

De uitwassen van het kapitalisme

Wanneer beslissingen worden genomen op grond van de verkeerde succescriteria, kan de succesfactor van weleer veranderen in een obstakel voor toekomstig succes. De evolutie in de dierenwereld biedt een veelzeggende illustratie van deze dynamiek.

C. Meyer is oprichter van Monitor Talent.

J. Kirby is verbonden aan de Harvard Business Review.¹

Het kapitalisme heeft, in de vorm waarin het in rijke landen wordt bedreven, twee briljante ideeën te ver doorgedreven. Dat is om te beginnen het rendement op het eigen vermogen ('return on equity', afgekort ROE), een maatstaf voor het creëren van waarde die veel andere en bredere criteria is gaan overschaduwen. En ten tweede is dat de notie van concurrentie, ooit een instrument om mee te groeien en te innoveren, maar nu verworden tot doel op zich.

Deze twee ideeën zijn ooit bedacht als doeltreffende oplossingen voor een dringend probleem, namelijk hoe middelen moeten worden ingezet om 'het grootste aantal goederen voor zoveel mogelijk mensen' te maken, zoals Jeremy Bentham het formuleerde. Eeuwen later houden ontwikkelde economieën zich nog steeds uitdrukkelijk aan deze benaderingen, maar intussen is het probleem veranderd. Dat gebrek aan aansluiting tussen vraagstuk en oplossing heeft gaandeweg zulke dringende problemen veroorzaakt, dat veel mensen het kapitalisme inmiddels beschouwen als een mislukt systeem. Er wordt gezegd – niet alleen vanwege de financiële crisis, maar wel veel uitdrukkelijker sinds die uitbraak – dat het systeem verkeerd in elkaar zit.

Dat is echter onjuist. Het kapitalisme – grof gezegd het samenspel van particulier bezit en middelen die via markten worden ingezet – is en blijft het meest doeltreffende, flexibele en krachtige systeem voor een welvarende samenleving en betere kwaliteit van leven. Om dat kapitalisme 'op de rails' te kunnen houden, zullen we echter wel de

prioriteiten moeten aanpassen waar iedereen in het systeem – van ondernemers tot toezichthouders en beleggers – zich door laat leiden. De partijen die actief zijn in het kapitalistische systeem zullen samen minder nadruk moeten gaan leggen op ROE en concurrentie. Om dat te kunnen doen, moeten we echter eerst onderkennen dat deze concepten uitwassen zijn geworden, dat het kapitalisme er in is doorgeschoten.

Illustratie van een 'uitwas': de pauwenstaart

De notie van een uitwas in een selectieproces is ontleend aan de evolutiebiologie, en biologen nemen als voorbeeld vaak de staart van de mannetjespauw. Dat sierrijke deel van de pauw is door de eeuwen heen alsmat uitbundiger geworden. Waarom? Heel simpel: bij pauwen paart het vrouwtje liever met een mannetje met een grote staart. In de begindagen van de soort was hier een goede reden voor. Met een indrukwekkende staart liet een mannetjespauw zien dat hij gezond was en zich wist te voeden. (Dat is een beetje vergelijkbaar met het hebben van een Ferrari – althans, zo lang banken niet scheutig zijn met krediet.) Mannetjespauwen die goed in de veren zaten, kregen dus vaker de kans om te paren en gaven die eigenschap door. De volgende generatie had gemiddeld nog grotere staarten. In principe worden zwakke mannetjespauwen zo uit de populatie geselecteerd. Maar na vele generaties ontstond hierdoor ook een probleem voor de sterke mannetjes. Die staart is duur (opnieuw net zoals een

1. De auteurs publiceerden samen *Standing on the Sun: How the Explosion of Capitalism Abroad Will Change Business Everywhere*, Harvard Business Review Press, 2012.

Ferrari). Het kost voedsel om hem te laten groeien en in stand te houden. Bovendien is hij zwaar en maakt hij de pauw logger (dat laatste doet de

Ondanks kritiek vanuit de samenleving op de criteria voor de inzet van kapitaal houden ondernemingen er aan vast

Ferrari dan weer niet), waardoor het dier een makkelijker prooi wordt. Op gegeven moment begon de pauwenpopulatie te krimpen terwijl de staarten maar bleven groeien. De econoom Robert Frank van de universiteit van Cornell vertelt in zijn boek *The Darwin Economy* dat precies zo'n proces ook een bepaald type eland fataal is geworden: zijn gewei werd alsmáar groter, waardoor het dier steeds vaker vast kwam te zitten tussen de bomen. Evolutie-theoretici zeggen dat deze soort aan zijn einde kwam door 'biologische zelfmoord'. De pauw had hetzelfde lot kunnen ondergaan als hij niet gered was door de mens, die hem zo mooi vond.

