

INPELEN OP UITDAGINGEN EN KANSEN DIE ONTSTAAN DOOR SAMENVALLENDE MEGATRENDS

David Lancefield, Robert Vaughan en Richard Boxshall

STRATEGIEVORMING

Hoe kunnen ondernemingen zich voorbereiden op de onvermijdelijke wisselwerking tussen wereldwijde krachten en de concurrentie voor blijven?

McDonald's was een van de eerste westerse ondernemingen die actief werden in opkomende markten. Het concern opende in 1979 een franchise in Brazilië, werd in 1990 ook actief in Rusland en China, en in 1996 volgde India. McDonald's wist hoe smaken van regio tot regio verschilden en paste op basis van zorgvuldige locatieanalyses zijn menu's aan. In islamitische landen, bijvoorbeeld, zijn de maaltijden gecertificeerd halal (toegelaten in de islam), in India serveert 'M' geen rund- of varkensvlees, en in Brazilië kun je bij McDonald's 'pies' met een bananensmaak krijgen.

McDonald's had vooral veel succes in de snelst groeiende opkomende markt: China. Daar lijkt het menu sterk op dat in de VS – met dat verschil dat de Chinese consument liever een kippendij dan een borststuk heeft. In China positioneert McDonald's zich uitdrukkelijk als een typisch Amerikaans merk. Veel Chinezen gaan naar McDonald's om dezelfde reden als waarvoor veel westerlingen naar 'de Chinees' gaan – voor een snufje verre cultuur.

In 2004, toen veel westerse ondernemingen zich aan het bezinnen waren over hun positie in China, noemde de toenmalige internationale eindverantwoordelijke manager voor marketing bij McDonald's, Larry Light, het land 'onze allergrootste groeikans'. Het merk kreeg in China zoveel 'cachet' dat sommigen er hun bruiloften organiseerden. Ook introduceerde McDonald's verjaardagsfeestjes in Amerikaanse stijl, een innovatieve stap

in een land waar mensen niet gewend waren hun verjaardag te vieren. De strategie loonde: in 2014 had McDonald's ruim tweeduizend vestigingen in China, meer dan tien keer zoveel als naaste concurrent Burger King.

Wat bracht McDonald's ertoe om vol te houden in China? En waarom slaagde de op Amerika geënte marketingbenadering in dat land? Het antwoord is dat het topmanagement van de keten al vroeg een kans signaleerde in de wisselwerking tussen twee mondiale megatrends. Dat was om te beginnen de internationale verschuiving van economische macht naar Azië. In 2000 vertegenwoordigen China en India nog geen twee procent van de wereldwijde consumptie door de middenklasse. In 2013 was dat aandeel al gestegen naar bijna tien procent, en in 2025 zal het naar verwachting met een veelvoud daarvan verder zijn toegenomen.

De tweede megatrend betreft de culturele transformatie die het gevolg is van demografische verandering. In China zijn gezinnen overwegend klein als gevolg van het éénkindbeleid dat het land in 1979 invoerde. De aandacht voor het kind is daardoor toegenomen in China.

Voeg die twee trends samen, en de verwachting was gewettigd dat het vrij besteedbare inkomen voor een groot aantal Chinezen merkbaar (zij het naar westerse maatstaven nog steeds tamelijk beperkt) zou stijgen. Dat extra inkomen hoefde over minder kinderen te worden verdeeld en er kwamen nieuwe mogelijkheden om kennis te maken met culturen van buiten China. De Chinese



consument zou gaan streven naar een levensstijl vergelijkbaar met die van de al langer rijkere westerlingen. Bekende westerse merken zouden snel kunnen uitgroeien tot een statussymbool.

In 2004 hadden veel westerse fast-foodketens het moeilijk in hun thuismarkt. De concurrentie was er fel en de consumentenvoorkeuren veranderden. McDonald's stortte zich daarom op de Chinese markt. Het basismenu werd subtiel aangepast, bijvoorbeeld door er lokaal populaire sauzen in op te nemen. Ook werden enkele op China afgestemde innovaties ingevoerd, zoals ophaalvensters voor drankjes en de McWeddings waar zoëven al aan werd gerefereerd. Bovendien bleef de keten schaven aan zijn aanbod, inspeland op de reacties van de klanten. Zo kreeg McDonald's stevig voet aan de grond in China.

Met andere woorden: een onderneming met een scherp oog voor de wisselwerking tussen grootschalige trends, en hoe die de komende jaren zullen uitpakken, kan wellicht net als McDonald's een groot concurrentievoordeel opbouwen.

VERANDERING EN COMPLEXITEIT

Ondernemingen opereren tegenwoordig in een snel veranderende wereld. In de Verenigde Staten duurde het 76 jaar voordat de helft van de bevolking een telefoon had. De smartphone bereikte een dergelijke verspreiding in nog geen tien jaar tijd. In Frankrijk ging er een volle eeuw voorbij voordat het aandeel 60+’ers in de beroepsbevolking verdubbelde, van zeven naar veertien procent. China, India en Brazilië zullen die verdubbeling in nog geen dertig jaar tijd meemaken. Doordat de mondiale krachten zich zo razendsnel manifesteren, kan er sneller dan ooit tevoren ontzaglijk veel waarde worden gecreëerd of vernietigd.

