

Commerciële adviesdiensten in beweging

Organisatie-adviesbureaus zijn de laatste jaren qua omzet en werkgelegenheid sterk gegroeid. De toenemende internationalisering van het bedrijfsleven heeft ook voor deze branche ingrijpende consequenties. Desondanks zal de adviesmarkt uit zelfstandige nationale segmenten blijven bestaan. In onderstaand artikel geeft de auteur een overzicht van de recente ontwikkelingen in de 'management-consultancy' in Nederland. Voor het op peil houden van de kwaliteit van de Nederlandse advisering verdient het aanbeveling een postdoctorale adviseursopleiding van wereldklasse te creëren.

DR. M.W. DE JONG*

Hoogwaardige en kennisintensieve zakelijke diensten staan momenteel sterk in de belangstelling. Fusies tussen ondernemingen die op de markt voor zakelijke dienstverlening actief zijn (o.a. accountants, consultants en reclamebureaus) zijn bijna aan de orde van de dag. Daardoor ontstaan samenwerkingsverbanden die zonder uitzondering een internationaal verspreid netwerk vormen. De handel in diensten komt mede daardoor op de politieke agenda te staan, zoals bij de GATT-onderhandelingen. De belangstelling gaat voorts naar kennisintensieve dienstverlening uit, omdat deze vorm van bedrijvigheid goed aansluit bij de gewenste profilering van de Nederlandse economie binnen de grenzen van de Europese markt: producten en diensten met een hoge toegevoegde waarde door nadruk op kennis en informatie als concurrentiefactor. Ook in de *Vierde nota voor de ruimtelijke ordening* wordt, in de context van de ontwikkeling van het grootstedelijke produktiemilieu in delen van de Randstad, verhoudingsgewijs veel aandacht geschonken aan de betekenis van internationale, kennisintensieve diensten.

Het belang van de zakelijke diensten blijkt onder meer uit de omzet- en werkgelegenheidsontwikkeling: het is één van de weinige sectoren waar ook recent een sterke groei van de werkgelegenheid heeft plaatsgevonden. In een Engelse studie¹ wordt gesteld dat na 1981 de meeste nieuwe arbeidsplaatsen in de commerciële dienstensector werden geschapen door het uitbesteden van functies die voorheen intern werden vervuld. Dit uitbestedingsproces zal door de Europese eenwording (1992) nog versneld worden. Uit een onderzoek voor de Europese Gemeenschap² blijkt dat de concurrentie in de zakelijke dienstverlening zal toenemen, waardoor de kosten lager zullen worden en de specialisatie zal toenemen. De verwachting is dat als gevolg daarvan steeds meer taken zullen worden uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners. Terwijl de zakelijke dienstverlening nu nog sterk nationaal gesegmenteerd is, zullen kwaliteit en specialisme steeds meer op de internationale markt worden bepaald. Dit kan ook grote gevolgen hebben voor de positie van de Nederlandse zakelijke dienstverlening.

De organisatie-adviesbureaus staan traditioneel in het centrum van de advisering, en we kunnen dan ook consta-

teren dat deze branche bij uitstek profiteert van de groeiende behoefte aan allerlei advisering. In dit artikel gaan we in op de recente ontwikkelingen in de 'management-consultancy' in Nederland³. Gelet op bovenstaande overwegingen is de verwachting gerechtvaardigd dat ontwikkelingen in deze branche ten minste voor een deel richtinggevend zullen zijn voor de ontwikkeling van de concurrentiekracht van adviesfuncties van uiteenlopende aard in aanpalende branches en binnen andere sectoren van de Nederlandse economie.

Structuur en segmentatie

In Nederland hebben gedurende het afgelopen decennium het bank- en verzekeringswezen en de zakelijke dienstverlening relatief de grootste bijdrage geleverd aan de groei van de werkgelegenheid. De organisatie-adviesbranche neemt daarbinnen slechts een heel bescheiden positie in. Wel is, na een periode van stagnatie tot 1983, de laatste jaren sprake van onstuimige groei. De afgelopen vijf jaar namen omzet en werkgelegenheid jaarlijks met bijna 20% toe⁴. In deze branche wordt toename van de omzet vrijwel direct vertaald in groei van de werkgelegenheid (en omgekeerd). In totaal zijn er nu ongeveer 3000 adviseurs in Nederland.