Dit roept de vraag op, hoe het komt dat andere soorten niet op een vergelijkbare manier 'doorschieten' in hun ontwikkeling. Waarom wordt de nek van een giraffe niet onmogelijk lang? Of de oren van konijnen? Dat komt doordat er in het geval van de pauw sprake is van een afwijking: een interessante foute combinatie van het proces van natuurlijke selectie (de criteria op grond waarvan de natuur bepaalt welke factoren een individu gezond maken en in staat stellen zich voort te planten) en paringsselectie (de criteria op grond waarvan het andere geslacht van de soort hetzelfde oordeel velt). Bij soorten die duizenden jaren gezond blijven, sluiten deze twee processen op elkaar aan. Dat moet ook, want zodra ze dat niet meer doen, sterft de soort vroeg of laat uit.

Laten we nu eens kijken naar uitwassen in een maatschappelijk systeem: de onderneming. De mens is heel wel in staat om prikkels te creëren voor slecht gedrag dat niet bijdraagt aan de gezondheid van de onderneming op lange termijn. Iedere manager die een beloningssysteem moet bedenken, weet dit; maar al te vaak wordt met een bonus gedrag beloond dat indruist tegen de formeel aangehangen missie en waarden van de organisatie. (Steven Kerr heeft dit probleem goed geschetst in zijn klassieke artikel 'On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B' ('De idiotie om A te belonen en te hopen dat dit leidt tot B').) Het probleem wordt verergerd wanneer een hoge

bonus eerder iemands prestige vergroot dan dat deze een (moeilijker te meten) gevoel van algehele waarde bevordert. Hoe meer dit terugkoppelingsmechanisme zichzelf versterkt, des te moeilijker het wordt om het te veranderen.

Vaak kunnen dergelijke foute combinaties gemakkelijk worden gesignaleerd en beklijven ze niet, noch in de natuur noch in systemen die door de mens zijn gemaakt. Het wordt echter verraderlijk wanneer de maat voor de gezondheid van het systeem aanvankelijk valide is, maar gaandeweg achterhaald raakt omdat de omstandigheden veranderen – maar niemand dit vertelt aan de vrouwtjespauwen, die niet beter weten of zij danken hun status in de groep aan de grote staart van hun partner.

Deze notie van een maatstaf die zijn zeggingskracht verliest en zelfs gevaarlijk wordt, brengt ons bij het rendement op het eigen vermogen.

De obsessie voor het rendement op het eigen vermogen

In een Amerikaanse onderneming is geen vraag zo krachtig als 'Hoeveel ROE levert dat op?' Uitgaven aan sociale media? Medische controles voor het personeel? Betere werkomstandigheden? Stoppen met steekpenningen in het buitenland? Het wordt allemaal bedreigd door het rendement op het eigen vermogen. En aan de andere kant van de weegschaal: waarom sigaretten verkopen? ROE is het doel dat elk middel rechtvaardigt.

Hoe is dit criterium zo doorslaggevend geworden, niet alleen bij investeringsbeslissingen maar vervolgens in het gehele bedrijfsleven en inmiddels ook in de politieke cultuur? Dat komt doordat het zo'n honderd jaar geleden volstrekt zinnig was om ieder druppeltje rendement uit het eigen vermogen te wringen. De industriële revolutie maakte massaproductie mogelijk. Dit bood de samenleving kolossale voordelen. Allerlei vormen van luxe kwamen binnen het bereik van de middenklasse. Net zoals dezer dagen verkoop via internet het bedrijfsleven fundamenteel verandert, deed destijds in de ene na de andere sector de massaproductie haar intrede. In tegenstelling tot websites vergen fabrieken echter veel kapitaal. De industriële revolutie dreef op eigen vermogen, en daar was een tekort aan. Iedere manager zou in die tijd terecht hebben geconcludeerd dat de inzet van kapitaal aan de hand van het verwachte rendement op het eigen vermogen inderdaad een optimaal resultaat zou opleveren.

Maar daarmee is niet gezegd dat ROE ook het *doel* van ondernemen was. Het uiteindelijke doel van handel en ondernemen in de samenleving was toen, net als nu, om mensen een beter leven te geven. Het beschikbare schaarse kapitaal kon echter op allerlei manieren worden ingezet voor dat doel. Beleggers waren als het ware de vrouwen onder de pauwen: zij moesten bepalen welke ondernemingen de volgende generatie zouden halen. Om dat te kunnen doen, hadden zij een maatstaf nodig waarmee zij snel en objectief konden beoordelen met welke financiële ‘partners’ zij wilden ‘paren’. ROE was daar uitermate geschikt voor. Zo ontstond de *feedback loop*, de terugkoppelingscyclus, die tot op de dag van vandaag de motor vormt voor de manie om de onderneming vooral te managen met het oog op de eerstvolgende kwartaalcijfers, teneinde te voldoen aan de verwachtingen van de belegger.