Om meer zicht te krijgen op de veranderingen in de wereldeconomie, startte PwC in 2013 een onderzoeksproject naar megatrends en hun consequenties voor bedrijfsleven en overheid. Een megatrend is een patroon of beweging op grote schaal met grote en aanhoudende invloed op bedrijfsleven en samenleving (zie ook kader ‘Een beknopte geschiedenis van het denken over megatrends’). Het ligt in de aard van mensen om meer te

willen weten over externe factoren. Daar wilden wij op inspelen om het debat over dit onderwerp te verbreden en verdiepen. Ook wilden we het algemeen begrip van megatrends vertalen in een meer praktisch raamwerk dat ondernemingen kunnen gebruiken om kansen op te sporen en risico's te verkleinen.

Iedere manager in de private of publieke sector kan het megatrends-raamwerk gebruiken om scherper na te denken over complexe externe trends en vervolgens een ordelijke, voorzichtige en proactieve strategie te ontwikkelen waarmee kan worden ingespeeld op die trends. De fundamentele bouwstenen van het raamwerk zijn vijf historische patronen die zich momenteel manifesteren in de wereld en die hun stempel hebben gedrukt op alle aspecten van de mondiale sociaal-economische structuur.

1. *Demografische en maatschappelijke verandering* – De combinatie van een langere levensverwachting, afnemende geboortecijfers in vele delen van de wereld en historisch ongekende migratie, gevoegd bij een geleidelijke stijging in de maatschappelijke status van de vrouw en een toenemende etnische en sociale diversiteit in de meeste landen.
2. *Verschuivingen in de mondiale economische machtsverhoudingen* – Vooral de veel besproken verbreiding van de welvaart in de opkomende economieën, die zich sneller voltrekt dan eerder gebeurde in de geïndustrialiseerde wereld, leidend tot ontzaglijke veranderingen in de consumptiepatronen en een herschikking van internationale relaties.
3. *Snelle verstedelijking* – De enorme expansie van steden over de hele wereld, als gevolg van zowel migratie als geboorte, met grote gevolgen voor infrastructuur, landgebruik, verkeer, werkgelegenheid, kwaliteit van leven, en cultuur.
4. *Klimaatverandering en gebrek aan grondstoffen* – De snel stijgende vraag naar energie, voedsel en water in een wereld met beperkte natuurlijke hulpbronnen en een nog meer beperkt opnamevermogen van koolstofdioxide en allerlei andere broeikasgassen.
5. *Technologische doorbraken* – De transformatie van bedrijfsleven en dagelijks leven als gevolg van de ontwikkeling en toepassing van nieuwe, digitaal mogelijk gemaakte innovaties op gebieden als bio- en nanotechnologie, fabricage (waaronder ook 3D-printing), cloud computing en het ‘internet der dingen’.

Elk van deze megatrends heeft zich al in zekere zin voltrokken. De vergrijzing van de bevolking in het Westen, de verschuiving van het mondiale economische zwaartepunt naar Azië, de explosieve groei van de steden wereldwijd, ontbossing en overbeving en de onstuitbare ontwikkeling van hoogwaardige technologie maken we nu al uitgebreid mee. Al deze trends beïnvloeden elkaar dus ook onvermijdelijk en zullen in nagenoeg iedere sector over de hele wereld fundamentele veranderingen teweegbrengen.

In figuur 1 belichten we slechts een tiental van de combinaties van trends die we voorzien. Er zijn nog wel tientallen of misschien zelfs honderden andere combinaties van trends denkbaar. Door proactief te speuren naar op elkaar inwerkende megatrends die van invloed zullen zijn in de eigen bedrijfstak, kunnen managers anticiperen op uitdagingen en kansen waar concurrenten veelal geen oog voor hebben. Op elkaar inwerkende megatrends kunnen het startpunt vormen voor een herziening van de strategie. Managers kunnen scenario's ontwikkelen voor de wijze waarop combinaties van megatrends hun bedrijven kunnen raken. Ze kunnen nadenken over die onderdelen van het bedrijf die het sterkst zullen worden getroffen. Of ze kunnen zich afvragen hoe hun sterkste concurrenten op die combinaties van megatrends zouden kunnen reageren. Vervolgens kunnen ze hun prioriteiten dienovereenkomstig aanpassen.

Megatrends zullen elkaar hoe dan ook beïnvloeden. Hoe precies, dat is vaak niet op voorhand te zeggen. Zeker is echter dat de wereld er wezenlijk door zal veranderen.

In het navolgende bekijken we vier combinaties van megatrends in iets meer detail: de wereldwijde woestijn, de tijdelijke onderneming, fel concurrerende steden, en de wereldwijde opkomst van de vrouw. Zoals de meeste combinaties van megatrends bevinden ook deze zich nog in een pril stadium en kunnen ze nog steeds worden beïnvloed. Bedrijven en overheden hebben nog de tijd om de noodzakelijke strategieën en capaciteiten voor een krachtige en doeltreffende reactie te ontwikkelen.

DE WERELDWIJDE WOESTIJN

Watergebrek is snel aan het uitgroeien tot een van de cruciale uitdagingen van onze tijd. Dit is een direct gevolg van een samenloop van twee megatrends: de verschuiving in de internationale economische krachtsverhoudingen in combinatie met de klimaatverandering annex schaarste aan grondstoffen. Door de economische groei in de opkomende economieën is de behoefte aan water vervoevoudigd. Als hun welvaart stijgt, gebruiken mensen meer water in het huishouden, kopen ze meer industriële producten waarvoor veel water nodig is, en gaan ze meer vlees eten. Voor de productie van een pond rundvlees kan twintig tot vijftig keer zoveel water nodig zijn als voor een pond aardappelen of bananen. Voor vee is veel water nodig, ook voor het gras dat de dieren gra-

zen. Op veel plekken zal de hoeveelheid water voor irrigatie naar verwachting moeten verdubbelen enkel om een grotere en meer welvarende bevolking te kunnen voeden.