* De auteur is werkzaam bij het Instituut voor Ruimtelijke Organisatie TNO te Delft en aan het Economisch-Geografisch Instituut van de Universiteit van Amsterdam.

1. A. Rajan en S. Hayday, Employment puzzle: job creation or job diversion?, *Futures*, augustus 1988.

2. Peat Marwick McLintock, *The 'cost of non-Europe' for business services*, Brussel, 1988.

3. Onlangs werd hierover in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken een rapport vervaardigd, dat gedeeltelijk is gebaseerd op een enquête onder 150 adviesbureaus: M.W. de Jong en P.P. Tordoir, *Adviesdiensten in beweging; ontwikkelingen in de structuur en concurrentiepositie van de Nederlandse organisatie-adviessector*, INRO-TNO, Delft, 1989.

4. Gegevens ontleend aan een schriftelijke enquête onder 150 (van de ruim 300) organisatie-adviesbureaus in Nederland, M.W. de Jong en P.P. Tordoir, op.cit., 1989.

De organisatie-adviesbranche wordt gekenmerkt door kleinschaligheid. Meer dan 90% van de bureaus heeft minder dan vijftig werknemers; de grootste bureaus hebben rond de tweehonderd adviseurs in dienst. Er is echter wel sprake van een speciaal soort kleinschaligheid: naast een grote groep kleine zelfstandige bureaus, maken veel bureaus deel uit van een internationale keten. Deze internationaal georiënteerde adviesbureaus hebben recentelijk de sterkste expansie doorgemaakt. Zelfstandige adviesbureaus, waaronder ook grote van oudsher dominerende bureaus, blijven in groei daarbij achter. De verwachtingen voor de komende jaren zijn over de gehele linie bijzonder positief. Zowel wat betreft de omvang, als de inhoudelijke specialisatie van bureaus is er sprake van een grote mate van diversiteit in de adviessector. Binnen de advieswereld bestaan allerlei gespecialiseerde deelsegmenten, en in de praktijk concurreert een bureau per opdracht hoogstens met een handvol andere bureaus.

De grote diversiteit en segmentatie geldt ook ten aanzien van het cliëntenprofiel. Hoewel de organisatie-advieswereld veelal wordt geïdentificeerd met de behoeften van multinationale ondernemingen, blijken middelgrote ondernemingen en het midden- en kleinbedrijf belangrijkere markten te vormen. De totale non-profitmarkt is in Nederland naar verhouding bijzonder groot. In 1979 was het marktaandeel nog ca. 30%, terwijl dat sindsdien tot ca. 45% is toegenomen. In het buitenland is dit marktaandeel slechts 10-15%.

Hoewel enige jaren geleden nog de gedachte overheerste dat een te groot accent op overheidsopdrachten een gevaar zou vormen voor de continuïteit, heeft inmiddels deze vrees plaatsgemaakt voor de constatering dat de non-profitsector een blijvend belangrijke markt voor adviesopdrachten vormt. Dit houdt verband met de privatisering en de toenemende nadruk op doelmatigheid en kostenbewaking in de non-profitsector. Daarenboven wordt ook waarde gehecht aan overheidsopdrachten die bedoeld zijn ter stimulering van de kennisontwikkeling in de branche, bij voorbeeld ten aanzien van de logistiek of de informatietechnologie⁵. Grote binnenlandse adviesbureaus blijken de advisering aan de rijksoverheid te domineren. Kennelijk heeft de rijksoverheid een risicomijdend gedrag, waarbij weinig kansen aan kleinere adviesbureaus worden gegeven.

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) vormt beslist geen onbetekende markt. Daaruit kan worden geconcludeerd dat ook professionele adviseurs een belangrijke rol spelen bij het verhogen van de doelmatigheid in het mkb. Meestal hebben organisatie-adviseurs geen aparte aanpak ontwikkeld voor het mkb, hoewel enkele grotere bureaus wel speciale programma's zijn gaan ontwikkelen om daarmee de dienstverlening aan het mkb tegen lagere kosten mogelijk te maken. Deze ontwikkeling is duidelijk gestimuleerd door de Subsidieregeling management ondersteuning (SMO-regeling). Van de geënuquëeerde bureaus is tweederde met de regeling in aanraking geweest. De meeste daarvan beoordeelden de regeling positief, terwijl slechts 6% de regeling negatief beoordeelt. Het belangrijkste effect van de SMO-regeling is geweest dat de drempel voor het mkb om gebruik te maken van professionele adviseurs is verlaagd. Het met behulp van de SMO-regeling tot stand brengen, respectievelijk verder uitbouwen, van een markt voor professionele advisering van het mkb moet dan ook positief worden beoordeeld⁶.

