

De zakelijke dienstverlening heeft een belangrijk aandeel in de Nederlandse economie. Gemeten in arbeidsvolume groeide dit tussen 1970 en 2002 van zeven naar twintig procent. De sector is sterk vertegenwoordigd in de Randstad (vieren-twintig procent) en daarbinnen vooral in de grootstedelijke agglomeraties van de noordvleugel (circa dertig procent). In de literatuur wordt vaak benadrukt dat juist steden aantrekkelijke vestigingsplaatsen zijn voor (kennisintensieve) zakelijke dienstverleners. Hier vinden zij immers het merendeel van de (potentiële) cliëntèle, maar ook de hoog opgeleide arbeidskrachten waarvan zij grotendeels afhankelijk zijn. Daarnaast wordt ook vaak gewezen op de kennisfunctie van de stad. Een vestigingsplaats in de stad zou de zakelijke dienstverlener makkelijker toegang geven tot belangrijke informatie over bijvoorbeeld marktontwikkelingen en technologische of conceptuele nieuwigheden, waardoor deze een competitief voordeel kan behalen ten opzichte van zijn concurrenten. Volgens bijvoorbeeld Saskia Sassen is deze kennisfunctie van de stad vooral

Netwerken speelt een belangrijke rol bij kennisvergaring. (Foto Robert Röling)

De stad als decor voor kennisontwikkeling in de zakelijke dienstverlening

De stad biedt een aantrekkelijke vestigingsplaats voor zakelijke dienstverleners mede omdat deze functioneert als een belangrijke bron van kennis en informatie, zo luidt een veelgehoorde stelling. Gaat deze redenering echter nog wel op nu steeds meer zakelijke dienstverleners zich in internationale netwerken organiseren en er steeds meer informatie on-line beschikbaar komt? Uit een flink aantal gesprekken met in de Randstad gevestigde dienstverleners blijkt dat de stad hooguit een secundaire rol speelt als het gaat om de verwerving van kennis en informatie.

BART LAMBREGTS, ROBERT RÖLING & MERIJN VAN DER WERFF

belangrijk voor het segment van de zakelijke dienstverlening dat opereert in de meest mondiaal georganiseerde markten waar de complexiteit van de dienstverlening, allerlei soorten onzekerheden en de behoefte aan snel handelen het grootst zijn. Het belang van de stad als kennis- en informatiebron voor zakelijke dienstverleners is veelvuldig beredeneerd, maar

veel minder vaak empirisch onderzocht. Empirisch onderzoek naar de wijze waarop ondernemingen kennis opdoen en omzetten in bijvoorbeeld strategisch marktgedrag of productinnovaties heeft zich tot nu toe vooral gericht op hoogtechnologische 'maakindustrieën' in het algemeen en enkele geavanceerde regionale industriële clusters zoals Baden-Württemberg, Emilia-Romagna en Silicon Valley in het bijzonder. Dit was zelfs het geval in de expliciet op



stedelijke innovatie gerichte studie 'Innovative Cities' van James Simmie, waarin ook de Amsterdamse regio vanuit internationaal vergelijkend perspectief onder de loep werd genomen. Een enigszins teleurstellende conclusie was dat er in deze regio niet bijzonder veel hoogwaardige en innovatieve maakindustrie aanwezig is, maar dat de regionale economie gedomineerd wordt door verschillende soorten van zakelijke dienstverlening: sectoren waarvoor in het ontwerp van de studie geen plaats was gereserveerd.

In dit artikel staat deze zakelijke dienstverlening wel centraal. Wij gaan in op de wijze van kennisverwerving en -ontwikkeling en vragen ons af wat hierbij de rol van de stad is. We schetsen eerst enkele belangrijke trends in de zakelijke dienstverlening, waarna we putten uit een omvangrijke serie interviews die in de loop van 2004 werden gehouden met zakelijke dienstverleners in de Randstad. Achtereenvolgens gaan we in op de manieren waarop deze dienstverleners de voor hun relevante marktgerelateerde en productgerelateerde kennis genereren. In de slotparagraaf reflecteren we op de rol van de stad in deze processen.