Door het gelijktijdige effect van twee megatrends, nog verergerd door de gevolgen van klimaatverandering, staan de watervoorraden over de hele wereld nu al onder druk. Momenteel leeft bijna een miljard mensen in gebieden die kampen met een gebrek aan water. Nog eens vijfhonderd mil-

joen mensen wonen in gebieden waar dit op afzienbare termijn het geval zal zijn. Daarenboven leeft 1,6 miljard mensen, dus bijna een kwart van de totale wereldbevolking, in landen zonder infrastructuur om water te transporteren vanuit rivieren en natuurlijke ondergrondse watervoorraden (aquifers). Zelfs een kleine stijging van de mondiale temperatuur kan de beschikbare watervoorraad verder verkleinen. De meest acuut bedreigde regio's zijn onder andere het noorden van India, grote delen van China en een groot deel van Californië.

Watergebrek is geen lokaal probleem. Tekortschietend waterbeheer heeft wereldwijde consequenties – vandaar ook de typering 'wereldwijde woestijn'. Eén van de gevolgen is toenemende politieke spanning rond de beschikbaarheid van strategische watervoorraden. Dit zorgt nu al voor instabiliteit en conflicten in bijvoorbeeld het

MCDONALD'S
BOUWDE MET ZIJN
SCHERPE OOG VOOR
DE WISSELWERKING
TUSSEN
GROOTSCHALIGE
TRENDS EEN GROOT
CONCURRENTIE-
VOORDEEL OP

FIGUUR 1. VIJF MEGATRENDS IN TIEN COMBINATIES

De tien samenvallende megatrends in deze figuur geven een representatief beeld. Er kunnen zich nog veel meer combinaties voordoen, met grote invloed op zowat iedere bedrijfstak en overheid. Het kan een nuttige exercitie zijn voor een managementteam om aan de hand van dit overzicht combinaties van megatrends te benoemen die de eigen bedrijfstak en concurrentieomgeving zullen beïnvloeden.

	DEMOGRAFISCHE EN MAATSCHAP- PELIJKE VERANDERING	VERANDERINGEN IN INTERNATIONA- LE ECONOMISCHE MACHTS- VERHOUDINGEN	SNELLE VERSTEDELIJING	KLIMAAT- VERANDERING EN GRONDSTOF- SCHAARSTE
TECHNOLOGISCHE DOORBRAGEN >	<i>Generatie "I" -</i> Een nieuwe groep technologisch goed ingevoerde consumenten doet een alomvattend, onderling verbonden en geïndividualiseerd cultureel milieu ontstaan	<i>Tijdelijke onderne- ming</i> - Bedrijfstakken hergroeperen zich rond kortstondige netwerken ontworpen om specifieke taken uit te voeren	<i>Detailhandel één op één</i> - Aanbieders in de stad leveren met behulp van microfabricage, aggregatieplatforms en het internet der dingen vergaand op maat gemaakte producten en diensten	<i>Deeleconomie</i> - Dankzij digitale platforms kunnen steeds meer middelen gemeenschappelijk worden gebruikt
	DEMOGRAFISCHE EN MAATSCHAP- PELIJKE VERANDERING >	<i>Opkomst van de vrouw</i> - Een miljard vrouwen in opkomende landen worden een internationale economische factor van belang	<i>Steden van gepensioneerden</i> - Vergrijzende bevolkingen bereiken kritieke schaal en stellen steden voor nieuwe infrastructurele uitdagingen	<i>Slimmere zorg</i> - Snellere innovatie in de zorg is nodig om mensen langer en productiever te laten leven bij toenemende omgevingsbeperkingen
		VERANDERINGEN IN INTERNATIONA- LE ECONOMISCHE MACHTS- VERHOUDINGEN >	<i>Bestuur zonder grenzen</i> - Verstedelijkte gebieden en regio's worden relevanter dan landen voor economische en politieke ontwikkeling	<i>Wereldwijde woestijn</i> - Grootchalig gebrek aan water leidt wereldwijd tot onzekerheid, conflicten en innovatie
			SNELLE VERSTEDELIJING >	<i>Fel concurrerende steden</i> - Verstedelijkte gebieden innoveren sneller om grondstofschaarste op te lossen en met succes te concurreren om nieuwe inwoners van buiten

Bron: PwC

Midden-Oosten. Neem de droogte van 2010 in Rusland: in reactie daarop beperkte dat land de graanuitvoer; daardoor steeg de prijs voor basisvoedsel in het Midden-Oosten en Noord-Afrika; dat leidde vervolgens tot tekorten en sterk oplopende kosten van levensonderhoud; en dat droeg weer bij tot de spanningen die leidden tot de Arabische Lente. Door de droogte van 2006 tot 2011 in Syrië mislukten in dat land drie kwart van de oogsten van de lokale boeren. Die moesten uitwijken naar de toch al economisch instabiele steden, en dit droeg weer bij tot de verwoestende burgeroorlog in Syrië.