Het grote bedrijfsleven vereist een adviesbureau met een duidelijke internationale signatuur. Vijftien adviesbureaus behalen meer dan 50% van hun omzet bij multinationale ondernemingen. Hieronder zijn naar verhouding veel van origine buitenlandse adviesbureaus. De strategische advisering aan multinationale ondernemingen geldt als het meest prestigieus. Daarnaast spelen multinationals, door hun professionele wijze van inschakeling van adviseurs en door hun voraanstaande managementprincipes, een belangrijke rol bij het ontwikkelen van kennis door organisatie-adviseurs. In dat opzicht is de relatief sterke positie van buitenlandse

bureaus op dit marktsegment, hoe verklaarbaar ook, niet bepaald gunstig voor de Nederlandse bureaus⁷.

Relatieve concurrentiepositie

In de adviessector bestaat binnen Europa een relatief sterke nationale marktbeperking en een sterk versplinterde markt. Per land overheersen verschillende specialisten. In België, de Bondsrepubliek en Scandinavië is de advisering meer gericht op de industriële productie (met inbegrip van een meer technische oriëntatie); in Frankrijk (en ook in Nederland) overheerst de aan informatietechnologie gerelateerde advisering; in Nederland is voorts de financieel getinte adviespraktijk in sterke mate ontwikkeld⁸.

Nationale adviesmarkten blijken dus nog steeds in belangrijke mate een zelfstandige ontwikkeling te kennen. Dit is een belangrijke conclusie in het licht van de sterke neiging om de internationalisatietendensen te benadrukken.

We kunnen bovendien de internationaal werkende adviesbureaus karakteriseren als 'multi-domestic'-netwerken, met een grote nadruk op aanpassing aan de lokaal bestaande cultuur. Daarbij hoort ook het niet of slechts in zeer beperkte mate inschakelen van 'expatriates'. In een aantal gevallen gaat het hierbij om ondernemingen die vanuit één land (met name de Verenigde Staten) zijn opgebouwd, maar vaak betreft het netwerken van lokaal opgebouwde kantoren en affiliaties. In vergelijking met andere landen in Europa wordt de adviesmarkt in Nederland vooral bepaald door bureaus van nationale origine (die inmiddels wel vaak deel zijn gaan uitmaken van een internationale keten). In Nederland bestaat dan ook al een lange traditie in het organisatieadvieswerk die teruggaat tot voor de tweede wereldoorlog. Deze traditie dateert derhalve van vóór de periode dat de Amerikaanse adviesbureaus de internationale expansie van Noord Amerikaanse multinationale ondernemingen op het Europese continent gingen volgen.

Dit komt tot uitdrukking in het gegeven dat in Nederland de hoogste dichtheid van adviseurs per hoofd van de bevolking in Europa voorkomt. De sterke ontwikkeling van de Nederlandse advieswereld kan worden verklaard door de traditioneel open economie, waardoor efficiency altijd al een sleutelrol in de (internationale) concurrentie speelde, en ook door de relatief sterke positie van enkele zeer grote multinationale ondernemingen die in ieder land een eerste en belangrijke markt vormen.

Van belang is de vraag in hoeverre de sterke uitgangspositie voor de Nederlandse adviesbranche op de binnenlandse markt kan worden gehandhaafd, en vooral in hoeverre deze internationaal (op de 'exportmarkt') kan worden uitgebuit. Buitenlandse bureaus zijn op de binnenlandse markt in opmars. Nederlandse bureaus zouden het moeten hebben van voor de hand liggende voordelen als klantenbinding, specifieke marktkennis, lagere tarieven en de persoonlijke kwaliteiten van de adviseur. Omgekeerd is de

5. Hier wordt ook in de literatuur op gewezen; zie: Th.J. Noyelle, *The coming age of management consulting*, Columbia University, New York, 1984.

6. Dit levert een positiever beeld dan in de recente evaluatie van de SMO-regeling (Evaluatie-onderzoek Subsidieregeling Management Ondersteuning, Knapper en McAlley, Amsterdam, 1988).