Trends

De zakelijke dienstverlening – in al zijn verscheidenheid – heeft zich de afgelopen jaren doen gelden als een hoogdynamische sector. Niet alleen was het in Nederland in de jaren negentig een van de snelst groeiende economische activiteiten, ook in ruimtelijke zin was en is er van alles aan de hand. Ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie, de internationalisering van markten en de daarmee samenhangende toenemende concurrentiedruk hebben tot grote veranderingen geleid in de wijze waarop zakelijke dienstverleners hun activiteiten organiseren en ruimtelijk alloceren. De digitale revolutie heeft een aantal extra vrijheidsgraden opgeleverd. Door goedkoop en betrouwbaar digitaal transport is het mogelijk om verschillende activiteiten ruimtelijk te spreiden en via zakelijke informatiebronnen als Bloomberg en Reuters op internet kan steeds meer operationele en zelfs strategische marktkennis vrijwel overal ter wereld en zonder tijdverlies worden binnengehaald. Op het stedelijke en regionale schaalniveau heeft dit onder meer geresulteerd in een omvangrijke

verplaatsing vanuit de stad naar de beter bereikbare randen van de stad. Zo groeide de werkgelegenheid in de zakelijke dienstverlening in de directe omgeving van Amsterdam tussen 1987 en 2002 ruim drie maal zo snel als in de stad zelf. Daarbij gaat het niet alleen om decentralisering van zogeheten 'backoffice' functies als administratie en ICT. Daarnaast heeft zich een omvangrijke internationalisering voorgedaan. Nederlandse zakelijke dienstverleners zijn steeds meer over de grens gaan opereren en buitenlandse dienstverleners hebben in grote getalen de Nederlandse markt betreden. Veel zakelijke dienstverleners zijn zo zelf multinational geworden. Tevens zijn er grote internationale netwerken en allianties ontstaan, bijvoorbeeld in de accountancy, waarin vooral kleinere dienstverleners de krachten bundelen om internationaal opererende klanten toch overal ter wereld van dienst te kunnen zijn. Het realiseren van groei, het behalen van schaalvoordelen (niet op de laatste plaats in kennisontwikkeling) en het inspelen op de vraag uit de markt om wereldwijde bediening, zijn de belangrijkste motieven achter deze ontwikkeling, die per sector overigens op verschillende manieren vorm krijgt. Contextuele, organisatorische en ruimtelijke veranderingen hebben effect op de manieren waarop zakelijke dienstverleners kennis verwerven die voor hen van belang is. Hierover gaat de rest van dit artikel. We maken hierbij onderscheid tussen twee soorten van kennis: markt- en productgerelateerde kennis. De reden hiervoor is dat de verwerving van elk van deze kennissoorten via verschillende mechanismen verloopt en daarmee ook op verschillende manieren van ruimtelijke factoren afhangt.

Marktkennis

Onder marktkennis verstaan we kennis en informatie met betrekking tot de huidige en potentieel nieuwe markten waarop de zakelijke dienstverlener zich richt. We maken onderscheid tussen operationele en strategische marktkennis. De eerste behelst alle kennis en informatie die de zakelijke dienstverlener nodig heeft om in zijn huidige markt voldoende omzet te blijven genereren en om net iets succesvoller opdrachtgevers te werven dan zijn concurrenten. Met strategische marktkennis doelen we op kennis van

marktontwikkelingen in brede zin, bijvoorbeeld een op langere termijn te verwachten toe- of afname van de vraag naar een bepaalde dienst en over marktontwikkelingen buiten het eigen afzetgebied, zoals de opkomst van groeiemarkten elders ter wereld. Deze soorten marktkennis worden op verschillende manieren verworven.

Voor een zakelijk dienstverlener is het noodzakelijk om zich voortdurend op de hoogte te stellen van de marktkansen die zich in zijn eigen lokale, regionale of nationale omgeving voordoen. Via zijn internationale netwerk krijgt hij weliswaar met enige regelmaat een hapklaar brok toegeschoven, maar de bulk van het werk moet gewoon in de eigen markt worden verworven. Dwars door de te onderscheiden dienstensectoren heen kan een onderscheid worden gemaakt tussen zakelijke dienstverleners die zich in hoofdzaak op het midden- en kleinbedrijf (MKB) richten en zakelijke dienstverleners die vooral het grootbedrijf en de multinationals (GB/MNC) tot klant hebben. Het eerste type beschikt vaak over een decentraal regionaal kantorennetwerk, terwijl het tweede type de Nederlandse markt meestal centraal vanuit één, of soms vanuit enkele kantoren bedient.