Gezien de verwachte mondiale economische en bevolkingsgroei ligt het niet voor de hand dat de totale behoefte aan water kan worden teruggebracht. Aller ogen zijn daarom steeds meer gericht op technologie en management; die zullen voor een oplossing moeten zorgen. Wij verwachten een toename te zien in het onderzoek naar en de ontwikkeling van technologie voor waterwinning (water halen uit lucht), ontzilting en waterzuivering. Na de inzet op efficiënt energieverbruik krijgen we nu de inzet op efficiënt waterverbruik. Opvangsystemen (voor het sturen en opvangen van regenwater), digitale watermeters, slimme waternetwerken (waarbij stromen worden gestuurd met behulp van actuele gegevens) en waterzuinige toiletten en douches zullen steeds meer in zwang raken. De instellingen die lokaal water(verbruik) beheren en reguleren zullen even invloedrijk en aanzienlijk kunnen worden als de energiebedrijven. Op de spotmarkt voor waterrechten kunnen handelaren een fortuin maken.

Ecologische motieven worden versterkt door economische overwegingen. Als, om maar eens wat te noemen, lekkage met vijf procent wordt verminderd en gesprongen waterleidingen met tien procent, dan kunnen de waterbedrijven jaarlijks tot wel 4,6 miljard dollar besparen. Slimme waternetwerken kunnen enkel in de VS al een besparing van nog eens 12,5 miljard dollar opleveren. Innovatie in de prijsstelling kan droge regio's helpen om hun im- en export doeltreffender te regelen: volgens het concept 'virtueel water' moet voedsel een prijs krijgen die overeenkomt met het water dat nodig is om het te produceren. Met behulp van persoonlijke meetapparatuur kan de consument intussen zijn waterverbruik verminderen. Enkele investeerders en private equity-firma's met vooruitziende blik zien in waterbeheer een

heuse groeikans. Sommige industriële ondernemingen diversifiëren gretig in water-gerelateerde producten.

De uitdagingen en kansen van de wereldwijde woestijn zijn lastig te negeren. Door problemen met de watervoorziening kunnen de prijzen voor veel materialen en grondstoffen die met behulp van water worden geproduceerd sterker gaan schommelen. Bedrijven die snappen welke consequenties de wereldwijde woestijn kan hebben, en die proberen met behulp van technologische innovatie verantwoordelijker en efficiënter om te gaan met water, kunnen een groot pioniersvoordeel behalen. Onder andere PepsiCo doet onderzoek naar dergelijke methoden. Dat concern gebruikt ongeveer honderd miljard liter water per jaar voor zijn frisdrank en chips. In 2012 bespaarde PepsiCo veertien miljard liter water en daarmee vijftien miljoen dollar.

EEN BEKNOPTE GESCHIEDENIS VAN HET DENKEN OVER MEGATRENDS

Het onderzoek naar langlopende trends met als doel de complexe wereld te doorgronden gaat terug tot de mythologie. In de moderne tijd begint het verhaal van de 'megatrends' bij Alvin en Heidi Toffler met hun boek *Future Shock*, dat in 1970 verscheen bij Random House. Zij beschreven hoe de beschaving zich aan het ontwikkelen was tot een 'superindustriële' samenleving, gekenmerkt door een massale trek van het platteland naar de stad en door kenniswerk. Veel mensen zouden door deze veranderingen hun houvast in het leven kwijtraken. De Tofflers voorzagen ook het overweldigende informatie-aanbod dat we nu kennen, of de 'information overload' zoals zij het noemden.

Op ongeveer hetzelfde moment werkten planners bij Koninklijke/Shell aan een procedure die bekend werd als scenarioplanning: het opstellen van verhalen over verschillende voorstelbare toekomsten met als doel beter onderbouwde en toekomstbestendiger beslissingen te kunnen nemen. Doordat Shell zich had verdiept in de trends die van invloed waren op de olie-aanvoer wist het concern zich in de jaren zeventig beter door de energiecrises heen te slaan dan de rest van de olieindustrie. Pierre Wack, een van de leiders van die scenarioplanning, hielp later bij de vooraan-

staande Afrikaanse mijnbouwonderneming Anglo-American PLC de scenario's te ontwikkelen die de zakelijke en politieke elite van Zuid-Afrika midden jaren tachtig duidelijk maakten dat hun apartheidregime onhoudbaar was.

John Naisbitt bedacht het begrip 'megatrends' in zijn boek met die naam uit 1982 (Warner Books). Volgens hem was de wereld zich dankzij de technologische ontwikkeling tot één groot dorp aan het ontwikkelen waarin geen plaats meer was voor louter nationale economieën. Evenals de Tofflers (en wij zelf) viel hem op dat de wereld steeds sneller veranderde. 'De overgang van een agrarische naar een industriële samenleving voltrok zich in honderd jaar, de huidige herstructurering van een industriële naar een informatiemaatschappij heeft zich in slechts twee decennia voltrokken,' schreef hij. Volgens Naisbitt dwong dit hoge veranderingstempo beleidsmakers om beter zicht te krijgen op het eb en vloed van de gebeurtenissen die zich in de omgeving van hun organisaties afspeelden.

Sindsdien hebben nog vele andere auteurs zich in grote trends verdiept. De meest vooruitziende blik had misschien wel Peter Drucker, die in 1989 in zijn boek *The New Realities* (Heinemann) een samenleving gebaseerd op kenniswerk typeerde. Al deze auteurs bevesten hoe belangrijk het is voor managers om zich in langlopende trends te verdiepen: het is een manier om kansen en risico's beter in het vizier te krijgen.