7. Deze onevenwichtigheid wordt bevestigd door een onderzoek van Van Dien & Co (*Ontwikkelingen in de praktijk van strategische beleidsvorming*, Utrecht, 1988), waarin werd geïnformeerd naar de ervaring van de grootse ondernemingen met externe adviesbureaus op het gebied van de strategische beleidsvorming. De 22 respondenten bleken 25 internationale en slechts 6 Nederlandse adviesbureaus voor dit doel te hebben ingeschakeld.

8. Vgl. C. Genot, *Etude de faisabilité de programmes de formation et de perfectionnement des consultants*, Groupe ESC, Lyon, 1988, blz. 8.

internationale oriëntatie van buitenlandse bureaus een niet verrassend voordeel. Drie andere zaken, alle in het voordeel van buitenlandse bureaus, springen er echter wel uit.

In de eerste plaats worden buitenlandse bureaus geacht per saldo betere technische kennis en methodieken te hebben. Dit houdt verband met een grotere en systematischer aandacht voor het ontwikkelen van kennis en methoden bij internationale adviesketens. In de tweede plaats zouden buitenlandse adviesbureaus meer resultaatgericht te werk gaan. Cliënten achten een nadruk op implementatie (geen advisering voor de bureaula, maar concreet aangeven hoe resultaten zijn te bereiken) steeds belangrijker. Ten slotte zijn buitenlandse bureaus op het vlak van reputatie en marketing in een betere positie.

Bij het standpunt dat internationaal opererende bureaus een groter belang op de Nederlandse markt zullen krijgen kan een kanttekening worden gemaakt. Adviesmarkten zijn sterk nationaal gevoelig. Buitenlandse bureaus zijn alleen succesvol wanneer wordt opgetreden als adviesbureau met Nederlandse adviseurs en een goede kennis van de Nederlandse markt, onafhankelijk van de specifieke status als onderdeel van een internationale keten. Adviesbureaus zullen zich ook binnen een gemeenschappelijke Europese markt moeten aanpassen aan de lokale marktomstandigheden, met name door inschakeling van lokaal personeel.

Op grond van de sterke binnenlandse positie van de Nederlandse organisatie-adviesbureaus zou men verwachten dat dit ook een prominente internationale positie op zou leveren. Dit blijkt slechts in beperkte mate het geval te zijn. Door de fusie van KMG met Peat Marwick is KPMG een (nog) belangrijke(re) partij geworden op de Europese markt. Ook de organisatie-adviestakken van accountants die recent tot internationale clusters zijn toegetreden kunnen meer dan voorheen op internationaal niveau optreden. Ten slotte zijn er ook initiatieven van andere grote organisatiebureaus om op internationaal niveau aansluiting te zoeken. In al deze gevallen is daadwerkelijk zelf over de grenzen heen opereren ('export') echter vooralsnog eerder uitzondering dan regel. Ook in de informatietechnologie-advisering slaan Nederlandse bureaus hun vleugels uit. In het bijzonder is de opmars van Volmac opvallend. Het bureau is binnen Europa opgeklimmen van een 26e plaats in 1983 naar een achtste plaats in 1988⁹.

De omvang van de bureaus die als eerste voor internationalisering in aanmerking komen, kan geen beperkende factor zijn. De grote Nederlandse bureaus hebben immers een omvang die vergelijkbaar is met grote Franse en Duitse bureaus die wél in belangrijke mate internationaal werken. Bureaus als Roland Berger en Kienbaum (BRD), PA en Scicon (UK), Cegos, Cap, en Sema Metra (Frankrijk) realiseren rond 50% van hun omzet in andere landen van Europa.

Toch is het met de internationale positie van de Nederlandse advieswereld niet slecht gesteld. Ruim de helft van de bureaus heeft een buitenlandse markt. Meestal betreft het een beperkt deel van de omzet. Circa 10% van de omzet van de Nederlandse organisatie-adviessector wordt in het buitenland gerealiseerd ('export'). Een grotere rol voor Nederlandse adviesbureaus in dit opzicht veronderstelt de beschikking over een bepaalde inhoudelijke sterkte en/of een uniek produkt. Het Nederlandse adviesbureau is in dat opzicht niet in een gunstige positie, omdat Nederlandse bureaus het juist moeten hebben van marktgevoeligheid, en dergelijke. Met andere woorden, voor een verdere positionering op buitenlandse markten is de ontwikkeling van kennis en methoden erg belangrijk.

