een brede definitie van 'het hoofdkantoor'. Dit is inclusief ondersteunende activiteiten die historisch gezien op dezelfde locatie gevestigd waren. We onderscheiden vier hoofdkantooractiviteiten: mondiale besliscentra, expertisecentra (zoals wereldwijde inkoop, R&D³ of

1. Indirecte werkgelegenheid wordt veroorzaakt doordat hoofdkantoormedewerkers en zakelijke dienstverleners hun inkomen weer deels in Nederland uitgeven en daarmee nieuwe banen creëren

2. Dit is nog exclusief de vennootschapsbelasting die deze ondernemingen afdragen. Deze bijdrage is niet gekwantificeerd omdat goede informatie daarover niet publiekelijk beschikbaar is

3. R&D was bijvoorbeeld historisch veelal op dezelfde locatie gevestigd als het besliscentrum (zoals bij Philips in Eindhoven). Dit rapport laat zien dat dit tegenwoordig lang niet altijd meer het geval is. Hoewel sommigen argumenteren dat daardoor R&D niet (meer) gezien kan worden als een echte hoofdkantooractiviteit, is R&D in onze definitie onderdeel van het expertisecentrum en daarmee een hoofdkantooractiviteit

investment banking in de financiële sector), fiscaal-juridische kernen en Europese hoofdkantoren.

De economische bijdrage van de mondiale besliscentra van de 16 Nederlandse hoofdkantoren is met 40.000 banen hoog. Deze sterke positie staat wel onder druk omdat het Nederlandse marktaandeel zo hoog is. Er is veel te verliezen (door bijvoorbeeld fusies en overnames), terwijl Nederland weinig nieuwe grote bedrijven creëert.

De expertisecentra van de 16 Nederlandse top 500-bedrijven creëren met 85.000 banen de meeste waarde voor Nederland. Helaas is de bedreiging hier het grootst. 60% van de huidige waarde bestaat uit R&D-activiteiten van drie Nederlandse bedrijven. Dit is een kwetsbare positie. Nieuwe R&D-activiteiten van buitenlandse bedrijven in Nederland zijn beperkt; Nederland neemt binnen Europa slechts een 15e positie in als het gaat om investeringen van buitenlandse bedrijven in R&D.

Nederland is een fiscaal aantrekkelijk land voor bedrijven, maar de fiscaal-juridische kernen creëren met 7.000 banen relatief weinig waarde (exclusief de bijbehorende belastinginkomsten). De fiscaal-juridische kernen zijn niet heel interessant als entiteit op zichzelf, maar kunnen wel dienen als middel om besliscentra en expertisecentra aan te trekken.

Europese hoofdkantoren zijn mobiel en hun aantal groeit. De waardebijdrage van de 14 Europese besliscentra (van diezelfde top 500-bedrijven) aan de Nederlandse economie is relatief laag met 15.000 banen, maar de positie van Nederland binnen Europa is hier wel goed. Veel bedrijven hebben een bewuste keuze gemaakt om zich hier te vestigen en met een gericht beleid kunnen dat er meer worden.

Clusters en hoogopgeleide werknemers hebben een sterke aantrekkingskracht op hoofdkantooronderdelen

In de locatiekeuze voor hoofdkantooractiviteiten spelen twee factoren een steeds belangrijkere rol. Allereerst zijn bedrijven op zoek naar ‘clusters’ van gelijksoortige bedrijven of activiteiten. Dat doen ze omdat in een dergelijke omgeving meer innovatie plaatsvindt en efficiënter gewerkt kan worden. Clustering gebeurt zowel

bij besliscentra en expertisecentra, maar de vestigingscriteria verschillen en daardoor ook de locatiekeuzes. Zo begint Amsterdam een steeds sterkere positie in te nemen als cluster voor besliscentra (van mondiale en Europese hoofdkantoren), zeker na de recente verhuizingen van Philips, Akzo Nobel en Ahold. Voorbeelden van clusters voor expertisecentra zijn de regio’s Wageningen en Eindhoven voor specifieke R&D en The City in Londen voor investment banking.

Daarnaast besteden bedrijven steeds meer aandacht aan de wensen van hun hoogopgeleide internationaal georiënteerde werknemers. Het gaat hierbij zowel om buitenlanders (‘expats’) als lokaal personeel. Bedrijven zoeken in toenemende mate locaties die een aantrekkelijke woonomgeving bieden voor deze werknemers (en hun gezinnen) in de verwachting daarmee ook meer van deze mobiele – en vaak schaarse – werknemers aan te kunnen trekken.

Tijd voor ‘industriepolitiek nieuwe stijl’, gericht op geselecteerde clusters en werknemers

Op basis van onze bevindingen adviseren wij een industriepolitiek nieuwe stijl. Eén die niet gericht is op het beschermen van bedrijven of sectoren, maar op het clustergewijs ‘verleiden’ van bedrijven om in Nederland te blijven of zich hier te gaan vestigen. Verleiden betekent het stimuleren van clusters van activiteiten en het creëren van een aantrekkelijk leefklimaat voor mobiele werknemers. Nederland zou moeten kiezen voor een beperkt aantal aantrekkelijke groeiclusters die op termijn op mondiaal niveau een sterke positie kunnen veroveren. Daar moeten dan wel consequenties aan verbonden worden die politiek lef en een lange adem vereisen: zoals het stimuleren van geografische concentratie van clusteractiviteiten binnen Nederland (onderwijs, onderzoek, infrastructuur) en het ondersteunen van specifieke focusgebieden door gerichte wet- en regelgeving. Concreet stellen wij de volgende acties voor:

Stimuleer Amsterdam als hét Nederlandse cluster voor Europese en mondiale besliscentra. Amsterdam heeft de beste uitgangspositie in Nederland en trekt al een bovengemiddeld aantal (Europese) besliscentra aan. Gerichte maatregelen zijn vereist om de aantrekkelijkheid voor mobiele werknemers te verbeteren. Te denken valt

aan scholen voor specifieke nationaliteiten, betere toegankelijkheid van gezondheidszorg, vermindering van de immigratiebureaucratie en een flexibelere woningmarkt.

Selecteer een beperkt aantal expertisegebieden waar clustering plaatsvindt en Nederland kans maakt op leiderschap. Voor deze expertisegebieden (combinatie van industrie én locatie) moeten lokale en landelijke overheden en het bedrijfsleven gezamenlijk actie ondernemen: onderwijs en onderzoek concentreren en stimuleren, binnen het cluster de infrastructuur uitbreiden of verbeteren, ook hier het leefklimaat voor mobiele werknemers optimaliseren en financiële prikkels creëren voor bedrijven om zich op de gekozen locatie te vestigen. Dit betekent ook dat ondersteunende wet- en regelgeving aangepast moet worden. Deze acties moeten over een langere periode worden gecontinueerd om succesvol te zijn. Op basis van onze analyse van de waarde van de expertisecentra verdienen vooral initiatieven met betrekking tot R&D en de financiële sector aandacht en ondersteuning.

Nederland moet fiscaal-juridisch aantrekkelijk blijven voor bedrijven. Dit betekent stabiliteit en zekerheid behouden door het aantal nieuwe belastingmaatregelen te beperken en het unieke stelsel van internationale belastingverdragen in stand te houden. In navolging van andere landen moet Nederland het fiscale klimaat gebruiken voor het aantrekken en vasthouden van hoogwaardige arbeid binnen beslis- en expertisecentra. Dit geldt met name binnen de geselecteerde clusters.

Deze 'industriepolitiek nieuwe stijl' is dus gebaseerd op vier pijlers: 1. Niet beschermen maar verleiden. 2. Een grondige diagnose van economische groei(clusters). 3. Durven kiezen voor een select aantal clusters. 4. Een lange adem en stabiel beleid. Nederland is op deze vier punten traditioneel niet altijd even sterk gebleken. Dat zal moeten veranderen want er staat veel op het spel. Om in de internationale slag om hoofdkantoren een wereldspeler te blijven, moet Nederland gefundeerd en overtuigd kiezen voor clusters.

De waarde van hoofdkantoren voor de Nederlandse economie is groot

Nederland is een wereldspeler als het gaat om hoofdkantoren. In 2006 telde Nederland maar liefst 16 bedrijven die voorkomen op de Fortune Global 500, de ranglijst van het tijdschrift Fortune met de 500 grootste bedrijven van de wereld. Dat is veel. Uitgedrukt in de waarde van deze bedrijven en bruto binnenlands product (bbp) per inwoner, scoort alleen Zwitserland hoger (zie figuur 1). Naast deze 16 topbedrijven zijn er in Nederland nog eens 14 Europese hoofdkantoren gevestigd van niet-Europese bedrijven uit

de top 500. Met deze 14 Europese hoofdkantoren bekleedt Nederland in absolute zin een vierde positie en gecorrigeerd voor het aantal inwoners een vijfde positie binnen Europa (zie figuur 2).

Meer dan 13 miljard euro en 150 duizend banen

BCG heeft als eerste de waarde van hoofdkantoren voor de Nederlandse economie becijferd. Alleen al de waarde van deze 30 'top 500-spelers' (16 wereldwijde hoofdkantoren en 14 Europese hoofdkantoren) bedraagt ruim 13 miljard euro, ofwel 2,5% van het bruto binnenlands product⁶. Zo'n 150 duizend mensen in Nederland hebben hun baan te danken aan het feit dat deze grote multinationals hun bedrijf – deels – vanuit Nederland aansturen. Deze hoofdkantoren genereren directe werkgelegenheid voor hun eigen medewerkers en voor leveranciers van ingekochte diensten (van advocaten en fiscalisten, tot schoonmakers en cateraars). Daarnaast creëren ze ook indirecte werkgelegenheid. De medewerkers van de hoofdkantoren, maar ook de advocaten en schoonmakers, geven hun geld uit in Nederland, wat weer werk oplevert voor andere mensen.

De hier getoonde lijst is overigens gebaseerd op gegevens uit 2006, en daardoor alweer gedeeltelijk achterhaald.

4. Mittal Steel is na de overname van Arcelor in 2007 verhuisd naar Luxemburg en zal op de nieuwe lijst niet meer als 'Nederlands' worden aangemerkt

5. ABN AMRO is inmiddels overgenomen door een consortium van banken en zal op de nieuwe lijst niet meer voorkomen

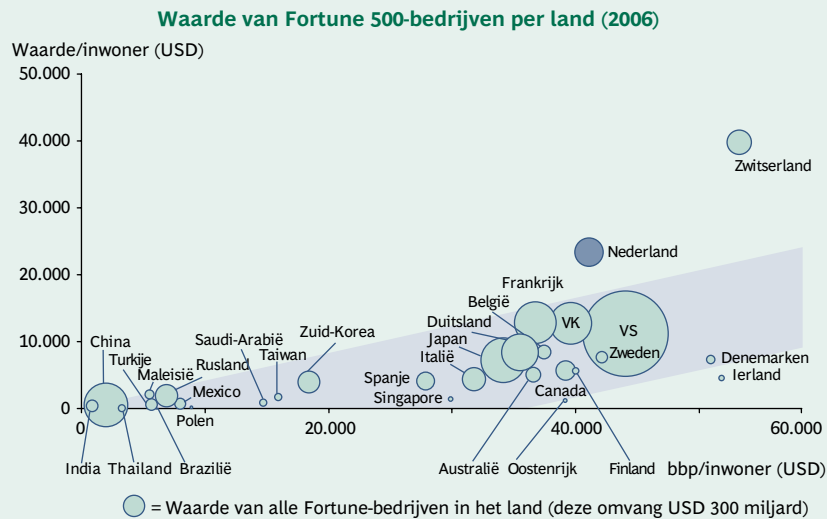
6. Dit is nog exclusief de bijdrage van deze hoofdkantoren via de vennootschapsbelasting, omdat publieke informatie daarover ontbreekt

Nederlandse wereldspelers uit de Fortune Global 500 in 2006

- 1 Shell
- 2 ING Group
- 3 Unilever (50% gedeeld met VK)
- 4 (Mittal Steel)⁴
- 5 (ABN AMRO)⁵
- 6 Rabobank
- 7 Fortis (50% gedeeld met België)
- 8 Philips
- 9 Aegon
- 10 KPN
- 11 EADS
- 12 SHV Holdings
- 13 GasTerra
- 14 Akzo Nobel
- 15 TNT
- 16 Ahold

Bron: Fortune Global 500 (2007)

Figuur 1. Nederland heeft, na Zwitserland, sterke 2e plaats in hoofdkantoren van Fortune Global 500-bedrijven



Noot: Bedrijven met een dubbele nationaliteit (Fortis, Unilever) zijn verdeeld over de betreffende landen. bbp = bruto binnenlands product (USD). Waarde van bedrijven is gemeten in stockholders equity van alle bedrijven in het betreffende land (bedrijven met gedeelde nationaliteit voor 50% opgenomen in beide landen)
Bron: Fortune-Global 500 (2007), 2007 CIA World Factbook, BCG-analyse

Figuur 2. Nederland heeft goede positie qua Europese hoofdkantoren van Fortune Global 500-bedrijven

Locatie van Europese hoofdkantoren van niet-Europese Fortune Global 500-bedrijven¹



1. Betreft de 168 Europese hoofdkantoren van niet-Europese bedrijven in de 2007 versie van Fortune Global 500
Bron: BCG-analyse (bedrijvencan door Evaluieserve)

ABN AMRO is inmiddels overgenomen door het consortium van Fortis, Royal Bank of Scotland en Banco Santander. En Mittal Steel verhuisde in november 2007, na de overname van Arcelor, naar Luxemburg. Daar staat tegenover dat op een volgende lijst nieuwe Nederlandse bedrijven hun intrede zullen doen. Zo zal de combinatie van Randstad en Vedior na de op handen zijnde fusie vermoedelijk groot genoeg zijn om in de lijst opgenomen te worden. Ook Heineken maakt, zeker na de overname van Scottish & Newcastle, vermoedelijk aanspraak op een plek. Toch zal per saldo de positie van Nederland op de Fortune Global 500-lijst vermoedelijk afzakken, al zal de tweede plaats na Zwitserland (zie figuur 1) waarschijnlijk behouden blijven.