DE TIJDELIJKE (OF 'POP-UP') ONDERNEMING

De megatrend van de veranderende krachtsverhoudingen in de wereldeconomie gaat ook hand in hand met technologische doorbraken. Een van de opmerkelijkste resultaten is de verspreiding van 'pop-up'-bedrijven – ofwel bedrijven die met opzet slechts beperkte tijd actief zijn om bepaalde taken uit te voeren. Zij versterken (en profiteren van) een in het algemeen soepeler ondernemingsklimaat. Nog maar tien jaar geleden was er een grote investering voor nodig om een bedrijf op te richten dat de wereldmarkt kon bedienen. Ook kostte alleen al de oprichting zo'n vijftig dagen aan aanvragen en papierwerk. Die wachttijd is inmiddels teruggebracht tot een

wereldwijd gemiddelde van 25 dagen en de hele procedure is eenvoudiger geworden. Dankzij betere software, bijvoorbeeld, kunnen juridische documenten online worden opgesteld en ingevuld. Landelijke overheden streven steeds energiever naar een gunstige score op de ranglijst voor zakendoen van de Wereldbank en meer van zulke indices waarmee de obstakels voor vrij ondernemerschap worden bijgehouden.

In de detailhandel en de horeca zijn er al veel van dergelijke tijdelijke bedrijven geweest. Ze bestaan doorgaans slechts enkele maanden en genereren omzet door een gevoel van urgentie en schaarste te creëren of door in te spelen op een feestdag of een bijzonder evenement. Volgens het Centre for Economics and Business Research genereren deze ondernemingen enkel in het Verenigd Koninkrijk nu al voor 2,1 miljard pond aan omzet en zal die omzet de komende jaren met ruim acht procent per jaar groeien. Er zullen andere tijdelijke ondernemingen verschijnen. Sommige zullen nieuwe producten uitbrengen en in licentie geven aan fabrikanten. Andere bieden misschien een trainingsmodule, een IT-installatie of de oplossing voor een financieel probleem aan, of voeren een marketingplan uit. Sommige tijdelijke bedrijven voeren misschien functietaken uit die voorheen werden gedaan door intern personeel of door grote externe dienstverleners.

De tijdelijke onderneming zou niet kunnen bestaan zonder de digitalisering. Kortstondige restaurants vinden hun klanten online. Grotere ondernemingen zijn inmiddels voldoende flexibel om met tijdelijke ondernemingen te werken nadat ze al jarenlang hun gegevens in de cloud opslaan en hun medewerkers vanuit huis laten werken. Dankzij microproductietechnieken als 3D-printing en precisietechniek zijn er geen grote startinvesteringen voor bijvoorbeeld fabrieken meer nodig. Via sites voor crowdsourcing als Kickstarter kunnen razendsnel miljoenen aan financiering worden opgehaald door amateur-investeerders online voor het bedrijfsidee te winnen. Veel nieuwe platforms voor tijdelijke bedrijven staan nog in de kinderschoenen maar bereiken toch al heel veel mensen. Een voorbeeld is Elance-oDesk, een platform voor uitbesteding van taken: daar werken online tien miljoen mensen voor.

De groei van de opkomende markten maakt de tijdelijke ondernemingen ook levensvatbaarder. Er komt name-

lijk meer geschoold personeel beschikbaar. Naarmate de kwaliteit en prestaties van het onderwijs in Afrika, Azië, Oost-Europa en Latijns-Amerika verbeteren, groeit het reservoir aan potentiële nieuwe medewerkers in die regio's. Als de huidige trends doorzetten, vertegenwoordigen China en India tegen 2020 maar liefst veertig procent van alle jongeren met een hogere opleiding in de G20 en de OESO-landen. De VS en de EU hebben dan net iets meer dan een kwart daarvan. De opkomende economieën zullen ook voor een groot deel van de vraag naar tijdelijke ondernemingen zorgen. Expats kunnen zich volop voor die bedrijven inzetten zonder te hoeven verhuizen.

In de jaren zestig zorgde de teloorgang van de klassieke filmstudio voor een wezenlijke verandering in de film-industrie. Evenzo zal de verschuiving naar meer flexibele, 'project voor project'-ondernemingen consequenties hebben voor ieder aspect van een organisatie en voor corporate finance. Werkgevers zullen kandidaten gaan beoordelen met behulp van aanbevelingsmachines. Voor werknemers wordt de arbeidsmarkt stabiel dankzij hun relatie met wervingsplatforms die met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden concurreren om goede mensen. Naarmate ondernemingen nauwer met elkaar verweven raken, zullen ze elkaar op steeds creatievere manieren gaan belonen voor hun onderlinge bijdragen. Ze zullen gaan doen wat Toyota deed ten tijde van de financiële crisis van 2008: het concern maakte toen gebruik van zijn macht om geld te lenen voor zijn leveranciers, die op dat moment zelf geen krediet konden krijgen. Ook uw onderneming kan misschien gaan experimenteren met tijdelijke activiteiten: zet een onderdeel van de onderneming apart en geef het soepeler regels voor contracten en overeenkomsten. Ondernemingen die deze nieuwe tijdelijke bedrijven gemakkelijk weten te vinden en er succesvol mee kunnen samenwerken zullen in de toekomst ook slagvaardiger zijn.

FEL CONCURRERENDE STEDEN

In het jaar 2008 vond een historische omslag plaats. Voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid woonde de meerderheid van de wereldbevolking in steden. En elke dag komen er naar schatting 180,000 stedelingen bij.