Voor beide typen geldt dat persoonlijke relaties een cruciale rol spelen bij het verwerven van operationele marktinformatie. Hoewel er per sector verschillen optreden, kunnen er drie hoofdtypen van relaties worden onderscheiden: a) relaties met bestaande cliënten, b) relaties met potentiële cliënten en c) relaties met andere dienstverleners buiten de eigen branche. Deze relaties dienen op zijn minst een dubbel doel. Enerzijds moet de zakelijke dienstverlener de relaties zien te benutten voor het verkrijgen van informele, niet publiekelijk beschikbare informatie over zich aandienende kansen en anderzijds moet hij zich in diezelfde relaties ook presenteren en uiteindelijk ook bewijzen als een betrouwbare partij.

Bij een goede reputatie als betrouwbare partner is zodanige aanprijzing door externe contacten een bijkomend positief effect. Vertrouwen en klanttevredenheid spelen in dit type relaties een cruciale rol en daarmee ook regelmatig 'face-to-face'-contact en dus ruimtelijke nabijheid. Het laatste geldt sterker voor MKB- dan voor de GB/MNC-georiënteerde dienstverleners. Voor de eerste

groep is het van groot belang om 'zichtbaar' ingebed te zijn in de relevante zakelijke en sociale regionale en lokale netwerken. Vooral lokaal en regionaal opererende accountantskantoren, banken en advocaten/notariskantoren hebben er belang bij om ook bij elkaar in een goed blaadje te staan. Zij hebben vaak een vertrouwensrelatie met hun cliënten en worden wel eens door hen gevraagd te helpen bij de selectie van andere dienstverleners. Het gaat hier vaak om meer persoonsgebonden dan bedrijfsgebonden relatienetwerken die zich gemakkelijk uitstrekken tot de sociale sfeer. Op de golfclub, of donderdagavond bij de Rotary, in hun lommerrijke buitenstedelijke woonomgeving valt er net zo waardevolle informatie in te winnen als maandagochtend tijdens een bezoek aan klant X of collega Y. Stedelijkheid op zichzelf speelt in feite een secundaire rol in deze processen. Regelmatig 'face-to-face'-contact

met, en daarmee een zekere mate van nabijheid tot de voor de zakelijke dienstverlener belangrijke actoren, zoals klanten, potentiële klanten en in mindere mate andere dienstverleners, zijn essentieel. Het is de locatie van deze actoren die primair van belang is voor de zakelijke dienstverlener en de stad komt pas in beeld als blijkt dat de meeste van die actoren ook daar gevestigd zijn. Zakelijke dienstverleners die voornamelijk het grootbedrijf en multinationals bedienen, zijn voor het opdoen van operationele marktkennis minder afhankelijk van lokale of regionale aanwezigheid. Ze zijn vaak ook groter en genieten doorgaans landelijke of zelfs internationale bekendheid. Ze hoeven zich daarom niet zoals hun kleinere collega's voortdurend in allerlei lokale en regionale gremia te manifesteren om toch op de juiste momenten 'in beeld' te zijn. De 'grote spelers' beschikken

daarnaast over hun eigen ontmoetingscircuit voor de (informele) uitwisseling van informatie. Dit circuit is eerder op nationaal niveau georganiseerd dan op regionaal of lokaal niveau en staat dus eveneens grotendeels los van de stad en de plaats van vestiging. De verwerving van strategische marktkennis verloopt langs heel andere paden. Gericht onderzoek, uitgevoerd door bijvoorbeeld een afdeling strategie of marktonderzoek, staat hierin centraal. Met gebruik van veelal algemeen toegankelijke informatie: trendanalyses, landenstudies en economische prognoses, waar mogelijk aangevuld met eigen of andermans praktijkervaring, worden inschattingen gemaakt van te verwachten marktontwikkelingen. Internet, de media en de kennis die in het eigen internationale netwerk aanwezig is, zijn hierbij de belangrijkste bronnen. Voor toegang tot deze bronnen is een stedelijke locatie geen noodzakelijke voorwaarde.