Is het voor een economie noodzakelijk om veel wereldspelers te hebben? Het antwoord luidt: nee. Het is niet zo dat elke goeddraaiende economie veel hoofdkantoren heeft. Er zijn ook landen die een uitstekende economische prestatie laten zien zonder veel hoofdkantoren. Voorbeelden hiervan zijn Ierland, Denemarken, Noorwegen, Canada en Singapore.

Ook Nederland zou zich economisch kunnen aanpassen aan een situatie met minder hoofdkantoren. Toch leidt het vertrek van een hoofdkantoor uit ons land doorgaans

tot een - pijnlijke - overgangperiode. Mensen moeten op zoek naar een nieuwe baan, gebouwen komen leeg te staan en dienstverlenende bedrijven komen in de problemen. Juist omdat Nederland veel hoofdkantoren kent, zal de Nederlandse economie zich moeizaam aanpassen.

Als grote multinationals vertrekken, zullen veel hoogopgeleide en internationaal mobiele werknemers (buitenlanders en Nederlanders) hen volgen. Deze mobiele arbeiders zijn van groot belang voor de economie. Zij worden betaald door het wereldwijde bedrijf, maar doen hun uitgaven in het land waar ze wonen en creëren zo weer nieuwe banen. Als zij vertrekken zal deze 'injectie' aan de Nederlandse economie verdwijnen. Tenzij Nederland alternatief beleid ontwikkelt om internationaal mobiele werknemers hier te houden of aan te trekken, heeft het vertrek van hoofdkantoren uit Nederland dus wel degelijk negatieve gevolgen voor de economie, ook op de lange termijn.



De sterke positie van Nederland wordt bedreigd

Nederland heeft dus een sterke positie op het gebied van hoofdkantoren. Het is echter de vraag of deze positie in de toekomst overeind zal blijven. Dit is afhankelijk van een drietal factoren:

1. Fusies en overnames

Het aantal internationale fusies en overnames nam de afgelopen jaren fors toe, ook onder grote multinationals. Bij dergelijke processen verdwijnt meestal één van de twee – fuserende – hoofdkantoren. Hoe sterk staat Nederland in die internationale consolidatieslag? Zullen Nederlandse bedrijven de komende jaren de overnemende partij zijn, of zullen ze vooral worden overgenomen?

2. Nieuwe giganten

De Fortune-lijst wijzigt jaarlijks. Krimpemde bedrijven verdwijnen uit de lijst, nieuwe sterk groeiende bedrijven treden toe. Is Nederland in staat om nieuwe wereldspelers te creëren?

3. Aantrekkelijkheid van de locatie

Hoofdkantoren verplaatsen zich, ook als er geen sprake is van een fusie of overname. Is Nederland aantrekkelijk genoeg voor bedrijven die overwegen hun hoofdkantooractiviteiten te verplaatsen?

1. Fusies en overnames: Nederlandse positie is sterk, maar 2007 was mogelijk een trendbreuk

Nederland had tot 2007 een sterke positie in de internationale consolidatieslag. Uitgedrukt in de waarde van overnames en deelnemingen namen Nederlandse

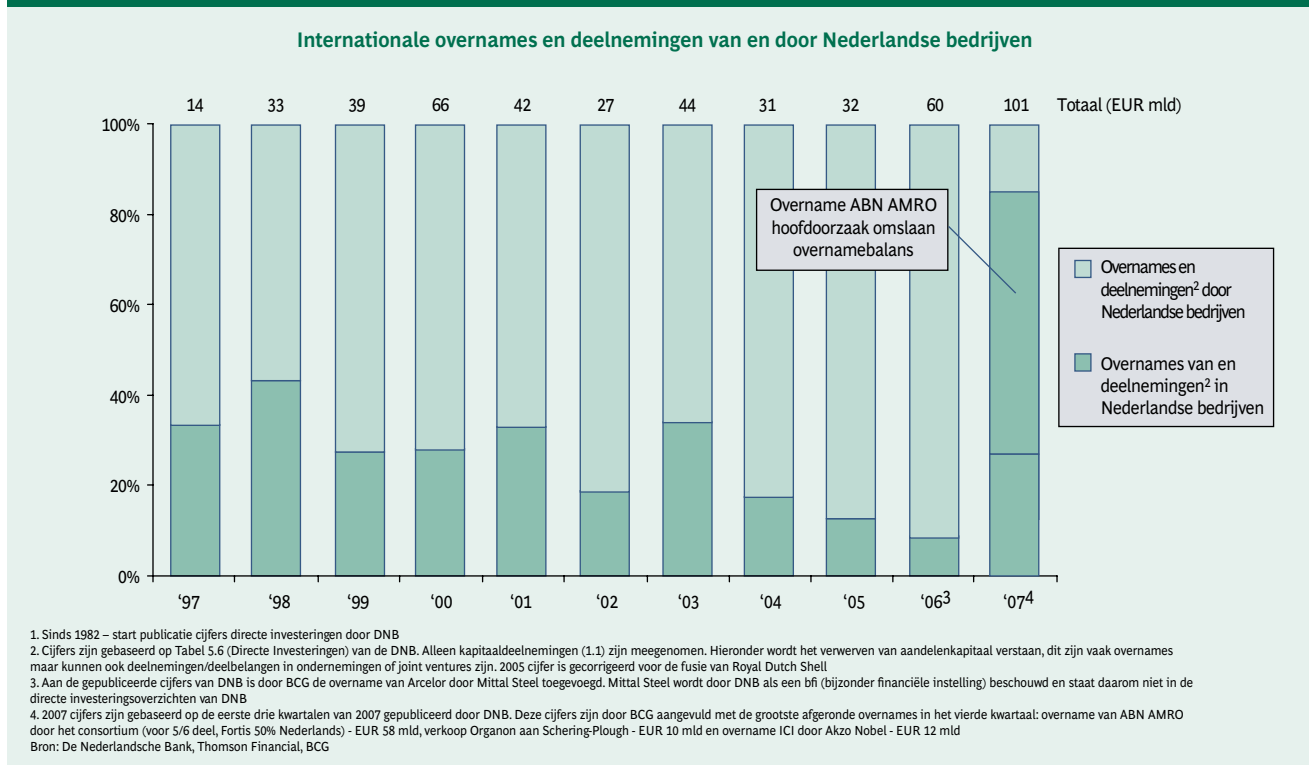
bedrijven in de tien jaren tussen 1997-2006 ruim drie keer meer over in het buitenland dan omgekeerd⁷. Nederlandse bedrijven zoals ING, ABN AMRO, Aegon en Ahold kochten op grote schaal bedrijven op in het buitenland, met name in de Verenigde Staten. Daarnaast zorgt ook Shell met olie en gasprojecten al jaren voor een constante stroom van investeringen in het buitenland.

Na tien expansiejaren, liet het afgelopen jaar (2007) plotseling een ander beeld zien (zie figuur 3). In 2007 namen buitenlandse partijen, gemeten in de waarde van overnames, vijf keer meer over in Nederland dan andersom het geval was. Hoewel de overname van ABN AMRO hierbij een belangrijke rol speelde, biedt deze geen sluitende verklaring. Door de overnames van Euronext (deels Nederlands), Rodamco, Numico en Organon door respectievelijk de NYSE, Unibail, Danone en Schering-Plough, maar ook de verkoop van belangen door Philips (TSMC) en Shell (Sakhalin II-project), was 2007 ook zonder de overname van ABN AMRO een afwijkend jaar.

Het is lastig te voorspellen of 2007 daadwerkelijk een trendbreuk was en hoe de overnamestrijd zich in 2008 zal ontwikkelen, maar het is allerminst vanzelfsprekend dat Nederland op de langere termijn haar multinationals zal behouden.

7. Vanuit hoofdkantoorperspectief valt een overname in het buitenland door een Nederlands bedrijf overigens veel minder op dan een overname van een Nederlands bedrijf: in dat laatste geval verdwijnt er een hoofdkantoor terwijl in het eerste geval er geen hoofdkantoor in Nederland bijkomt. Hoogstens wordt het hoofdkantoor wat uitgebreid omdat het totale bedrijf in omvang is toegenomen

Figuur 3. 2007 eerste jaar¹ waarin Nederlandse bedrijven vaker worden overgenomen dan zelf overnemen



2. Nieuwe giganten: Nederland leunt sterk op het verleden en brengt amper nieuwe toppers voort

Nederland heeft een rijke traditie in handel en de industrie en ‘onze’ VOC was ‘s werelds eerste beursgenoteerde onderneming. Wie goed naar de Nederlandse wereldspelers van vandaag kijkt, ziet al snel dat het veelal om oude ondernemingen gaat. Van de 16 Nederlandse top 500-bedrijven zijn er slechts 4 na 1900 opgericht.

De sterke Nederlandse positie is dus vooral historisch bepaald. Hoewel het aantal Nederlandse bedrijven in de Fortune Global 500 tussen 1995 – het startjaar van de lijst – en 2006 groeide van 11 naar 16, toont dit niet aan dat Nederlandse ondernemingen zijn uitgegroeid tot nieuwe wereldspelers. De 5 nieuwkomers – KPN, GasTerra, Fortis, EADS (de moedermaatschappij van Airbus) en Mittal Steel - danken hun vermelding op de lijst niet aan nieuwe activiteiten. De splitsing van Koninklijke PTT in KPN en TNT, leverde één ‘nieuw’ bedrijf op, en GasTerra

veroverde zijn positie vooral dankzij sterk gestegen gasprijzen. Het bedrijf heeft minder dan 200 werknemers in dienst. Fortis stond ook in 1995 in de Fortune-lijst, maar was toen nog volledig Belgisch terwijl het nu voor de helft aan Nederland wordt toegerekend. En EADS en Mittal Steel (inmiddels weer vertrokken) zijn van oorsprong geen Nederlandse ondernemingen.

Kortom, Nederlandse ondernemers hebben de afgelopen decennia geen nieuwe bedrijven voortgebracht of activiteiten ontplooid die de Fortune Global 500 hebben gehaald. De nieuwe wereldspelers van de afgelopen decennia komen vooral uit Azië; in 1995 kwamen nog slechts 16 bedrijven uit Azië (exclusief Japan), in 2007 waren dit er al 58. Ter vergelijking: Europa telde in 1995 171 bedrijven in de Fortune Global 500, momenteel zijn dat er 177.

Ook onder de 2.000 grootste ondernemingen van de wereld (de Forbes 2000) zijn weinig Nederlandse nieuwkomers te vinden. De ‘jongste’ top 2000-bedrijven in Nederland zijn Randstad (opgericht in 1960), ASML

(uit 1968) en TomTom (opgericht in 1995). Zoals eerder opgemerkt zal Randstad na de fusie met Vedior vermoedelijk groot genoeg zijn om tot de top 500 te behoren.

3. Aantrekkelijkheid van de locatie: Nederland is alleen fiscaal echt aantrekkelijk

Uit onze analyse blijkt dat hoofdkantoren steeds vaker op zoek gaan naar de beste locatie voor de verschillende hoofdkantooractiviteiten, ook als er geen sprake is van een fusie of overname.

Als hoofdkantoren – of onderdelen daarvan – zich verplaatsen, kiezen ze dan voor Nederland?

Soms wel. Vooral het fiscale klimaat trekt bedrijven naar Nederland⁸, zoals ook blijkt uit de toename van het aantal bijzondere financiële instellingen (bfi's)⁹. Op hoofdkantoorniveau kozen Mittal Steel en EADS in het verleden om fiscale redenen voor Nederland. Omdat zij hier met hun fiscale én juridische zetel gevestigd waren, werden ze door de Fortune Global 500-lijst toegerekend aan Nederland, ook al hebben ze hier geen uitgebreide andere hoofdkantooractiviteiten (voor EADS bevinden deze zich in Duitsland en Frankrijk, Mittal had wel een relatief klein hoofdkantoor in Rotterdam). Nederland is echter minder aantrekkelijk op andere gebieden. Verderop in dit rapport gaan wij hier nader op in.