De megatrend van de snelle verstedelijking heeft de

verspreiding van bepaalde maatschappelijke problemen versneld. Denk aan het verkeer en aan drukte, aan de spanning tussen rijk en arm, aan problemen met het grootbrengen van kinderen, aan tekorten aan voedsel en drinkwater, aan misdaad, en aan corruptie onder ambtenaren en politici. De verstedelijking is echter ook goed voor de economische groei, het milieu en de culturele vitaliteit. Steden die doeltreffend inspelen op hun uitdagingen krijgen een hoge kwaliteit van leven en sterke sociale netwerken; ze worden centra van welvaart. Steden die zichzelf niet goed managen, belanden in een neerwaartse sociaal-economische spiraal.

Goed stedelijk beheer wordt nog belangrijker als gevolg van een tweede megatrend: de klimaatverandering en de schaarste aan grondstoffen. Steden aan de kust moeten zich wapenen tegen overstroming; steden in droge gebieden moeten zich ernstig afvragen hoe zij aan water kunnen komen. Allemaal moeten ze de infrastructuur opbouwen en onderhouden die een alsmaar verder integrerende wereldbevolking in staat stelt te overleven.

Het is dan ook niet verrassend dat steden centra worden van succesvolle technologische en politieke innovatie. Voorheen probeerden steden bedrijven te lokken met fiscale voordelen. In de toekomst zullen ze vooral proberen de mensen aan te trekken van wie die bedrijven het moeten hebben. Steden zullen elkaar beconcurreren op leefbaarheid. Iedere succesvolle stad zal haar eigen versie hebben van de voorzieningen waar mensen op af komen: een prettige en duurzame natuurlijke en bebouwde omgeving, een rijke verscheidenheid aan culturele instellingen, volop mogelijkheden om sociale en zakelijke relaties aan te knopen met gelijkgestemde geesten (waardoor de stad zich uitstekend leent voor tijdelijke bedrijven), en een financiële infrastructuur die dit alles ondersteunt.

Nu al nodigen de meest bruisende steden universiteiten uit om zich er te vestigen of stichten die zelf, knappen hun luchthavens en spoorwegnetwerken op en ontwikkelen culturele innovaties. Natuurlijk hebben steden dit altijd al gedaan, maar nog nooit concurreren er zoveel met elkaar – alleen al omdat de wereldbevolking nog nooit eerder zo groot, geografisch verspreid en kosmopolitisch is geweest. Sommige steden hebben het geluk dat hun nationale overheid hen ondersteunt bij hun inspanningen. Maar eigenlijk is de landelijke overheid niet

zo heel belangrijk voor een stad die een goede kwaliteit van leven wil bieden.

Net als bij uitstek succesvolle bedrijven zullen ook de meest succesvolle steden zich ontwikkelen door samenwerking van onderop, innovatie en productiviteitsverbetering. Misschien zullen ze hulpmiddelen gebruiken als Brickstarter, een concept van het Finse innovatiefonds Sitra. Dit online-platform brengt burgers bij elkaar rond publieke projecten om fondsen te werven, investeringen af te stemmen op voorkeuren van burgers en om projecten verder te helpen. Sitra heeft de afkorting YIMBY ('Yes in My Backyard') bedacht als parool voor participatief en samenwerkend stedelijk ontwerp.

Er ontstaan ook andere innovaties in stedelijke planning en stadsbeheer. In Texas werkt de stad Austin samen met het niet-commerciële Environmental Defense Fund en een aantal ondernemingen (Intel, LG Electronics en Whirlpool) aan een zelfvoorzienende gemeenschap – het Pecan Street-project – met geïntegreerde slimme huizen en de grootste concentratie woningen op zonne-energie ter wereld. In het 'proefproject slimme omgevingen' (Smart Environments Pilot) in de Engelse stad Manchester worden met behulp van een draadloos netwerk van sensoren gegevens verzameld over warmte, vochtigheid, geluid en vervuiling om per wijk het leefmilieu bij te houden. De gegevens kunnen via internet worden ingezien en gebruikt door kunstenaars, wetenschappers, technologen, onderzoekers en actieve burgers. Citymart is een alternatief via internet voor de gebruikelijke inkoop door overheden; lokale overheden adverteren er hun problemen en nodigen het publiek uit om nieuwe oplossingen aan te dragen. Deze innovaties zijn allemaal gedeeltelijk gebaseerd op de veronderstelling dat de beschikbaarheid ervan online de gemeente transparanter maakt en bijdraagt aan de creativiteit en aansprakelijkheid van de lokale overheid. Naarmate de welvaart zich verder concentreert in de steden, en de stedelijke bevolking geraffineerder wordt, vermenigvuldigen zich de kansen voor vooruitstrevende bedrijven. Niet alle concurrerende steden liggen in hoogontwikkel-

de economieën. In China, bijvoorbeeld, proberen enkele steden een wereldwijd vooraanstaande rol op te bouwen door investeringen, innovatie en onderwijs te stimuleren. Dubai en Abu Dhabi volgen ook een dergelijke strategie. Wij verwachten dat we de komende jaren nog meer van dergelijke plekken zullen gaan zien in opkomende markten en zelfs in landen aan de economische periferie. Zo kunnen zij relatief snel de sprong naar welvaart maken – en de landen om hen heen met zich mee trekken.

DE WERELDWIJDE OPKOMST VAN DE VROUW

Volgens een schatting van een onderzoeksteam van Strategy& uit 2010, gebaseerd op gegevens van de Internationale Arbeidsorganisatie, hebben in 2020 ongeveer 865 miljoen vrouwen in de beroepsleeftijd (20-65) geen opleiding genoten of mogen niet buitenshuis werken. De overgrote meerderheid van deze vrouwen, ongeveer 812 miljoen, leeft in opkomende en ontwikkelingslanden. In het rapport dat Strategy& er in 2012 over uitbracht, getiteld *Empowering the Third Billion* (ontplooiing van het derde miljard), werd gesteld dat als deze vrouwen toetraden tot de beroepsbevolking, dat een even groot economische effect zou hebben als de economische opkomst van China en India. Miljoenen mensen in die twee landen voegen zich bij de middenklasse. Waarom zouden arme vrouwen van over de hele wereld dat niet ook kunnen doen?