Productkennis

Productgerelateerde kennis betreft de kennis die bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe producten of de aanpassing of verfijning van bestaande producten. In de zakelijke dienstverlening gaat het niet om fysieke producten, maar voornamelijk om concepten, procedures, methoden en programma's. Aparte afdelingen houden zich voortdurend bezig met productontwikkeling, maar veel van de kennis die uiteindelijk leidt tot een nieuw of aangepast product ontstaat in eerste instantie op de werkvloer, in interactie met de cliënt. Het is belangrijk om te beseffen dat veel zakelijke dienstverleners maar in zeer beperkte mate gestandaardiseerde producten verkopen, uitzonderingen zoals bepaalde voor de consumentenmarkt bedoelde financiële of verzekeringsproducten daargelaten. Bijna altijd gaat het om maatwerk, waarbij met behulp van een basisconcept of een standaardmethodiek wordt toegewerkt naar een oplossing die precies aan de vraag van de cliënt voldoet. Bepaalde fasen in dit proces vragen nadrukkelijk om 'face-to-face'-contact, zoals bij het scherp krijgen van de vraag of productpresentaties, maar ook daartussendoor wordt er



Zakelijke dienstverlening is onder andere geclusterd op de Zuidas, Amsterdam. (Foto Rogier van der Groep)

intensief gebeld, gemaïld en anderszins gecommuniceerd.

Op deze wijze wordt er 'on the job' enorm veel impliciete productgerelateerde kennis ontwikkeld. Een in de Verenigde Staten bedacht verzekeringsconcept wordt aangepast aan de Nederlandse wet- en regelgeving, een softwarepakket krijgt een extra module om ook dat type complicaties het hoofd te kunnen bieden, enzovoort, enzovoort. Deze kennis, die dus grotendeels tot stand komt in interactie met de cliënt, wordt vervolgens de organisatie van de zakelijke dienstverlener binnengebracht, daar eventueel verder ontwikkeld en vervolgens toegankelijk gemaakt voor de rest van de onderneming. Voor het laatste beschikken de meeste zakelijke dienstverleners over geavanceerde intranet-kennisystemen waarmee medewerkers, min of meer onafhankelijk van waar ze zich bevinden, toegang hebben tot alle productgerelateerde kennis die binnen de onderneming of het netwerk voorhanden is.

Hiernaast wordt er natuurlijk ook gebruik gemaakt van externe bronnen als het gaat om de verwerving van productgerelateerde kennis. Er wordt soms samengewerkt met hogescholen, universiteiten en andere kennisinstellingen en tevens wordt er gebruik gemaakt van kennis die wordt overgedragen door brancheverenigingen en beroepsorganisaties. Deze kennisrelaties zijn echter niet dermate intensief of belangrijk dat ze ook van invloed zijn op het vestigingsgedrag van zakelijke dienstverleners. Nog weer een andere bron van kennis betreft de concurrentie. Ook al zegt men vooral van eigen kracht uit te gaan, het blijft natuurlijk altijd interessant om te weten waar de concurrent in termen van productontwikkeling staat. Fysieke nabijheid tot die concurrent is echter geen dwingende noodzaak. Sowie-so melden veel van de geïnterviewde zakelijke dienstverleners dat directe contacten met concurrenten nauwelijks aan de orde zijn, ook niet als deze naast de deur gehuisvest zijn, en bovendien zijn de producten van de concurrent tot op zekere hoogte gewoon 'te bezichtigen' in de media en op internet. Meer verfijnde kennis van de stand en gang van zaken bij een concurrent kan soms verkregen worden bij de overstap van personeel. Maar ook deze wijze van kennisvergaring speelt slechts een ondergeschikte rol.