De positie van Nederland kan niet als gegeven worden beschouwd

De drie genoemde factoren bedreigen de positie van Nederland, en voor alle drie geldt dat de grootste bedreiging uit de opkomende economieën komt. China, India en andere snelgroeiende economieën hebben inmiddels vele multinationals die in rap tempo internationaal expanderen. Tata is na de overname van Corus waarschijnlijk een van de bekendste voorbeelden voor Nederlanders. Wie een laptop heeft van 'IBM' kent waarschijnlijk ook Chinese computerfabrikant Lenovo die de productie van laptops heeft overgenomen van IBM. Indiase bedrijven bijvoorbeeld deden in 2006 al voor 22,4 miljard dollar aan overnames in het buitenland¹⁰. Bovendien is Azië als productielocatie en als afzetmarkt steeds belangrijker voor westerse bedrijven, waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt om ook de hoofdkantooractiviteiten daar naartoe te brengen.

De positie van Nederland als sterk hoofdkantorenland kan dus zeker niet als een vaststaand en stabiel gegeven worden beschouwd. Dat betekent echter niet dat Nederland zijn hoofdkantoren allemaal zal verliezen. Het is wel degelijk mogelijk om de positie van Nederland in stand te houden of zelfs te verbeteren, al is daar wel gerichte actie voor nodig.

8. Zie o.a. "The Netherlands: A Tax Haven?", November 2006, SOMO en Taxation trends in the European Union 2007 edition, Eurostat

9. Bijzondere financiële instellingen (bfi's) zijn in Nederland gevestigde dochters van buitenlandse bedrijven die gebruikt worden voor het doorsluizen van kapitaal binnen concernverband. Ze zijn belangrijke schakels in de financieringsactiviteiten van grote internationale concerns, onder meer in het kader van fusies, overnames, herstructureringen en herfinancieringen. Daarnaast worden ze gebruikt voor het beheren van deelnemingen en intellectuele eigendomsrechten, waaruit royalty's voortvloeien

10. Zie voor meer achtergrond "The 2008 BCG 100 New Global Challengers. How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World", The Boston Consulting Group, december 2007

Hoofdkantooronderdelen zijn waardevol én mobiel

Verplaatsingen van hoofdkantoren worden steeds vaker overwogen en doorgevoerd, ook als er geen sprake is van een fusie of overname. Dit blijkt zowel uit een analyse van recente verplaatsingen als uit gesprekken die we gevoerd hebben met bestuursleden van Nederlandse ondernemingen. Daarnaast valt op dat het bij deze autonome verplaatsingen vaak slechts om onderdelen van het hoofdkantoor gaat.

Dit gold voor de eerder genoemde verhuizing van Philips naar Amsterdam, maar ook voor Akzo Nobel en Ahold. Zij besloten de afgelopen jaren dat Amsterdam de beste locatie is voor hun 'internationale besliscentra', terwijl andere onderdelen van het voormalig hoofdkantoor achterbleven in respectievelijk Arnhem en Zaandam.

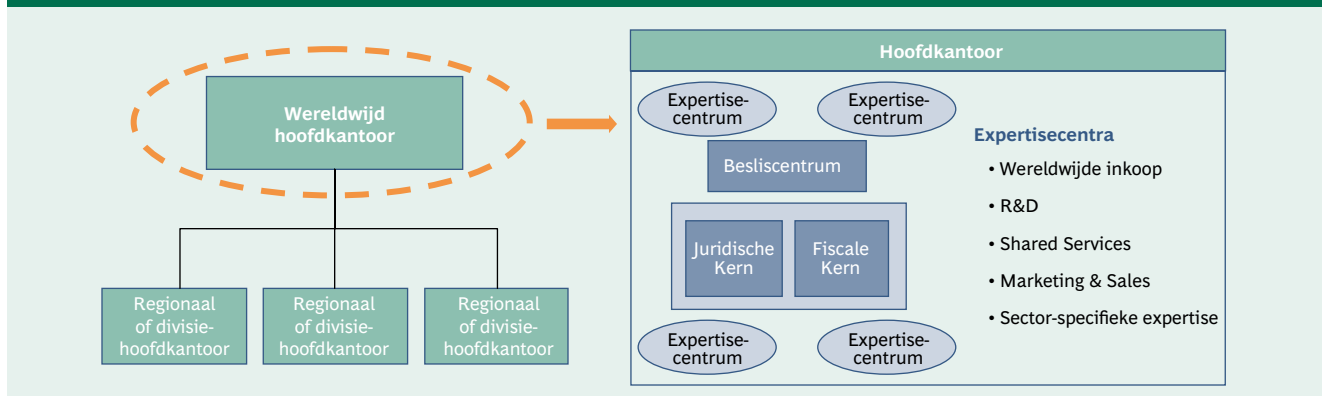
Naast deze toegenomen mobiliteit binnen landsgrenzen, zien we ook de eerste internationale verplaatsingen. Het bekendste voorbeeld hiervan in Nederland is de verhuizing van VNU van Haarlem naar New York. Ook

de recente verplaatsing van het hoofdkantoor van Tommy Hilfiger naar Amsterdam valt in deze categorie. Hoewel dergelijke internationale verplaatsingen nog niet vaak voorkomen, blijkt uit onze interviews dat veel grote ondernemingen de mogelijkheden om hoofdkantooractiviteiten in een ander land te vestigen wel degelijk onderzoeken of onderzocht hebben. De multinationals bij wie deze overweging speelt, opereren zo internationaal dat ze zich steeds minder gebonden voelen aan hun geboortegrond.

Ook harmonisatie van wet- en regelgeving en een verdere versmelting van markten kunnen leiden tot meer verplaatsingen. Zo verhuisden in de jaren '90 in de Verenigde Staten meer dan 100 bedrijven uit de Amerikaanse top 2000 naar een andere locatie, zonder dat er sprake was van een fusie of overname.

Om te kunnen beantwoorden of verplaatsingen schadelijk zijn voor Nederland of juist kansen bieden, hebben wij het hoofdkantoor in verschillende onderdelen 'opgesplitst'.

Figuur 4. Onderdelen van het hoofdkantoor



Op basis van de functies van een hoofdkantoor onderscheiden wij drie verschillende onderdelen: het besliscentrum, de fiscaal-juridische kern, en de expertisecentra (zie ook figuur 4).

De hoofdkantooronderdelen leveren ieder hun eigen belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie

Voor ieder van de hoofdkantooronderdelen van de 16 Nederlandse multinationals hebben we de bijdrage aan het bruto binnenlands product bepaald. Hiervoor hebben we met name gekeken naar de werkgelegenheid (en daarmee samenhangende salarissen) die door deze verschillende hoofdkantooronderdelen gecreëerd worden.

Het besliscentrum

Hier zetelt de raad van bestuur met de belangrijkste stafafdelingen, zoals de financiële afdeling, juridische en fiscale zaken, strategie, investor relations, compliance, internal audit en wereldwijde HR.

Economische waarde besliscentra	
Bijdrage aan bbp:	EUR 4,2 mld
Directe werkgelegenheid:	~3.000 fte
Zakelijke dienstverlening:	~3.500 fte
Overige indirecte werkgelegenheid:	~35.000 fte

Bijna een derde van de waardecreatie van Nederlandse hoofdkantoren van de Fortune 500-lijst is afkomstig van de internationale besliscentra. Ze creëren ruim 40 duizend voltijdbanen, zowel direct (eigen werknemers en inhuur van met name zakelijke dienstverleners) als indirect (banen gecreëerd doordat de directe werknemers hun salaris grotendeels in Nederland uitgeven en daarmee weer nieuwe banen creëren). Daarnaast zijn er ook minder tastbare bijdrages aan de Nederlandse economie. Bestuurders hebben bijvoorbeeld maatschappelijke nevenfuncties en besliscentra zijn een leerschool voor Nederlands managementtalent.

De fiscaal-juridische kern

De vestigingsplaats van dit onderdeel bepaalt waar het bedrijf vennootschapsbelasting betaalt en onder welk ondernemingsrecht het valt.

Economische waarde fiscaal-juridische kernen	
Bijdrage aan het bbp:	>EUR 0,7 mld ¹¹
Directe werkgelegenheid:	n.v.t.
Zakelijke dienstverlening:	~1.500 fte
Overige indirecte werkgelegenheid:	~6.000 fte

Dit onderdeel draagt, exclusief de vennootschapsbelasting, 5% bij aan de waardecreatie voor Nederland. Een bedrijf met een fiscale en juridische zetel in Nederland is namelijk verplicht om Nederlandse accountants en juristen in te huren, en brengt zo zakelijke dienstverlening met zich mee. De Nederlandse hoofdkantoren van de Fortune Global 500 creëren bij elkaar werk voor bijna 1.500 accountants en juristen, die door hun uitgaven ook weer indirecte werkgelegenheid veroorzaken.

De fiscaal-juridische kern draagt ook via de vennootschapsbelasting bij aan het Nederlandse bbp. Er is echter geen publieke informatie beschikbaar over de vennootschapsbelasting (vpb) van de hoofdkantoren alleen. Wel is bekend dat de totale voorlopige aanslagen voor winstbelasting bij de 23 AEX-genoteerde bedrijven in 2007 EUR 1,5 miljard zijn. Wanneer de fiscale zetel wordt verplaatst, zal niet al deze vennootschapsbelasting verdwijnen. Productie- en verkoopactiviteiten, waarover nog steeds in Nederland vpb wordt afgedragen, kunnen namelijk nog wel in Nederland blijven.

De expertisecentra

Dit zijn expertiseonderdelen van de onderneming waaronder wereldwijde inkoop, wereldwijde marketing en sales en zogenoemde shared services-centra zoals de loonadministratie en ict. Ook gaat het om meer sectorspecifieke functies zoals R&D (voor technische ondernemingen) en trading en risicomanagement (voor banken).

¹¹ Dit is exclusief de bijdrage via de vennootschapsbelasting. Publieke informatie daarover is niet beschikbaar

Economische waarde expertisecentra

Totale bijdrage aan het bbp:	EUR 7,0 mld
Directe werkgelegenheid:	~24.000 fte
Zakelijke dienstverlening:	~2.000 fte
Overige indirecte werkgelegenheid:	~60.000 fte

De Nederlandse expertisecentra van de Fortune 500-ondernemingen nemen ruim de helft van de waardecreatie voor hun rekening, en creëren met ongeveer 85 duizend directe en indirecte banen de meeste werkgelegenheid. Daarnaast zijn de expertisecentra veelal van groot belang vanwege de samenwerking en relaties met universiteiten.

De Europese hoofdkantoren

De 14 Europese hoofdkantoren, die veelal eveneens uit deze drie onderdelen bestaan, creëren ongeveer 15 duizend banen (direct en indirect, op fulltime basis), wat omgerekend een bijdrage aan het bbp van 1,1 mld euro betekent. Dit wordt voor twee derde veroorzaakt door de regionale besliscentra. Hoewel Europese hoofdkantoren naar verhouding een bescheiden bijdrage leveren aan de Nederlandse economie, zijn de mogelijkheden om deze kantoren aan te trekken het grootst. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

Economische waarde Europese hoofdkantoren

Totale bijdrage aan het bbp:	EUR 1,3 mld
Directe werkgelegenheid:	~3.000 fte
Zakelijke dienstverlening:	~500 fte
Overige indirecte werkgelegenheid:	~12.000 fte

Wisselend succes bij vasthouden en aantrekken hoofdkantooronderdelen

Expertisecentra werden vanwege hun strategische belang in het verleden meestal in de buurt van het besliscentrum geplaatst, maar op dit moment verplaatsen ze zich met steeds grotere regelmaat. Het bekendste voorbeeld zijn de IT-centra die zich naar India verplaatsen, maar ook R&D-activiteiten schuiven steeds

meer richting Azië. Dat laatste gebeurt vaak geleidelijk: bedrijven richten een nieuw R&D-centrum op elders in de wereld en investeren in de loop van de tijd meer in die nieuwe locatie dan in de oude. Zo heeft Unilever de afgelopen jaren zes R&D-centra in de wereld opgebouwd, waardoor het relatieve belang van de vestiging in Vlaardingen is afgenomen.

Deze geleidelijke verschuivingen vallen niet direct op – ze leiden niet tot grote krantenkoppen – maar hebben grote gevolgen voor de relatieve positie van Nederland ten opzichte van andere landen op het gebied van R&D. Die positie verslechterde de afgelopen jaren, zo blijkt onder meer uit een vergelijking van de R&D-uitgaven. Op basis van OESO-gegevens over de R&D-uitgaven als percentage van het bbp, neemt Nederland binnen de OESO de 14^e positie in (zie figuur 5). Ook het feit dat Nederland binnen Europa pas op de 15e plaats komt als het gaat om het aantrekken van buitenlandse investeringen in R&D, is veelzeggend. Ter vergelijking: bij het aantrekken van marketing- en verkoopactiviteiten bekleedt Nederland een 5e plaats binnen Europa (zie figuur 6).