Meer en meer vrouwen uit opkomende landen worden ook inderdaad actief als werknemer, ondernemer, opleider en zelfs topmanager. De wereldwijde opkomst van de vrouw is het onvermijdelijke gevolg van de samenloop van de verschuivingen in de economische en maatschappelijke machtsverhoudingen en de demografische verandering. De wisselwerking tussen deze trends zorgt voor immense maatschappelijke en economische baten. Vrouwen zoeken vaak flexibele werkplekken op en zijn geneigd te investeren in gezinnen en gemeenschappen. Als zij toetreden tot de arbeidsmarkt, heeft dat doorgaans onder

ONDERNEMINGEN
DIE HET SNELST
TECHNOLOGISCHE
INNOVATIE
INZETTEN OM
VERANTWOORDELIJKE
EN EFFICIËNTER OM
TE GAAN MET WATER,
KUNNEN EEN GROOT
CONCURRENTIE-
VOORDEEL OPBOUWEN

andere tot gevolg dat het onderwijspeil en de levenskwaliteit toenemen, vooral voor de lokale kinderen.

De wereldwijde opkomst van de vrouw wordt gevoed door een sterke ontwikkeling. Wereldwijd hebben al meer vrouwen dan mannen een hogere opleiding afgerond: de verhouding is nu 100 tegen 93. Bij de projecten van Grameen Bank (financiering van kleine bedrijven in opkomende economieën) gaat het meestal om vrouwen; die worden beschouwd als een veiliger kredietrisico. Dergelijke overwegingen spelen ook bij initiatieven als Project Shakti, een initiatief op het Indiase platteland van Unilever-dochter Hindustan waarbij vrouwen kleine buurtwinkeljes voor producten van Unilever opzetten. Hiermee hebben 48.000 plattelandsvrouwen een nieuwe mogelijkheid gekregen om in hun eigen levensonderhoud te voorzien. Tegelijkertijd heeft Unilever op deze manier contact gelegd met drie miljoen huishoudens verspreid over heel India. Het concern heeft na India ook dergelijke projecten gelanceerd in Kenia en Nigeria. Nog een voorbeeld is het wereldwijde project voor de ontplooiing van de vrouw dat Walmart lanceerde in 2011. Die onderneming koopt jaarlijks voor twintig miljard dollar in bij ondernemingen van over de hele wereld die door vrouwen worden geleid.

De toetreding van de vrouw tot de arbeidsmarkt zal worden gestimuleerd door maatschappelijke verandering. Naarmate opkomende markten steeds meer geïntegreerd raken met de wereldmarkt, komen ze ook steeds meer in aanraking met westerse normen en waarden. De rol van de vrouw zal minder strak worden ingeperkt tot gezin en zorg; vaderschapsverlof zal steeds gewoner worden. In grote ondernemingen zullen meer en meer vrouwen doordringen tot hoge posities; de bedrijfscultuur is daardoor nu al aan het veranderen. Sommigen menen dat de cultuur en manier van werken van organisaties inclusiever en bedachtzamer zullen worden als meer vrouwen doordringen tot leidinggevende functies.

Om volop te kunnen profiteren van het potentieel van vrouwen, en niet op achterstand te raken ten opzichte

van de concurrentie, zullen ondernemingen zich moeten aanpassen en vrouwen in staat moeten stellen zich te ontplooien. Voorzieningen als kinderopvang, flexibele werktijden, zwangerschapsverlof en medische zorg voor kinderen moeten worden uitgebreid. Ook zal gehoor moeten worden gegeven aan de roep van vrouwen om gelijke beloning en gelijke promotiekansen. Dit alles zal ongetwijfeld op allerlei creatieve manieren worden opgepakt. De deeleconomie ('sharing economy') zal misschien oplossingen bieden voor zorg aan kinderen op die plekken waar die het hardst nodig is. Door deze veranderingen zullen veel ondernemingen niet langer louter reactief een diversiteitsbeleid voeren, enkel om te voldoen aan eisen van de regelgever, maar proactief – om goed opgeleide vrouwelijke medewerkers binnen te halen van wie zij het potentieel voorheen wellicht hebben onderschat.

HOE KUNNEN ONDERNEMINGEN INSPELEN OP DE SAMENLOOP VAN MEGATRENDS?

In een wereld die onder invloed staat van allerlei op elkaar inwerkende megatrends is het resultaat op de korte termijn geen goed strategisch baken. Natuurlijk moet ook naar het resultaat op afzienbare termijn worden gekeken. Maar het management zal eveneens oog moeten hebben voor de langere termijn.

Door de megatrends en hun onderlinge wisselwerking in ogenschouw te nemen, kunnen managers hun besluitvorming voor de korte en lange termijn met elkaar verenigen. Kijk allereerst eens naar de samenloop van megatrends in de eigen sector. Wat zou er in de komende tien à vijftien jaar kunnen gebeuren wanneer demografische en maatschappelijke veranderingen samen vallen met technologische doorbraken – in de zorg, de energievoorziening, auto's of consumentenproducten? Hoe kan uw onderneming daarin het voortouw nemen? Hoeveel zal er moeten worden geïnvesteerd, en met welke terugverdientijd?