Voorts is de markt voor Nederlandse adviesbureaus vergeleken met andere landen sterker bepaald door de overheid en overige non-profit-cliënten. Vanwege de nationaal afwijkende institutionele verhoudingen is internationalisering op deze terreinen moeilijk (vergelijk bij voorbeeld de verschillende systemen in de gezondheidszorg). Desondanks liggen

hier wel meer kansen dan wordt verondersteld, waarbij ook gedacht moet worden aan de Europese eenwording.

In het algemeen kan worden vastgesteld dat Nederlandse organisatieadviesbureaus zich in sterke mate bewust zijn van de internationale dimensie van de advisering, en dat zij zich duidelijk oriënteren op de strategische implicaties daarvan voor de eigen praktijk. Daarbij richt men zich vooral op vrijblijvende samenwerking en uitwisseling met buitenlandse adviesbureaus.

Ontwikkeling van kennis en methoden

Kennis speelt een sleutelrol in de advisering. Hoewel bijna iedereen het met deze stelling eens is, overheerst de mening dat er binnen de Nederlandse adviessector onvoldoende wordt gedaan om de kennis op peil te houden of te brengen.

Waaruit bestaat de kennis van een adviesbureau? De waardebepalende elementen, die de basis vormen van de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van een adviesbureau, kunnen worden onderscheiden in 'harde assets' (zoals een databank, een bepaalde succesvolle methode en een internationaal netwerk) aan de ene kant, en de creativiteit en (individuele) kwaliteit van de adviseurs aan de andere kant. De ontwikkeling van kennis en methoden en de ontwikkeling van de kwaliteit van de adviseur zijn echter in hoge mate complementair, of – beter gezegd – twee zijden van dezelfde medaille. Immers, de kennis waarover een adviesbureau beschikt is voor een groot deel verbonden aan personen binnen het bureau. We zien dat het duidelijkst aan de netwerkrelaties, of relaties met opdrachtgevers, die bij uitstek aan individuen zijn verbonden. Juist deze eigenschap maakt aandacht voor de ontwikkeling van kennis en methoden in adviesbureaus zo moeilijk.

In de eerdergenoemde enquête zijn verschillende vormen van kennisontwikkeling aan de orde gesteld. Daaruit blijkt dat speciale opdrachtgevers en/of opdrachten het belangrijkste zijn. Onderzoeksactiviteiten volgen als tweede belangrijke vorm van kennisontwikkeling. Bureaus die groeien besteden overigens meer dan gemiddeld aan onderzoek. Deze uitkomst geeft steun aan de interpretatie dat kennisontwikkeling binnen de adviessector geen zaak is van bureauwerk dat in relatief isolement van de adviespraktijk plaats kan vinden, maar dat juist in de interactie met de cliënt nieuwe kennis ontstaat.

Een geïnterviewde adviseur van één van de kwalitatieve topbureaus in Nederland bracht dit als volgt onder woorden: "Organisatie-adviesbureaus lopen op het gebied van kennis en expertise nooit voor op hun opdrachtgevers. Als je geluk hebt en je komt tijdig bij een vooruitstrevende opdrachtgever, dan is dat de wijze waarop je know how wordt opgebouwd; en zelden op een andere wijze. De fondsen voor R&D zijn meestal te klein om er zelfstandig een voorsprong mee op te bouwen". Hij voegde daar aan toe dat alleen de allergrootste bureaus in de wereld tot fundamentele R&D in staat zijn.

De vaststelling dat veel kennis ontstaat in interactie met de cliënt sluit goed aan bij het wezen van de intermediaire dienstverlening. De adviseur kan worden beschouwd als een verspreider van ideeën, concepten en aanpakken van koplopers naar andere bedrijven. Dat soort kennis wordt door de bureaus gesystematiseerd, verbeterd en elders toegepast. Grote, wereldwijd opererende, bureaus zouden dus een voorsprong kunnen hebben vanwege het grotere bereik om kennis te vergaren. Men heeft meer contacten en daardoor is de kans dat men vernieuwende kennis opdoet ook groter.

Vervolg op blz. 1002

9. *Het Financieele Dagblad*, 7 oktober 1988; *European Service Industries Forum*, The Services Barometer, 31 oktober 1988.