Ook **fiscaal-juridische kernen** zoeken in toenemende mate naar de ideale locatie. Dat pakt voor Nederland voorsnel gunstig uit, zoals de eerder genoemde voorbeelden van EADS en Mittal aantonen. Andere voorbeelden van buitenlandse ondernemingen die zich hier fiscaal/juridisch hebben gevestigd zijn Ikea en Gucci.

Hoewel veruit de meeste ondernemingen hun fiscale en juridische zetels bijhouden, splitsten enkele bedrijven ze op. Zo verplaatste Shell in 2005 zijn juridische vennootschap naar Groot-Brittannië, terwijl de fiscale zetel (en overigens ook het besliscentrum) in Nederland bleef. Een andere indicatie van het gunstige fiscale klimaat in Nederland zijn de eerdergenoemde 12.000 bfi's die Nederland kent.

Toch biedt het sterke fiscale klimaat geen garantie. 'Who comes for money, goes for money': juist omdat fiscaal-juridische kernen weinig mensen in dienst hebben, zijn ze nauwelijks locatiegebonden en zullen ze ook makkelijk weer vertrekken als de fiscale randvoorwaarden elders gunstiger zijn.

Dat ook **besliscentra** zich steeds makkelijker verplaatsen, blijkt uit de eerder genoemde voorbeelden van Ahold,

Figuur 5. Nederland heeft een slechte positie op het gebied van R&D



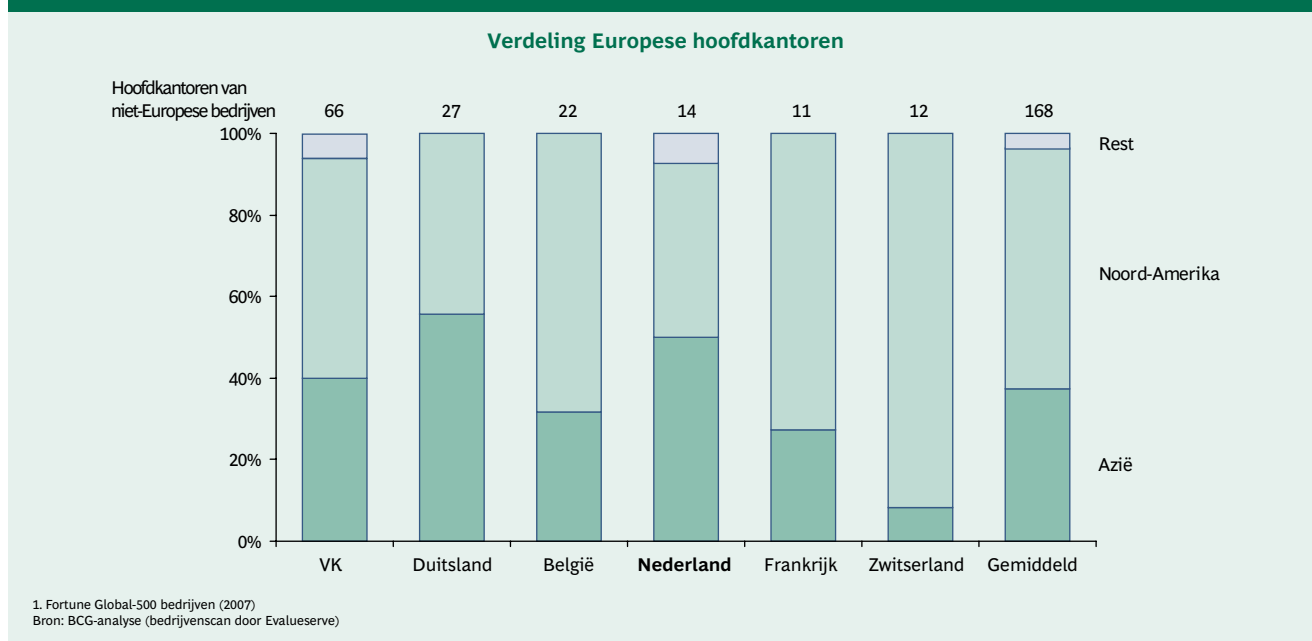
**Figuur 6. Nederland op een 15^e plaats in EU voor aantrekken R&D
Ter referentie: 5^e plek voor Marketing & Sales**

Marktaandeel buitenlandse investeringen naar vestigingsland (EU) per activiteit 2002-2005



Noot: Definitie buitenlandse bedrijven: vestigingen waarvan minstens 50% van de aandelen in handen is van een buitenlandse onderneming en waar meer dan 5 werknemers in dienst zijn
Nederlands aandeel voor logistieke projecten is 8% en voor productieprojecten is 2%
Bron: Ministerie van Economische Zaken – In actie voor acquisitie (2006)

Figuur 7. Nederland heeft relatief veel Europese hoofdkantoren van Aziatische bedrijven



Philips en Akzo Nobel, die hun besliscentra naar Amsterdam verplaatsten, en uit de internationale verplaatsingen van VNU en Tommy Hilfiger. Ondertussen zien we zelfs een volgende stap in het uiteenvallen van hoofdkantoren: besliscentra splitsen zich verder op. De zeer recente verhuizingen van de CFO van Nokia van Finland naar New York en de CEO van Halliburton van Houston naar Dubai, zijn hier goede voorbeelden van. Beide ondernemingen opereren nu met twee besliscentra. Bedrijven opereren tegenwoordig dermate internationaal dat als er goede redenen zijn om zich elders te vestigen, ook die stap steeds makkelijker genomen wordt.

De **hoofdkantoren van divisies of regio's** zijn het meest mobiel. Voorbeelden hiervan zijn de recente verplaatsingen van een aantal Europese hoofdkantoren van Amerikaanse bedrijven. Voedselgigant Kraft voegde zijn Europese hoofdkantoren in Londen en Wenen samen op een nieuwe locatie in Zwitserland. Ook General Mills – eveneens voedselproducent – verkoos Zwitserland boven Londen. En de Amerikaanse maker van geheugenkaartjes, SanDisk, verhuisde van Nederland naar Ierland. Op het gebied van verhuizingen van divisiehoofdkantoren hebben we recent gezien hoe Shell zijn Gas & Power-divisie van Londen naar Nederland haalde, hoe de Australische mijnbouw-gigant BHP Billiton

zijn Base Metal-hoofdkantoor van de Verenigde Staten naar Chili verhuisde, en hoe het Zwitserse ABB zijn Robotica-divisie naar China verplaatste.

Overigens is Nederland relatief sterk in het aantrekken van Europese hoofdkantoren zoals de huidige sterke positie ook aantoont (dit is immers niet historisch bepaald). Wat daarbij opvalt dat dit met name geldt voor Aziatische hoofdkantoren (zie figuur 7). Gezien de verdere verwachte groei van bedrijven uit deze regio kan dat een mooie uitgangspositie zijn voor het aantrekken van meer van dergelijke hoofdkantoren.

Hoge mobiliteit van hoofdkantoren is een bedreiging, maar ook een kans

We verwachten dat de trend van hoofdkantooronderdelen die op zoek gaan naar de ideale locatie de komende jaren zal doorzetten. Zeker als de Europese harmonisatie van wet- en regelgeving doorzet, zullen hoofdkantoren zich steeds makkelijker over landsgrenzen heen verplaatsen. Daarnaast verwachten wij dat ook het aantal verplaatsingen naar locaties buiten Europa zal toenemen.

Die nieuwe dynamiek bedreigt de Nederlandse positie, maar biedt ook kansen. Nederland kan, met goed beleid dat rekening houdt met de specifieke onderdelen van hoofdkantoren, niet alleen bedrijven die al in Nederland gevestigd zijn verleiden om hier te blijven, maar ook buitenlandse bedrijven verleiden om onderdelen van hun hoofdkantoor hier naartoe te verplaatsen.

Clusters en mobiele werknemers belangrijkste factoren

Bedrijven beschermen tegen fusies en overnames is in een globaliserende wereld een schijnoplossing die hooguit tijdelijk werkt. Hoewel bescherming in uitzonderlijke situaties tijdelijk nodig kan zijn, kan het nooit het definitieve antwoord zijn op mondialisering. Het is beter om bedrijven proactief te verleiden om voor Nederland te kiezen. Door het vestigingsklimaat structureel te verbeteren, houdt Nederland het initiatief in eigen hand. Bovendien is een dergelijk ‘verleidbeleid’ gericht op alle ondernemingen, zowel Nederlandse als buitenlandse.

Voor een dergelijk beleid zijn twee zaken van toenemend belang: allereerst blijkt dat multinationals vooral aangetrokken worden door goed werkende clusters van soortgelijke bedrijven of activiteiten. Ten tweede is het leefklimaat voor de (internationaal mobiele) werknemer van steeds groter belang. Hoogopgeleide werknemers zijn schaars en kunnen daarom steeds meer eisen stellen aan bijvoorbeeld hun leefomgeving. Steeds vaker zien we dat werknemers zich ergens vestigen waar het prettig wonen is, en dat bedrijven die hen nodig hebben hen uiteindelijk ‘volgen’.

Meer aandacht voor clustervorming

Door mondialisering zijn zogenoemde bedrijvenclusters de afgelopen jaren steeds belangrijker en steeds groter geworden. Zowel bedrijven als kenniswerkers worden – veelal over landsgrenzen heen - naar clusters ‘toegezogen’ waar alle expertise en kennis voor bepaalde sectoren zich concentreren. Zo is Silicon Valley hét wereldwijde centrum op het gebied van hardware- en softwareontwikkeling, kunnen zakenbanken niet om The City of London heen en zitten acht van de tien grootste

farmabedrijven bij elkaar in de ‘Pharma Belt’ tussen New York en Philadelphia (zie figuur 8).

Bedrijven zitten overigens niet noodzakelijk met al hun hoofdkantoractiviteiten in een cluster. Vaak gaat het alleen om een onderdeel. Zo is The City in Londen in wezen een expertisecluster voor de investment banking-activiteiten van hoofdzakelijk niet-Engelse banken die hun besliscentrum elders hebben (zie ‘The City: hét Europese centrum voor financiële dienstverlening’).

De voordelen van clustervorming zijn groot. Bedrijven zijn er aantoonbaar productiever omdat toeleveranciers en dienstverleners in de buurt zitten, er meer toegang is tot informatie van bijvoorbeeld specifieke researchinstituten en werknemers er vaak meer gemotiveerd zijn – de lat ligt hoog binnen een cluster. Er wordt ook meer en sneller geïnnoveerd. Dat laatste komt met name doordat er sprake is van ‘knowlegde spill’: wetenschappers en werknemers met veel kennis wisselen van werkgever of beginnen voor zichzelf. De gegenereerde kennis wordt daardoor breder ingezet.

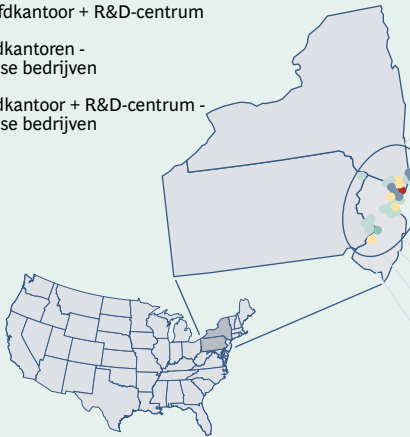
Clusters stimuleren bovendien ondernemerschap. Ze vormen een ideale omgeving voor starters omdat de zo belangrijke infrastructuur al aanwezig is en ook klanten al ter plekke zijn. Daarnaast is het risico bij falen beperkt; er zijn immers relatief veel nieuwe werkgevers als het mis gaat¹².

12. Zie voor meer informatie over clusters o.a. de publicaties van Michael Porter: ‘On Competition’ (1998) en ‘The Competitiveness of Nations’ (1990) en de website van het Institute for Strategy and Competitiveness van Harvard Business School

Figuur 8. Philadelphia-New Jersey - New York is een pharma belt!