Tot slot kan nog worden gewezen op de regelmatig voorkomende situatie dat een zakelijke dienstverlener voor de uitvoering van een opdracht productgerelateerde kennis nodig heeft waarover hij zelf niet beschikt. In dat geval kan de zakelijke dienstverlener deze kennis alsnog proberen intern te genereren, maar veel vaker wordt besloten de benodigde, vaak zeer specifieke kennis bij derden in te kopen. Kwaliteit is dan het eerste criterium, boven nabijheid, helemaal als het een prestigieuze opdracht betreft of een belangrijke klant.

Bovenstaande geldt voor het gros van de onderzochte zakelijke dienstsectoren. Alleen reclamemakers geven aan dat de stad zélf ook een bron van kennis en inspiratie is. Reclamemakers die 'feeling' moeten houden met actuele maatschappelijke, mode- en lifestyle trends, omdat dat in sommige segmenten essentieel is om een goed reclameproduct te kunnen maken, zien de grote stad als de beste locatie daarvoor. Voor het overige is de kennisrelatie van veel zakelijke dienstverleners met 'de stad' bijzonder dun.

In ruim zestig interviews met managers, directeuren en bestuursleden van gerenomeerde, veelal internationaal opererende zakelijke dienstverleners in de Randstad zijn we er niet in geslaagd een duidelijke relatie bloot te leggen tussen de verwerving van kennis enerzijds en 'de stad' anderzijds. Het maakte daarbij niet uit of we spraken met dienstverleners die in de stad gevestigd zijn of daarbuiten. De vergaring van kennis gebeurt op velerlei wijzen, waarbij afwisselend op vertrouwen gebaseerde persoonlijke relaties, het eigen, vaak wereldomspannende netwerk van kantoren en partners en het alom aanwezige internet de belangrijkste 'vehikels' vormen. De klantrelatie blijkt bij het opdoen van zowel marktkennis als productgerelateerde kennis een zeer belangrijke rol te spelen. Het gegeven dat veel van de klanten van zakelijke dienstverleners in de stad gevestigd zijn, mag niet automatisch vertaald worden in de stelling dat die stad daarmee dus een belangrijke kennisfunctie heeft voor de zakelijke dienstverlening. De stad vormt hooguit het decor voor dergelijke kennisrelaties en speelt niet of nauwelijks een primaire rol. Voor tal van zakelijke dienstverleners geldt dat er voor elke

waardevolle kennisrelatie met een stedelijke partij een net zo belangrijke kennisrelatie bestaat met iemand buiten die stad. De in de stad rondzingerende informatie waarnaar in de literatuur wel wordt verwezen, wordt door de nuchtere Hollandse dienstverlener in elk geval niet makkelijk als zodanig herkend.

Bart Lambregts, Robert Röling en Merijn van der Werff zijn als onderzoekers verbonden aan het Amsterdam Institute for Metropolitan and International Development Studies (AMIDSt) van de Universiteit van Amsterdam. Dit artikel vormt een onderdeel van het onderzoeksproject POLYNET, een internationaal vergelijkend onderzoek naar de wisselwerking tussen netwerkvorming en internationalisering in de zakelijke dienstverlening enerzijds en polycentrische metropolitane ontwikkeling anderzijds. Het onderzoek wordt uitgevoerd in acht metropolitane regio's in het kader van het Interreg IIIb programma voor Noordwest-Europa.

Literatuurselectie

- Cooke, P. & K. Morgan (1998) *The associational economy: firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Illeris, S. (1996) *The service economy; a geographical approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lambregts, B., Werff, M. van der, Röling, R., Kapoen, L., Kloosterman, R. & A. Korteweg (2004) *Qualitative analysis of business services in the Randstad*. Report produced within the framework of the POLYNET project.
- Robert, J. (1999) *The internationalisation of business service firms: a stages approach*. In: *The Service Industries Journal* 19, 4, pp. 68-88.
- Sassen, S. (2001) *Global cities and global city-regions: a comparison*. In: A.J. Scott (ed.), *Global city-regions: trends, theory, policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Simmie, J. (ed.) (2001) *Innovative cities*. London: Spon Press.
- Taylor, P.J. (2004) *World city network: a global urban analysis*. London: Routledge.