Daar komt bij dat volgens sommigen¹⁰ het milieu van de grote leidende bureaus ideaal is voor de ontwikkeling van nieuwe kennis doordat de creativiteit er sterk wordt gestimuleerd. Hiertegenover staat het standpunt dat kleinere bureaus de creativiteit meer de vrije hand laten.

Uit de enquête bleek dat slechts een kleine minderheid (13%) een bepaalde minimumomvang noodzakelijk acht voor het ontwikkelen van standaardmethoden. Ook de grotere bureaus vinden het groot zijn geen voorwaarde voor het ontwikkelen van standaardmethoden. Dit neemt niet weg dat de meerderheid van de respondenten het eens is met de stelling dat standaardmethoden steeds belangrijker worden, en wel in het bijzonder voor de grote adviesbureaus. De meeste bureaus doen ook aan deze ontwikkeling mee: driekwart van de bureaus ontwikkelt methoden of speelt op andere wijze op de ontwikkelingen in.

Ondanks deze inspanningen is duidelijk dat Nederlandse bureaus juist op het vlak van methodische kennis in vergelijking met buitenlandse bureaus zwakker worden geacht. Grote internationale ketens hebben een voorsprong omdat meer geld en tijd kan worden vrijgemaakt voor het systematisch ontwikkelen van nieuwe methodieken. Tijdgebrek bleek bij tweederde van de Nederlandse bureaus de ontwikkeling van kennis te frustreren. R&D staat inhoudelijk in directe relatie met de dagelijkse praktijk, waardoor de methodische kanten snel ondergeschoven worden door de projectdruk.

Conclusie

De adviessector is de afgelopen jaren sterk gegroeid door de uitbesteding van functies en omdat gespecialiseerde adviesdiensten een antwoord bieden op complexe vraagstukken die niet of niet doelmatig binnen de eigen organisatie kunnen worden opgelost. Dit heeft geleid tot een sterk gesegmenteerde branche, met enerzijds veel kleine adviesbureaus die een bepaalde niche hebben ge-

onden, en anderzijds grote en middelgrote bureaus die zich aansluiten bij internationale adviesketens.

De Europese markt voor adviesdiensten is ook sterk nationaal gesegmenteerd. Niettemin worden internationaal opererende bureaus en dienstenconglomeraten steeds belangrijker. Voor een deel vormen de betere mogelijkheden van deze bureaus om een vooraanstaande rol te spelen in het ontwikkelen van kennis en methoden hiervoor een verklaring. Voor de kennisontwikkeling van Nederlandse bureaus, en daarmee voor de concurrentiepositie, is het niveau van de opleidingen en het onderzoek cruciaal. Hoewel in Nederland de opleidingen in de breedte voldoende worden buitenlandse MBA-opleidingen als de top gezien. Ondanks recente Nederlandse business-school-initiatieven, laten adviesbureaus hun (aanstaande) topadviseurs liever aan een buitenlandse onderwijsinstelling studeren. In Nederland ontbreekt een postdoctorale adviseursopleiding van wereldklasse, met een sterke praktische oriëntatie. Het ontbreken van een 'centre of excellence' werd door driekwart van de bureaus als lacune in het opleidingsaanbod aangewezen.

Het verdient dan ook aanbeveling ernaar te streven om in Nederland een management- en adviseursopleiding van wereldklasse tot ontwikkeling te brengen. Gestreefd moet worden naar een internationale staf- en studentenpopulatie. Het initiatief hiertoe dient te worden gedragen door de bedrijfskunde-opleidingen en de branche. Voor een adequate profilering van Nederland als centrum voor hoogwaardige en kennisintensieve dienstverlening is het van groot belang om een klimaat van topkwaliteit te creëren; een postdoctorale opleiding in de vorm van een 'centre of excellence' kan daaraan bijdragen. Anders gezegd, de kwaliteit van de adviesdiensten in een land hangt af van de mogelijkheden om talent te kweken, aan te trekken en vast te houden¹¹.

M.W. de Jong

10. Onder andere A. Payne, C. Lumsden, *Strategy consulting: a shooting star?*, *Long Range Planning*, jg. 20, nr. 3, juni 1987.

11. Vgl. de overeenkomstige opmerkingen van de 'Initiatiefgroep Amsterdam Financial Gateway' met betrekking tot de concurrentiekracht van de financiële wereld.