Strook van 150km in VS huisvest 8 wereldwijde of regionale hoofdkantoren van top 10

- Wereldwijd hoofdkantoor
- Wereldwijd hoofdkantoor + R&D-centrum
- Regionale hoofdkantoren - Niet-Amerikaanse bedrijven
- Regionaal hoofdkantoor + R&D-centrum - Niet-Amerikaanse bedrijven
- R&D-centrum



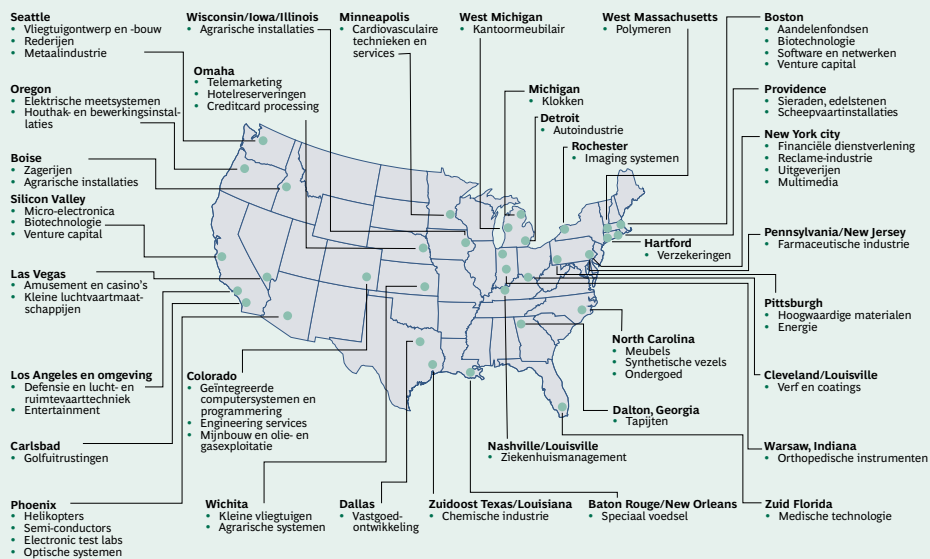
Bedrijven en markt-positie

Activiteiten in cluster

Bedrijven en markt-positie	Activiteiten in cluster
1 Pfizer	• Wereldwijd hoofdkantoor in New York
2 gsk GlaxoSmithKline	• Regionaal hoofdkantoor in Philadelphia • 2 R&D-centra in cluster
3 sanofi aventis	• Regionaal hoofdkantoor en R&D-centrum in Bridgewater, NJ • 2 R&D-centra in cluster
5 Roche	• Regionaal hoofdkantoor en R&D-centrum in Nutley, NJ
6 AstraZeneca	• Regionaal hoofdkantoor en R&D-centrum in Wilmington, DE
7 Johnson-Johnson	• Wereldwijd hoofdkantoor in New Brunswick, NJ • 3 R&D-centra in cluster
8 MERCK	• Wereldwijd hoofdkantoor in Readington, NJ • 2 R&D-centra in regio
9 Wyeth®	• Wereldwijd hoofdkantoor in Madison, NJ • 1 R&D-centrum in cluster
11-25	• 3 wereldwijde & 3 regionale hoofdkantoren • 12 R&D-centra in cluster

Noot: Van bedrijven die een farmaceutische bedrijfstak hebben, zijn wel wereldwijde hoofdkantoren meegenomen, maar alleen farmaceutische R&D-centra, NJ = New Jersey. DE = Delaware
Bron: Press search; Company websites; Wood Mackenzie; Wikipedia; BCG-analyse

Figuur 9. Clustering van de industrieën en services in de Verenigde Staten



Bron: 'On Competition', Michael Porter, Harvard Business School Press (1998)

Londen is het financiële centrum van Europa, vooral op het gebied van investment banking. Hoewel Groot-Brittannië niet meedoet aan de euro, worden in Londen de meeste euro's, derivaten en aandelen verhandeld. In de 'City' werken meer dan 300 duizend mensen en zijn er per kwartaal zo'n 25 duizend vacatures te vervullen.

Groot-Brittannië mag met banken als HSBC en Barclays dan nog steeds een wereldspeler zijn, geen enkele investmentbank van enige omvang is nog Brits. De top-10 van zakenbanken in Londen bestaat uit 7 Amerikaanse, 2 Zwitserse en 1 Duitse bank. Dankzij de sterke internationale aantrekkingskracht van Londen trok de stad ook deze banken aan voor hun investment banking-activiteiten. Ook veel private equity firms en hedge funds zijn er van buitenlandse afkomst. Het merendeel van de bankiers in Londen werkt dan ook niet voor een Britse bank.

Hoewel Londen een lang verleden heeft als financieel centrum, is de stad in de afgelopen 20 jaar uitgegroeid tot een zeer sterk financieel cluster en heeft het concurrenten als Frankfurt (waar de ECB huist) ver achter zich gelaten. Bij de groei van het cluster heeft overheidsbeleid een belangrijke rol gespeeld. Vooral de deregulering van de aandelenmarkten in de jaren '80 gaf de sector een enorme impuls. Maar ook andere ingrepen zoals het invoeren in 1997 van één toezichthouder voor de sector (de Financial Services Authority), en het opzetten van een alternatieve beurs voor kleine bedrijven, de Alternative Investment Market, droegen bij aan het succes van de City.

Als het gaat om investment banking is Londen 'the place to be'. Voor werknemers is het relatief makkelijk om een (zeer goed betaalde) baan te vinden, werkgevers vinden er de professionals die ze zoeken. De stad is zich echter bewust van het feit dit op den duur kan veranderen en de positie van Londen als wereldwijd financieel centrum wordt daarom ook voortdurend door de autoriteiten in de gaten gehouden om snel op kansen en bedreiging in te kunnen spelen.

Clusters zijn sterk aan een regio of aan een stad gebonden. De omvang van zo'n clustergebied kan uiteenlopen van relatief uitgebreide regio's zoals de Farma Belt, tot niet meer dan de vierkante mijl van de Londense City. Omdat clusters meer groei en meer hoogwaardige banen genereren dan 'losse' bedrijven, zijn ze van cruciaal

belang voor een regio en daardoor voor een land.

Clusters trekken verschillende hoofdkantooronderdelen (volgens de definities gehanteerd in dit rapport) aan. Zo kan een ict-bedrijf besluiten zijn R&D naar Silicon Valley te verplaatsen en in navolging daarvan ook zijn mondiale besliscentrum. Voor een grotere onderneming kan gelden dat naast R&D ook het besliscentrum van een divisie meeverhuist. En voor weer andere bedrijven kan de verplaatsing zich beperken tot alleen R&D.

Clustervorming: VS als voorbeeld

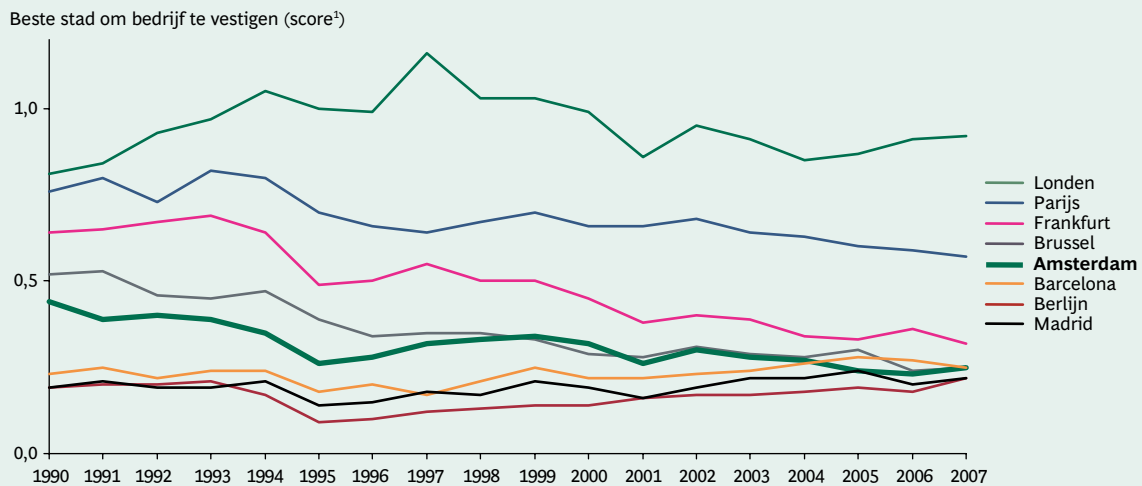
Uit onderzoek blijkt dat bedrijven in de Verenigde Staten al in vergaande mate zijn geclusterd, waarschijnlijk veel verder dan bedrijven in Europa. Dat is ook logisch omdat de barrières door regelgeving, taal, maar ook bescherming van lands-/staatsbelangen daar veel beperkter zijn. Het eerder genoemde aantal verhuizingen van bedrijven in de Verenigde Staten is ook een indicatie van deze beperkte barrières.

Het resultaat van deze clustervorming in de VS is goed te zien in figuur 9. Het is belangrijk op te merken dat de omvang van de clusters verschilt en dat ze zich weinig aantrekken van grenzen. Soms bevinden ze zich in een stad, soms beslaan ze meerdere steden of regio's en in een enkel geval – zoals bij het farmaciecluster – gaan ze zelfs over staatsgrenzen heen.

Daarnaast is er ook in de VS sprake van clustering van verschillende hoofdkantooronderdelen. Zo zijn er meer dan 400 duizend ondernemingen 'incorporated' (juridisch gevestigd) in de state Delaware. De voornaamste reden hiervoor is de ver ontwikkelde en snelle ondernemingsrechtspraak (court of chancery) die mogelijkheden biedt voor bijvoorbeeld beschermingsconstructies.

Ook Nederland heeft clusters, zoals de bloemenproductie en veiling rond Aalsmeer, het logistieke netwerk van Nederland met o.a. de haven Rotterdam, maar ook het hightech R&D-cluster rond Eindhoven. In dit laatstgenoemde cluster wordt meer dan 40% van de bedrijfsmatige R&D-uitgaven in Nederland gedaan. Een groot aantal bedrijven in dit cluster is ooit begonnen als spin-off van Philips. Bekende voorbeelden zijn ASML en Origin. Het feit dat Philips zijn hightech campus heeft opengesteld voor andere bedrijven, heeft dit cluster een grote impuls gegeven.

Figuur 10. Amsterdam verliest zijn voorsprong als vestigingsstad op de Europese concurrenten



1. Gewogen score over de verschillende factoren (1990-1991 = 8 factoren, 1992-1999 = 11 factoren, 2000-2007 = 12 factoren)
Bron: Cushman & Wakefield European Cities Monitor 1990-2007

De regio Eindhoven is inmiddels een voorbeeld voor anderen. Zo probeert DSM, in navolging van Philips, clustervorming te stimuleren door zijn bedrijventerrein open te stellen voor andere bedrijven. Op die manier worden de kosten van de grond gedeeld, maar het doel is vooral ook om kennis en informatie te delen en daardoor de productiviteit te stimuleren.

Universiteiten spelen een belangrijke rol binnen kennisnetwerken en R&D-clusters. Zo is in Eindhoven de Technische Universiteit een belangrijke partij. De regio Delft-Den Haag, met Shell, TNO en de TU Delft, is een ander voorbeeld van een cluster met daarin een universiteit, evenals het 'food-cluster' rondom de universiteit van Wageningen.

Het technologiecluster rondom Eindhoven en het food-cluster rondom Wageningen zijn expertiseclusters met hun eigen aantrekkingskracht. Die aantrekkingskracht speelt een belangrijke rol als onderdelen van hoofdkantoren gaan schuiven. Dat blijkt duidelijk uit het voorbeeld van Danone. Het besliscentrum van Numico verandert, na de overname door Danone, in een divisiekantoor voor babyvoeding. Wageningen wordt dan het R&D-centrum voor Danone op het gebied van

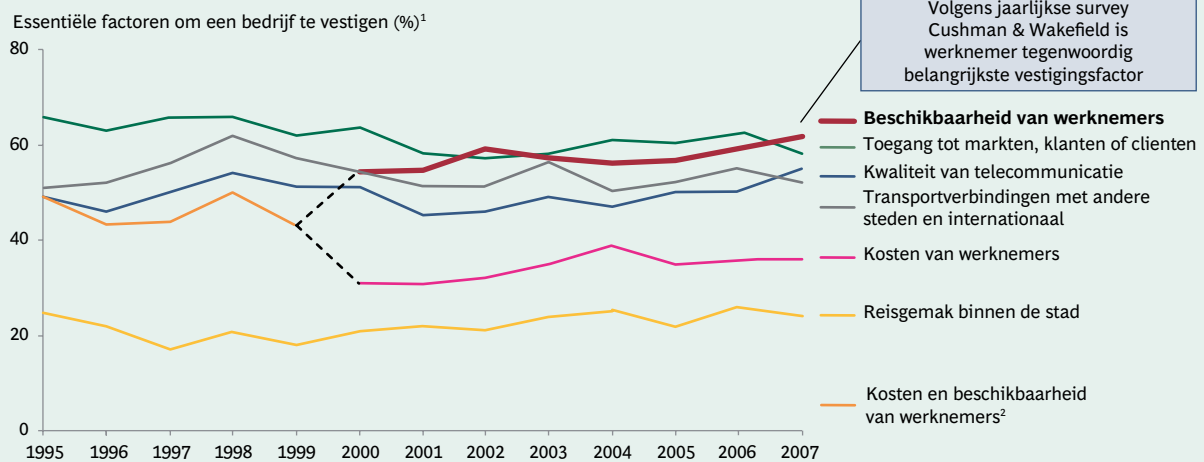
babyvoeding. Dit alles heeft te maken met de grote mate van expertise op het gebied van food rondom de Universiteit van Wageningen. Dit voorbeeld laat zien dat de aanwezigheid van sterke clusters, bedrijven ertoe kan verleiden om met bepaalde hoofdkantooractiviteiten in Nederland te blijven, ook in het geval van een overname.