HET AANDEEL VAN
CHINA EN INDIA IN
DE WERELDWIJDE
CONSUMPTIE DOOR DE
MIDDENKLASSE STEEG
VAN MINDER DAN 2% IN
2000 NAAR BIJNA 10%
IN 2013 EN ZAL IN 2025
NOG EEN VEELVOUD
DAARVAN HOGER
LIGGEN

Eigenlijk zou er in iedere vergadering van de board minstens één potentiële kans die voortkomt uit een samenloop van megatrends op de agenda moeten staan. De board of het topmanagement kan externe nieuwsgierigheid bevorderen. Er kunnen maatregelen worden genomen om de onderneming voor te bereiden op megatrends die elkaar zullen raken (ook al kunnen die een ongemakkelijk gevoel geven). Mogelijke reacties kunnen worden getoetst en de strategie van de onderneming kan eraan worden aangepast ('Hoe zouden wij concurreren met een groep tijdelijke ondernemingen in onze bedrijfstak?'). Men kan op voorhand nadenken over de verbanden en afwegingen die veel combinaties van megatrends met zich meebrengen.

De onderneming voorbereiden op gelijktijdig optredende en op elkaar inwerkende megatrends betekent ook dat de leiders zelf nieuwe managementvaardigheden zullen moeten opdoen. Ze zullen moeten leren om beter te luisteren, beter door te dringen tot de betekenis van wat ze opvangen en beter aan te zetten tot verandering. Dit kan betekenen dat zij geregeld dingen moeten ondernemen die ze volstrekt niet gewend zijn – en anderen moeten aanmoedigen dat ook te doen. Het kan ook betekenen dat men nieuwe businessmodellen uitprobeert, probeert samen te werken met andere ondernemingen en zoekt naar nieuwe manieren om naar de wereld te kijken. Er zal ongetwijfeld moeten worden geëxperimenteerd. Er zal creativiteit aan de dag moeten worden gelegd. Managers zullen zelf het open gedrag ten toon dienen te spreiden dat zij willen stimuleren in de organisatie. De gedachte aan samenvallende megatrends kan aanvankelijk angst inboezemen. Maar er schuilen ook nieuwe kansen in, en de mogelijkheid van een betere toekomst.

Literatuur

- Aguirre, D. & K. Sabbagh (2012). The Third Billion. *Strategy+business*, Summer. (Artikel over de opkomst van de vrouw en de invloed daarvan.)
- Aguirre e.a. (2012). *Empowering the Third Billion: Women and the World of Work in 2012*. Strategy&. (Rapport over de opkomst van de vrouw en de invloed daarvan.)
- Brand, S. (2006). City Planet. *Strategy+business*, Spring. (Bereid u voor op kosmopolitische slums met bloeiende markten, oudere bewoners, de meest creatieve economieën uit de geschiedenis en fel met elkaar concurrerende steden.)

- Bremmer, I. (2015). How to Lead in Ambiguous Times. *Strategy+business*, Spring, pp. 26-30.
- Doshi, V, G. Schulman & D. Gabaldon (2007). Lights! Water! Motion! *Strategy+business*, Spring. (Voorgestelde reactie voor concurrerende steden in de wereldwijde woestijn – er moet nu worden geïnvesteerd in vernieuwing van de water-, energie- en transportsystemen gezamenlijk.)
- Drucker, P. (1989). *The New Realities: In Government and Politics/in Economics and Business/in Society and World View*. Heinemann. (Inmiddels een kwart eeuw oud maar nog steeds een vooruitziende gids voor de langlopende en zich langzaam ontvouwende trends die de wereld beïnvloeden.)
- Fisher, L.M. (2006). Alvin Toffler: The Thought Leader Interview. *Strategy+business*, Winter. (De auteur van *Future Shock* benoemt enkele op elkaar ingrijpende megatrends, waaronder die van de tijdelijke bedrijven.)
- Kleiner, A. (2003). The Man Who Saw the Future. *Strategy+business*, Spring. (Over Pierre Wack en zijn nalatenschap.)
- Ryan, T. e.a. (2014). *Five Megatrends and Possible Implications*. PwC. (Overzicht voor commissarissen en topmanagers.)
- Vaughan, R. (2014). The Sharing Company. *Strategy+business*, 28 oktober. (Een andere combinatie van megatrends, de deeleconomie, heeft ook gevolgen voor de zakelijke markt.)
- Zie verder de website 'Megatrends': pwc.co.uk/issues/megatrends/ (Over doorlopend onderzoek naar megatrends en aanverwante onderwerpen, met een aparte pagina over combinaties van megatrends.
- Zie ook strategy-business.com/global_perspective.

Over de auteurs

D. Lancefield (david.lancefield@uk.pwc.com) is partner bij PwC in Londen. R. Vaughan (robert.vaughan@uk.pwc.com) is econoom en verbonden aan het economie- en beleidsteam van PwC in Londen. R. Boxshall (richard.boxshall@uk.pwc.com) is senior econoom en consultant bij het onderdeel strategie en economie van PwC in Londen. Aan dit artikel is ook bijgedragen door consulting editor D. Bolchover, onderzoekers S. Nahta en M. Gregory, en PwC-strategiespecialist L. Johnson.

'When Megatrends Collide', by David Lancefield, Robert Vaughan, and Richard Boxshall, reprinted with permission from the Spring 2015 issue of *strategy+business* magazine, pp. 65-73, published by PwC Strategy& Inc. © 2015 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.