Amsterdam is het cluster voor besliscentra

In Nederland is Amsterdam uitgegroeid tot hét cluster voor besliscentra. Van de top 500-bedrijven waren ING en ABN AMRO al lang in Amsterdam gevestigd, recent kregen zij gezelschap van Ahold, Philips, Numico (inmiddels overgenomen) en Akzo Nobel. Ook Fortis heeft aangegeven zijn Nederlandse hoofdkantoorlocatie in Utrecht te verlaten en naar Amsterdam te komen. Daarnaast trok Amsterdam de afgelopen jaren ook veel hoofdkantoren aan van kleinere ondernemingen en een flink aantal regionale (Europese) hoofdkantoren van buitenlandse multinationals.

Met name Aziatische bedrijven vestigden hun Europese hoofdkantoor in Amsterdam. Van de 53 Japanse Fortune

Figuur 11. Beschikbaarheid van werknemers steeds belangrijker voor bedrijven als vestigingsfactor



1. Alleen absoluut essentieel meegenomen in score 2. Factor in 2000 verder uitgesplitst
 Noot: Alleen de vijf belangrijkste factoren in 1995 (in 1999 verder uitgesplitst) zijn weergegeven, de andere factoren hadden een lagere score
 Bron: Cushman & Wakefield European Cities Monitor 1995-2007

Global 500-bedrijven hebben er 6 een regionaal hoofdkantoor in of rond Amsterdam. De florierende Japanse gemeenschap in Amstelveen is een pull-factor geworden voor andere Japanse ondernemingen die zich in Europa willen vestigen.

Het belang van Schiphol voor de positie van Amsterdam moet niet worden onderschat. Mede dankzij Schiphol wordt Amsterdam gezien als de 'gateway to Europe' voor bedrijven met een Europese afzetmarkt. In passagiersvervoer is Schiphol de vijfde luchthaven van Europa, waardoor zeer veel steden bereikbaar zijn zonder te hoeven overstappen. In vergelijking met de andere grote luchthavens in Europa biedt het vliegveld bovendien een zeer snelle verbinding met het centrum van de stad en de Zuidas.

Toch is de positie van Amsterdam de afgelopen jaren verslechterd (zie figuur 10). Vanuit een bedrijfsperspectief staat Londen bovenaan de lijst van populaire vestigingssteden in Europa, gevolgd door Parijs. Daaronder bevindt zich een brede middenmoot met Frankfurt, Brussel, Barcelona, Berlijn, Madrid en Amsterdam.

Had Amsterdam 15 jaar geleden nog een voorsprong op directe concurrenten als Barcelona, Berlijn en Madrid, de afgelopen jaren is de stad die positie nagenoeg kwijtgeraakt. Het cluster van besliscentra in Amsterdam is dus wel sterk genoeg om Nederlandse bedrijven naar zich toe te trekken, maar het aantrekken van internationale bedrijven is lastiger.

Om te begrijpen hoe Nederland als vestigingsplaats voor hoofdkantoren aantrekkelijker kan worden, is een goed begrip nodig van de oorzaken van de verslechterende positie van Amsterdam. Met name de factoren bereikbaarheid (verkeersopstoppingen), criminaliteit en luchtvervuiling zijn de afgelopen jaren verslechterd. Opmerkelijk genoeg gaat het hier om factoren die niet direct van invloed zijn op de bedrijfsvoering, maar wel op de aantrekkelijkheid van Amsterdam voor werknemers. Dat brengt ons bij de tweede pijler waarop goed hoofdkantorenbeleid gebaseerd moet zijn.

Meer aandacht voor het leefklimaat van (internationaal) mobiele werknemers

De mondialisering heeft geleid tot een toenemende schaarste van hoogopgeleide kenniswerkers. Die schaarste is inmiddels zo groot, dat voor bedrijven de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel de belangrijkste factor is geworden bij hun vestigingskeus (zie figuur 11). Tien jaar geleden waren de kosten en beschikbaarheid van werknemers nog van ondergeschikt belang bij de locatiekeuze van een onderneming. Inmiddels staat de aanwezigheid van goede werknemers bovenaan de wensenlijst van bedrijven¹³.

Volgens de clusterlogica trekken bedrijven mensen aan, en mensen bedrijven. Doordat juist hoogwaardige arbeid een schaars goed wordt, neemt de macht van de werknemers toe. Dit betekent dat clusters vooral daar kunnen groeien waar mensen graag willen wonen. Beleidsmakers moeten zich bewust zijn van dit belang van een aantrekkelijke leefomgeving voor werknemers. Daarbij gaat het om zaken waar iedereen van kan profiteren, zoals een betere toegankelijkheid van de woningmarkt, de aanwezigheid van goede scholen, goede infrastructuur, veel groen, toegankelijke gezondheidszorg en weinig vervuiling. Maar ook om zaken die specifiek op internationale mobiele werknemers gericht zijn: immers, als aan hun wensen niet tegemoet wordt gekomen, zullen ze een andere leeflocatie verkiezen.

Dat het leefklimaat van een stad een factor is geworden die van invloed is op de vestigingskeus van grote multinationals, laat het voorbeeld van Hongkong – een stad met een zeer grote internationale gemeenschap – goed zien. In Hongkong is de luchtkwaliteit het afgelopen decennium zo sterk verslechterd, dat bedrijven hun werknemers soms extra moeten betalen om ze in Hongkong te houden. Veel internationaal mobiel personeel kiest ervoor om naar Singapore of Australië te verhuizen, wat er soms zelfs toe leidt dat bedrijven overwegen met de medewerkers mee te verhuizen.

Juist dit toenemende belang van de leefomgeving voor werknemers biedt een grote kans voor Nederland, en dan met name voor Amsterdam. Want de kracht van Azië bij het aantrekken en creëren van hoofdkantoren mag dan groot zijn, als het gaat om de leefomgeving voor werknemers, heeft Amsterdam meer te bieden dan de meeste Aziatische steden.

Hongkong in de problemen door luchtvervuiling, vooral gezinnen trekken weg

“Ooit was Hongkong een aantrekkelijke bestemming voor expats, vooral voor expats uit het Verenigd Koninkrijk. Tegenwoordig wordt Hongkong steeds vaker beschouwd als een lastige locatie... de strijd om talent in Azië is hevig en Hongkong heeft hierin een slechte uitgangspositie.”

Gary Lazzarotto, Hoofd van Hudson Asian, 2006

“Sommige investeringsbankiers, fondsmanagers, hedgefondsmanagers en andere mobiele professionals verhuizen vanwege hun gezin van Hongkong naar bijvoorbeeld Singapore.”

Victor Mallet, Chief Editor Financial Times Asia, 2007

“55% van de directieleden kent professionals die niet naar Hongkong willen, terwijl 78% mensen kent die overwegen te vertrekken vanwege de kwaliteit van het milieu. 59% van de ondervraagden zegt dat hun bedrijf waarschijnlijk geld zal investeren buiten Hongkong als de luchtvervuiling doorzet.”

American Chamber of Commerce for Hong Kong, Environmental Survey 2006

“Chef-dirigent van het Hongkong filharmonisch orkest, Edo de Waart, besloot een aantal maanden geleden Hongkong vanwege de luchtvervuiling te verlaten. Andere prominente inwoners van de stad gingen hem voor. Het orkest heeft bevestigd dat de Waart met zijn vrouw en kinderen naar Wisconsin in de Verenigde Staten verhuist en minimaal 17-18 weken per jaar in Hongkong zal zijn voor zijn werk als dirigent en artistiek leider.”

“Hong Kong’s pollution clouds its future”, CNN, 25 juni 2007

13. Overigens valt ook op dat de toegang tot afzetmarkten aan belang heeft ingeboet. Dit ligt voor de hand in een globaliserende wereld. Immers: voor echt mondiale spelers maakt het niet meer uit waar hun hoofdkantoor is gevestigd. Sommige bedrijven zeggen zelfs dat ze bij voorkeur in een klein land gevestigd zijn omdat dit een soort ‘neutraal terrein’ is (een vestiging in Frankrijk kan uitgelegd worden als een keuze tegen Duitsland en omgekeerd). Zo bezien levert dat dus kansen op voor Nederland

Amsterdam scoort beduidend hoger dan steden in Azië op 'quality of life'. Buiten Japan is alleen Singapore te vinden in de vooraanstaande Mercer Quality of Living Top 50. Vooral op het gebied van medische zorg, sanitaire voorzieningen en vervuiling en infrastructuur liggen Aziatische steden nog ver achter op westerse steden.

Ten opzichte van de Europese steden neemt Amsterdam een negende positie in op de lijst van Mercer; na Zürich, Genève, Wenen, Düsseldorf, Frankfurt, München, Bern en Kopenhagen, maar dus voor de meeste favoriete vestigingslocaties volgens de bedrijven zoals Londen, Parijs, Brussel, Barcelona, Berlijn en Madrid (zie ook de eerder getoonde figuur 10). De enige stad die hoger scoort op beide lijsten is Frankfurt.

Amsterdam kan zijn positie verder versterken door zich vooral te richten op de internationaal mobiele medewerkers, en vooral door een aantal behoeften van deze zogenaamde expats serieuzer te adresseren. In onze interviews kwamen enkele punten naar voren over zaken waar expats mee geconfronteerd worden. Naast het welbekende en veel besproken onbegrip over de discussie in Nederland rondom de topbeloningen en de hoogte van de (inkomsten)belasting, richt de kritiek zich met name op:

- De langdurige bureaucratische procedures in Nederland bij immigratie.
- De wachtlijsten in de zorg. Over de kwaliteit van de zorg zijn weinig klachten, wel ervaart men problemen bij het vinden van bijvoorbeeld een huisarts of tandarts.
- De kinderopvang wordt vaak als moeilijk te regelen en duur ervaren.
- Het gebrek aan internationale scholen.
- De problemen bij het vinden van een geschikte woning.

Het vinden van een geschikte woning is vaak problematisch. De problemen concentreren zich vooral op de zeer krappe en weinig flexibele woningmarkt in Amsterdam.

Zoals uit deze voorbeelden blijkt, gaat het vaak om zeer praktische, soms triviale zaken, die op het eerste gezicht niet direct de aandacht zullen trekken van landelijke of regionale beleidsmakers. Ons betoog is dat ze die aandacht wel verdienen, juist vanwege de grote belangen.

De aantrekkelijkheid van steden als leefomgeving is belangrijk voor alle typen medewerkers en daarmee voor zowel clusters van besliscentra als expertisecusters. Voor medewerkers van expertisecusters ligt de prioriteit daarnaast echter ook bij vakinhoudelijke factoren zoals de aanwezige expertise binnen de bedrijven en onderzoeksinstellingen en daarmee de aanwezigheid van vakgenoten.

Hoofdkantorenbeleid betekent keuzes maken en deze volledig ondersteunen

Het inzicht dat clusters een belangrijke rol spelen in de economie is niet nieuw, evenmin als het inzicht dat het leefklimaat voor werknemers een steeds belangrijker vestigingsfactor wordt. Wel nieuw is de kwantificering van het belang dat hiermee gemoeid is; onsuccesvol beleid zal leiden tot significante verliezen voor Nederland door een verlies van hoogwaardige arbeidsplaatsen op de in Nederland gevestigde hoofdkantoren. Daarom is het noodzakelijk dat Nederland duidelijke keuzes maakt om de positie van Nederland als 'hoofdkantorenland' ook in de toekomst te waarborgen.

Een proactieve overheid moet clustervorming stimuleren

Nederland moet een gedegen beleid voeren gebaseerd op clustervorming dat bedrijven verleidt hun hoofdkantooractiviteiten hier te vestigen. Om dit goed vorm te geven, zullen de juiste bedrijfseconomische afwegingen gemaakt moeten worden. Lukrake invoering van nieuwe stimuleringsmaatregelen is niet de juiste aanpak. Het komt er op aan kansen en bedreigingen voor bepaalde clusters te herkennen en een stimuleringsbeleid daarop af te stemmen, zodat Nederland een goede positie creëert in de mondiale concurrentieslag om hoofdkantoren en de onderdelen daarvan.

Eén van de manieren om dit te doen is door allereerst clustervorming binnen Nederland maximaal te stimuleren. Daarbij geldt dat Nederland, om de internationale concurrentie het hoofd te bieden, meer heeft aan één sterk cluster dan aan twee zwakkere die niet de kritieke massa hebben om op lange termijn te overleven. Daarnaast moeten per cluster door overheid

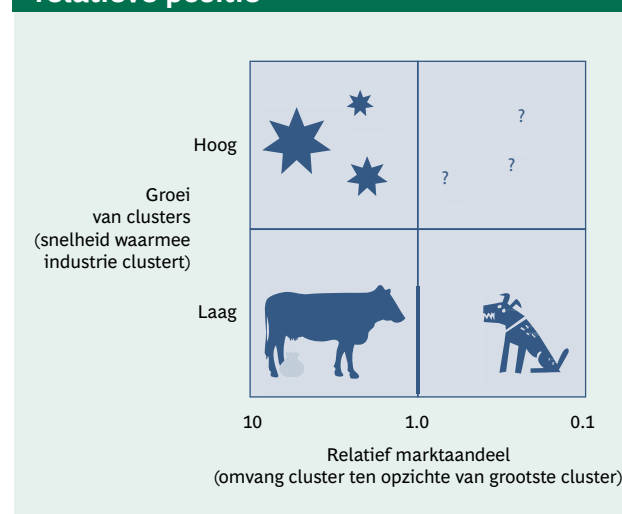
en bedrijfsleven gezamenlijk gerichte maatregelen worden genomen om zo een goede positie in de wereld op te bouwen en te behouden.

Wanneer is het zinvol om als overheid en bedrijfsleven samen clustervorming te stimuleren of verdere uitbouw van clusters te ondersteunen? En wanneer niet? Dat hangt af van twee factoren:

- De groeifase waarin de mondiale clustervorming voor de betreffende industrie zich bevindt.
- De relatieve marktpositie die het Nederlandse cluster internationaal inneemt.

Naar onze mening zijn dit twee cruciale dimensies die bepalend zijn voor de vraag of actief clusterbeleid

Figuur 12. Portfolio van clusters beoordelen op basis van groei en relatieve positie



gerechtvaardigd is, en hoe het eruit zou moeten zien. De op deze dimensies gebaseerde growth-share matrix, die ook in veel bedrijven wordt toegepast voor hun portefeuillebeslissingen, biedt houvast bij de analyse en beleidsvorming (zie figuur 12).

De matrix onderscheidt vier kwadranten, waarin elk kwadrant een ander beleid vereist

Als een cluster een relatief hoog marktaandeel heeft (groter is dan concurrerende clusters in de wereld) en niet (meer) snel groeit omdat de clustervorming grotendeels voltooid is, spreken we van een 'cash cow' (melkkoe). Zo'n melkkoe genereert een grote bijdrage aan het bruto binnenlands product en moet vooral beschermd worden. Dit cluster moet de ruimte krijgen om goed te functioneren zodat (nog meer) nieuw talent en (nog meer) nieuwe bedrijven aangetrokken kunnen worden. Een voorbeeld van een melkkoe onder de wereldwijde clusters is de City in Londen.

Als de groei van een cluster laag is doordat clustering al heeft plaatsgevonden, en er tevens sprake is van een laag relatief marktaandeel, spreken we van een 'dog' (hond). Dit zijn clusters waar investeringen waarschijnlijk vooral veel geld gaan kosten, zonder dat de marginale meeropbrengsten hoog zijn. Er zijn verschillende voorbeelden van landen die miljarden verspilden in een poging een technologie- of biotechcluster van de grond te tillen, terwijl deze sector al veel clusters kende met een grote kritieke massa en de marktaandelen daardoor reeds stevig verankerd waren.

Als de groei van een cluster hoog is (of snel toeneemt) doordat het niveau van clustering nog laag is (maar verdere clustervorming wel in het verschiet ligt), en het cluster heeft bovendien een hoog marktaandeel, dan spreken we van een 'star' (ster). Dit zijn de meest kansrijke clusters om in te investeren. Het rendement op investeringen in sterren zal groot zijn omdat dergelijke clusters dankzij hun dominante positie veel volume naar zich toe kunnen trekken. De ontwikkeling van internetbedrijven binnen Silicon Valley in de jaren negentig was een mooi voorbeeld van een groeiende ster.

Bij een hoge groei en een nog laag relatief marktaandeel spreken we van een 'question mark' (vraagteken). Hier

moeten de moeilijkste keuzes gemaakt worden: als we veel investeren kunnen we dan een toonaangevende positie opbouwen? Dat zal bepaald worden door het hebben van een visie en de gedrevenheid om het leidende cluster aan te vallen door bijvoorbeeld een iets andere positionering.

Ook betekent clusterbeleid dat een langetermijnstrategie en ondersteuning noodzakelijk is, want clusters worden over een significante periode opgebouwd. Een voorbeeld van een cluster dat lang ondersteund werd om van een 'question mark' uit te groeien tot een 'star', is de internetindustrie in Ierland. In de jaren '90 koos de Ierse overheid ervoor om van Dublin één van de toonaangevende Europese steden maken voor zowel IT-hardware, -software als internet. Hier werd fors in geïnvesteerd en er werd veel moeite gedaan om bedrijven aan te trekken. Zo heeft Ierland onder andere Dell, Google, Yahoo en eBay aangetrokken en bereikt Ierland binnen de EU steeds meer de status van internethoofdstad. Voor veel Amerikaanse internetbedrijven is Ierland ondertussen hét land voor hun Europese hoofdkantoor. Dit was ook een van de redenen voor SanDisk om Nederland te verruilen voor Ierland.

De focus van de overheid moet dus liggen op sectoren en industrieën die hard groeien en waarvan de mate van clustering (internationaal) nog laag is. Ondersteuning van deze clusters kan op vele manieren geboden worden, zoals het bieden van gerichte opleidingen, het stimuleren van onderzoek(centra), het aanleggen van de juiste infrastructuur of culturele- en woonvoorzieningen. Maar het is ook belangrijk dat het cluster op andere manieren ondersteund wordt. Zo vroeg het Holland Financial Center (HFC) de overheid onlangs om sneller duidelijkheid te verschaffen over nieuwe wetgeving voor financiële producten, omdat de onzekerheid hierover de groei van een financieel cluster in Nederland beperkt.

Onconventionele keuzes maken

Voor het effectief stimuleren van clustervorming binnen Nederland is soms een onorthodoxe aanpak vereist waarbij duidelijke en soms pijnlijke keuzes worden gemaakt. Wellicht moet een aantal heilige huisjes sneuvelen, zoals de gelijke behandeling van verschillende regio's (of steden). Dit is nodig omdat de koppeling tussen locatie en sector essentieel is als het om clusters gaat. Te denken valt aan een gedifferentieerd vestigingsbeleid

waarbij bepaalde bedrijven alleen bepaalde voordelen krijgen als ze zich op een bepaalde plek vestigen. In lijn met die redenering zou overwogen kunnen worden om R&D-activiteiten in Wageningen op het gebied van food extra (fiscale) voordelen te geven. Meer dan andere R&D in Wageningen, en meer dan food op andere locaties. Dezelfde logica kan bijvoorbeeld gelden voor besliscentra in Amsterdam ten opzichte van besliscentra elders in Nederland.

Een andere vooralsnog onconventionele mogelijkheid is het concentreren van bepaalde – voor expertisecentra belangrijke – universitaire studierichtingen op één plek in Nederland, om zo de kwaliteit en de samenwerking met bedrijven te verbeteren. Spreiding van de opleidingen leidt immers tot mogelijk minder kwaliteit en zeker tot minder concentratie van expertise.

Om het leefklimaat voor expats te verbeteren kan gedacht worden aan het oprichten van een (gesubsidieerde) school, gericht op bepaalde groepen expats. Zo zou geïnvesteerd kunnen worden in de oprichting van een Chinese school. Veel nieuwe top 500-ondernemingen komen uit China en deze bedrijven hebben vaak behoefte aan een Europees hoofdkantoor om hun activiteiten aan te sturen. Nederland zal voor hen een aantrekkelijke vestigingsplek zijn, als Chinese expats hun kinderen een aantal jaar hier naar school kunnen laten gaan voordat ze weer terugkeren naar China.

In eerste instantie zal een Chinese school klein zijn, en zullen waarschijnlijk verliezen geleden worden. Als een dergelijke school gesubsidieerd wordt, geldt dit misschien ook wel voor de lange termijn. Maar als het helpt om een cluster vorm te geven, kunnen die investeringen toch verantwoord zijn. De maatschappelijke baten zijn namelijk al snel positief. Een rekenvoorbeeld onderbouwt dit: als een dergelijke school één extra Europees hoofdkantoor van een Chinese onderneming naar Nederland haalt met bijvoorbeeld 50 Chinese werknemers van in totaal 200 werknemers. Dan heeft dat de volgende gevolgen: 200 banen op het hoofdkantoor (150 Nederlandse naast de eerder genoemde 50 Chinese werknemers), 35 fte zakelijke dienstverlening, 800 indirecte banen (met name in het MKB) en een totale bijdrage aan het bruto binnenlands product van Nederland van 100 miljoen euro per jaar.

In navolging van andere landen, zoals Ierland, moet de Nederlandse overheid ook overwegen om fiscale voordelen voor buitenlandse bedrijven die zich hier willen vestigen te koppelen aan werkgelegenheid. Nederland is momenteel een fiscaal aantrekkelijk land voor bedrijven met een uniek stelsel van belastingverdragen. Naast het behouden van deze aantrekkelijkheid door stabiel beleid te voeren, kan deze positie ook gebruikt worden om met de fiscaal-juridische kern van het bedrijf, ook het (Europese) besliscentrum of een expertisecentrum naar Nederland te halen.

Pleidooi voor een 'industriepolitiek nieuwe stijl'

Clustergericht industriebeleid oefent primair aantrekkingskracht uit op de verschillende onderdelen van hoofdkantoren, met name op besliscentra en expertisecentra. Deze nieuwe industriepolitiek is gebaseerd op vier pijlers. 1. Nederland moet bedrijven verleiden in plaats van ze te beschermen. 2. Het moet een grondige diagnose stellen van de aanwezige clusters op basis van bedrijfseconomische argumenten. 3. Daarna moet het een keuze maken voor een select aantal clusters dat zal worden ondersteund. 4. Het beleid moet voor een langere periode (over Kabinetten heen) consistent worden uitgevoerd om succesvol te zijn.

Een dergelijke industriepolitiek gericht op hoofdkantoorclusters kan ook andere activiteiten aantrekken, zoals productie en logistiek. Clusters kunnen daarnaast innovatie bevorderen. Succesvol clusterbeleid leidt tot het aantrekken van hoogwaardige (mobiele) arbeid. Daarmee wordt ook laagwaardige arbeid gegeneerd en krijgt de Nederlandse economie een impuls. In een dergelijk beleid zullen keuzes gemaakt moeten worden, die gedurende een lange termijn consequent dienen te worden ondersteund. Het moet ertoe leiden dat Nederland voor veel mobiele hoofdkantooronderdelen een aantrekkelijke vestigingsplaats wordt, die ook op het moment van fusies en overnames als anker functioneert. Immers, zelfs na de overname van ABN AMRO kan het merendeel van de hoogwaardige arbeid voor Nederland behouden blijven als Nederland een logische vestigingskeuze blijkt voor Fortis en Royal Bank of Scotland. Een overname van een Nederlandse multinational zal in zo'n geval nog steeds de nationale trots aantasten, maar de gevolgen voor de Nederlandse economie zijn dan beperkt.

Bijlage 1: Berekening van de toegevoegde waarde van hoofdkantooronderdelen

Hoe groot zijn hoofdkantoren eigenlijk? En hoeveel waarde creëren ze? Er is gebruik gemaakt van internationaal onderzoek naar de omvang van hoofdkantoren, aangevuld met de kennis en ervaring van BCG op dit gebied. Op basis hiervan is de kwantificering van de bijdrage van hoofdkantoren aan het Nederlands bruto binnenlands product bepaald. Een aantal observaties daaruit:

De relatieve omvang van hoofdkantoren verschilt per industrie. Zo zijn hoofdkantoren van financiële instellingen meestal fors groter dan die van productiebedrijven.

De omvang van een hoofdkantoor neemt toe met de grootte van het gehele bedrijf, maar dit verband is niet lineair: de relatieve omvang ten opzichte van het totaal aantal werknemers is lager voor grotere ondernemingen.

Hoe groot onderdelen van een hoofdkantoor zijn, is goed te zien wanneer een hoofdkantoor zich – gedeeltelijk - verplaatst. Uit de recente verplaatsingen van de besliscentra van Akzo, Philips, Ahold, Numico, en VNU kan worden afgeleid dat bij besliscentra tussen de 100 tot 300 mensen werken (op basis van voltijd banen, ofwel fulltime-equivalent, fte).

Expertisecentra zijn meestal veel groter dan besliscentra. Het meest extreme voorbeeld is Philips: alleen al op de R&D-afdeling in Nederland werken bijna 8.000 mensen, terwijl het besliscentrum uit ‘slechts’ 500 mensen bestaat.

Regionale hoofdkantoren zijn veel kleiner in omvang dan mondiale hoofdkantoren: een totaal regionaal hoofdkantoor in Nederland is gemiddeld circa 200 fte in omvang ten opzichte van ruim 1.500 fte voor een totaal mondiaal hoofdkantoor. Voor besliscentra zijn de verschillen kleiner met 100 ten opzichte van 200 fte.

Zakelijke dienstverleners zoals advocaten, IT-specialisten en consultants, worden vooral door het mondiale besliscentrum ingeschakeld. Deze dienstverleners werken vaak in opdracht van de hoogste managementlagen en worden minder vaak ingehuurd door de expertisecentra of door Europese hoofdkantoren.

Accountants en advocaten zijn vooral aan de fiscale en juridische zetel gekoppeld.

Aan elke werknemer op het besliscentrum ‘hangt’ gemiddeld nog ruim 1 voltijd baan in de zakelijke dienstverlening (advocaten, accountants, et cetera).

De uitgaven van de hoofdkantooronderdelen hebben een uitstralings-effect op de Nederlandse economie: de medewerkers van het hoofdkantoor geven hun salaris weer uit aan de bakker, de supermarkt, en aan de tuinman. En ook de zakelijke dienstverleners en de schoonmakers van het hoofdkantoor spenderen hun inkomen in de Nederlandse economie. Dit effect kan uitgedrukt worden in het aantal banen dat een hoofdkantoorbaan met zich meebrengt maar ook in geld dat door hoofdkantoren in de Nederlandse economie terecht komt. Wij gebruiken een ‘multiplier’ van 2,5 (de indirecte salarissen zijn 1,5 keer de directe salarissen). Dit is gebaseerd op 3 verschillende bronnen/methoden:

- Amerikaans artikel “Policy uses of economic multiplier and impact analysis” in het blad Choices: hier wordt een multiplier van 2,5 genoemd waarbij gerefereerd wordt aan Mulkey 1978.
- Gegevens van Shell: zij noemen een ‘multiplier’ van 4 in termen van het aantal banen. Dat betekent dat één hoofdkantoorbaan 3 indirecte banen genereert. Gecombineerd met het onderzoek van Mulkey zou dat betekenen dat de salarissen van de indirecte werknemers 50% zijn van die van de directe werknemers, hetgeen plausibel lijkt.
- Als een salaris voor 60% weer wordt uitgegeven aan werk van anderen (dienstensector, maar ook productiemedewerkers en transport in Nederland, etc.), en het zelfde geldt voor weer voor die salarissen (die creëren voor 60% dus weer nieuwe salarissen), dan is de totale multiplier ook ongeveer 2,5 (vanuit een direct salaris van 100, dus $100 + 60 + 36 + 22 + \text{etc.} = 250$).

Bijlage 2: Literatuurlijst

ABN AMRO “Jaarverslag 2006”

Amble Brian (4 september 2006) “Rising pollution hits Hong Kong’s popularity”, Management-issues.com

American Chamber of Commerce in Hong Kong (augustus 2006) “AmCham environmental survey 2006”

Baaij, M. et al. (2004) “The international relocation of corporate centres: are corporate centres sticky?”, *European Management Journal* 22, vol. 22, nr. 2, pp. 141-149

Baaij, M. et al. (2005) “Rotterdam or anywhere: relocating corporate HQ”, *Business Strategy Review*, jrg. 16, nr. 2, pp. 45-48

Barron J. (27 oktober 1989) “Exxon will move its headquarters to Texas”, *The New York Times*

Berentsen L. (12 juni 2007) “Amsterdam als mondiale magneet”, *Het Financieel Dagblad*.

Bergen W. van (17 november 2007) “Actueel: vestigingsklimaat, klimaatprobleem”, *FEM Business*

Berghe, D. van den et al. (2001) *The world’s largest firms and internationalization*, Rotterdam: Erasmus University

Birkinshaw J. et al. (2006) “Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?”, *Strategic Management Journal*

Blanksma E. (16 oktober 2007) “Actief maar terughoudend, overnamemarkt”, *Het Financieel Dagblad*

Boer J. de (14 juni 2006) “China in Nederland”, Elsevier

Braunerhjelm P. (februari 2003), “EU and the location of headquarters”

Buhner R. (2000) “Governance costs, determinants and size of corporate headquarters”, *Schmalenbach Business Review*

Centraal Bureau voor de Statistiek (2006) “Nationale reeksen 2006”

Centraal Bureau voor de Statistiek (2007) “Statline databank”

Centraal Planbureau (2001) “The location of R&D in the Netherlands”

Centraal Planbureau (2004) “De economische effecten van de VpB via fiscale arbitrage”

Centraal Planbureau (2004) “De Nederlandse ICT industrie en multinationals”

Centraal Planbureau (2005) “Verplaatsing vanuit Nederland”

Chicago Sun-Times (7 februari 2003) “Newell Rubbermaid to leave Illinois for Atlanta area”

China Daily Information Company (februari 2007) “Unilever opens new China HQ in Shanghai”

CIA (2007) *The World Factbook 2007*

Coerts G. (11 oktober 2007) “Vodafone naar Amsterdam, bedrijf vertrekt deels uit Maastricht om dichterbij klanten te zitten”, *Het Financieel Dagblad*

Collis D. et al. (2007) “The size, structure and performance of corporate headquarters”, *Strategic Management Journal*

Corporate websites farmaceuten: Pfizer, GlaxoSmithKline, Sanofi-Aventis, Novartis, Roche, AstraZeneca, Johnson & Johnson, Merck & Co, Wyeth, Eli Lilly, Bristol-Myers Squibb, Amgen, Abbott, Boehringer Ingelheim, Takeda, Bayer Schering Pharma, Schering-Plough, Astellas Pharma, Daiichi-Sankyo, Novo Nordisk, Eisai, Merck KGaA, Solvay, Forest en Akzo Nobel

Corporate websites (investment) banks: Goldman Sachs, Morgan Stanley, Citigroup, JP Morgan, Merrill Lynch, UBS, Lehman Brothers,

Credit Suisse, Deutsche Bank, Lazard

Courtney, F. (21 februari 2007) “Kraft plans European HQ relocation to Switzerland”, *fdimagazine.com* (Financial Times Business)

Cushman & Wakefield (1990-2007) “European cities monitor”

Datamonitor (juni 2007) “Unilever – SWOT analysis”

De Nederlandse Bank (2007) “Tabel 4.1 financiën van het rijk”, *Statistisch Bulletin*

De Nederlandse Bank (oktober 2007) “Dossier: innovatie”, *DNB Magazine*, nr. 5, pp. 18-23

Dijk M. van et al. (november 2006) “The Netherlands: a tax haven?”, *SOMO*

Ernst & Young (2005) “European Headquarters: location decisions and establishing sequential company activities”

Eurostat (2007)

ExpansionManagement.com (22 februari 2006) “MeadWestvaco Corp. chooses Richmond for new corporate headquarters location”

Fangfang L. (4 mei 2006), “ABB moves robotics HQ to Shanghai”, *China Daily*

Feldman M. en Y. Schreuder (1996) “Initial advantage: the origin of the geographic concentration of the pharmaceutical industry in the mid-Atlantic region”, *Oxford Journal on Industrial and Corporate Change*, nr.5, pp. 839-862

Finch J. (25 januari 2008), “Tommy Hilfiger halts flotation”, *The Guardian*

Florida R. (2006) “Geography is destiny”, *Business Week*

Forbes (2003, 2004 en 2007) “Forbes Global 2000”

Fortune (1995 en 2007) “Fortune Global 500”

Frenken K. (2006) “Over netwerken en geografie, ‘It’s a small world!’”, *Geografie*

Freudenheim M. (14 oktober 1997) “Pharmacia’s headquarters to go to U.S. from Britain”, *The New York Times*

Galuszka P. (3 januari 2007) “Repackaging a packager”, *Greater Richmond: Corporate Headquarters Capital*

Glaeser E. (2003) “Mother of reinvention, How Boston’s economy has bounced back from decline, time and again”, *Commonwealth Magazine*

Glaeser E. (2003) “The rise of the skilled city”, *Harvard Institute of Economic Research*

Goold M. et al. (2001) “Redesigning the corporate centre”, *European Management Journal*, Elsevier Science

Graaf H. de en P. de Witt Wijnen (9 oktober 2007) “Van hoofd- naar bijkantoor, Wat de overname van ABN Amro betekent voor Nederland”, *NRC Handelsblad*

Groot E. (24 oktober 2007) “Amsterdam boekt succes in China”, *Het Financieel Dagblad*.

Het Financieel Dagblad (6 juli 2007) “Unilever voegt Nederland en België samen”

Hudson (2006) “The Effect of Hong Kong’s air pollution on attracting and retaining top talent”

Hudson (12 september 2006) “Pollution a major barrier to attracting top talent to Hong Kong, according to study”

Internationaal Monetair Fonds (2007), “World GDP data”

Judson G. (15 december 1991) “Moving from Greenwich to Georgia, with the employees’ needs in mind”, *The New York Times*

Keating, M. (8 augustus 2005) “Pharmaceutical mini-boom fueling pharma expansions”, *ExpansionManagement.com*

Ketels, C. (2003) *The development of the cluster concept – present experiences and further developments*

- Klier T. en W. Testa (2002) "Location trends of large company headquarters during the 1990s", *Economic Perspectives*, 2e kwartaal
- Krane J. (11 maart 2007) "Halliburton will move HQ to Dubai", Associated Press
- Leeuwarder Courant (13 januari 2006) "Philips verkast zetel DAP naar Amsterdam"
- Leeuwen A. van (10 november 2007) "Kennis maakt geld", Elsevier
- Leveling D. et al. (oktober 2005) "Spannend wonen?", Regioplan
- Linde, C. van der (2002) "The cluster meta-study", Harvard Business School Institute for Strategy and Competitiveness
- Location Switzerland (2007) "Switzerland 07/08, the international management gateway to Europe"
- Lyne J. (19 april 2004) "Nokia picks New York for 300-Employee HQ, CFO's Office", SiteSelection.com
- Mainelli M. en M. Yeandle (maart 2007) "The global financial centres index", City of London & Z/Yen Group Limited
- Malone R. (13 oktober 2006) "IBM moves global procurement to China", Forbes
- Mercer Human Resource Consulting (april 2007) "2007 quality of living survey"
- Ministerie van Economische Zaken (2004) "Science, technology and innovation in the Netherlands"
- Ministerie van Economische Zaken (2006) "In actie voor acquisitie"
- Ministerie van Economische Zaken/SenterNovem (oktober 2004) "Buitenlandse directe investeringen in Research & Development"
- Moncrief M. (12 maart 2007) "Expats steer clear of Hong Kong air", The Age
- NFIA (2004-2006) "Foreign investment data"
- OECD Publishing (2007) "OECD in figures 2007 Science&Technology"
- Philips "Jaarverslag 2006"
- Porter M. (1990) "The competitive advantage of nations", Free Press
- Porter M. (1998) "On competition", Harvard Business School Press
- Porteous C. (18 juni 2004), "BHP moves base metals arm closer to Chile", The Age
- Roney M. (31 mei 2007) "Picking the perfect company headquarters", Business Week
- Rubenstein S. en J. Couret (6 februari 2003) "Rubbermaid to move headquarters, training center to Atlanta", Atlanta Business Chronicle
- Schwartz K. (18 augustus 2007) "Glorie en vergane glorie", FEM Business
- Sölvell Ö. et al. (2003), "The cluster initiative greenbook"
- Stec Groep (2004, 2005, 2006 en 2007) "Operations of foreign companies in the Netherlands"
- Stec Groep (2006) "Database buitenlandse vestigingen in Nederland: Europese hoofdkantoren en R&D"
- Steffy L. (14 maart 2007) "Halliburton heralds Houston's hereafter", Houston Chronicle
- Strauss-Kahn V. en X. Vives (september 2006) "Why and where do headquarters move?", IESE Business School – University of Navarra
- Swiss Financial Sector Masterplan (press conference) (13 september 2007)
- The Economist (oktober 2006), "Capital City - London as a financial centre"
- Thomas Financial /SDC
- Thomson Financial (oktober 2007) "Thomson Financial's Standard League Tables"
- Unilever "Unilever Jaarverslag 2006"
- Wijnen J.F. van (6 oktober 2007) "KPMG trekt bij ING voor controle aan kortste eind", Het Financieele Dagblad
- Wijnen J.F. van (9 oktober 2007) "PwC vreest vertrek Nederlandse concerns", Het Financieele Dagblad
- Willems P. en B. Reijnen (28 juli 2007) "Overnames: in de uitverkoop: onze bedrijven", Elsevier
- Wood Mackenzie's Productview (maart 2007) "Global pharmaceuticals sales summary 2006"
- World Federation of Exchanges (2007)
- Yoder L. (1 maart 2004) "Companies Find Fortune in Jacksonville", ExpansionManagement.com
- Young D. (2000) "Designing better headquarters", The Ashridge Journal
- Yuan E. (25 juni 2007) "Hong Kong's pollution clouds its future", CNN.com

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Cologne	Lisbon	New Delhi	Stockholm
Amsterdam	Copenhagen	London	New Jersey	Stuttgart
Athens	Dallas	Los Angeles	New York	Sydney
Atlanta	Detroit	Madrid	Oslo	Taipei
Auckland	Dubai	Melbourne	Paris	Tokyo
Bangkok	Düsseldorf	Mexico City	Philadelphia	Toronto
Barcelona	Frankfurt	Miami	Prague	Vienna
Beijing	Hamburg	Milan	Rome	Warsaw
Berlin	Helsinki	Minneapolis	San Francisco	Washington
Boston	Hong Kong	Monterrey	Santiago	Zurich
Brussels	Houston	Moscow	São Paulo	
Budapest	Jakarta	Mumbai	Seoul	
Buenos Aires	Kiev	Munich	Shanghai	
Chicago	Kuala Lumpur	Nagoya	Singapore	bcg.com