Deze feedback-manie steeg naar een nieuwe hoogte in 1917: General Motors was in financiële problemen gekomen en DuPont nam een groot belang in de onderneming. (GM was namelijk een belangrijk afzetkanaal voor de lakken, kunstleer en andere producten van DuPont, en Pierre du Pont zat in de board van GM.) DuPont stuurde Donaldson Brown, een veelbelovend ingenieur die financieel stafflid was geworden, naar Detroit om orde op zaken te stellen bij GM. Dat deed hij, en hoe!

Brown signaleerde een eenvoudig gegeven: het rendement op het eigen vermogen kan worden uitgesplitst in een driedelige vergelijking. Het is de uitkomst van het rendement op de omzet, vermenigvuldigd met het verhoudingsgetal (de *ratio*) voor de omzet afgezet tegen de activa, vermenigvuldigd met het verhoudingsgetal voor de activa afgezet tegen het eigen vermogen. Door ROE uit te werken tot de Vergelijking van DuPont (al snel vaste kost op de business schools), legde Brown de financiële basis voor de verdeling van organisaties in aparte taakgebieden die elk hun eigen doel nastreefden. Zijn redenering was, dat als marketing en verkoop nu maar probeerden zo veel mogelijk omzet te maken, de bedrijfsleiders (aangespoord door de juiste prikkels) zorgden voor een zo groot mogelijk productievolume, en de financieel managers de inzet van eigen vermogen minimaliseerden, het vanzelf wel goed kwam met ROE.

Daarmee legde Brown de basis voor de tegenwoordig zo gehate ‘kachelpijpen’ in organisaties. Managers werden door prestatieprikkels verleid

om verraderlijke wegen in te slaan. In hun jacht op marge probeerden de marketeers zoveel mogelijk macht op te bouwen in de markt, tot en met monopolies aan toe; daarop scherpte het Amerikaanse Congres de anti-kartelwetgeving aan. Productie-technici zorgden goed voor hun fabrieken en behandelden hun arbeiders als slaven; daardoor wonnen de vakbonden aan kracht en dwongen de wetgever om nieuwe arbeidswetgeving in te voeren. Financieel managers, ondersteund door hun bankiers, verhoogden de verhouding van het vreemd ten opzichte van het eigen vermogen totdat er minima verplicht werden gesteld voor het aan te houden eigen vermogen ... eh, nee, streep dat laatste door, totdat de beurs een catastrofale krach beleefde en de economie in de Grote Depressie van de jaren dertig belandde. Toen werden de banken aan regulering onderworpen. (Kennelijk waren we niet overtuigd van het oorzakelijk verband, want het experiment werd in de jaren tachtig herhaald, opnieuw met een bijna fatale afloop.)

Steeds was er sprake van een uitwas. Managers werden beloond voor hun prestaties aan de hand van slechts één, alles overheersend criterium. En omdat dit criterium zo helder was gedefinieerd, zo objectief kon worden gemeten, zo nuttig was voor het management en zo betrouwbaar werd beloond, was dit inderdaad een bijzonder sterke terugkoppelingscyclus. In termen van de evolutiebiologie sloten de natuurlijke en de paringselectie niet op elkaar aan. De samenleving – de natuurlijke leefomgeving van het bedrijfsleven – kon zich niet vinden in het gehanteerde succescriterium en zag graag dat kapitaal op grond van bredere criteria werd ingezet. Maar de componenten van ROE geformuleerd door Brown werden onverkort aangehangen; ROE bleef een uitwas.

De Depressie van de jaren dertig maakte de noodzaak om rendement te halen uit schaars kapitaal alleen nog maar groter. Er kwam nog meer nadruk te liggen op prestatimaatstaven die met motiverende precisie konden worden gemeten, ook al waren ze niet waar het in een onderneming eigenlijk allemaal om draait. In de jaren dertig vroeg men zich natuurlijk af hoe het zo mis had kunnen gaan met de economie. Het is misschien opmerkelijk dat er geen economisch meetsysteem was dat een antwoord kon geven op die vraag. Het U.S. Department of Commerce (federale ministerie van economische zaken) vroeg Simon Kuznets van het Nationaal Bureau voor Economisch

Onderzoek om zo'n systeem te bedenken. Dat leidde tot een voorstel aan de Senaat om de 'National Income and Product Accounts' (nationale inkomens- en productrekeningen, ofwel NIPA) te ontwikkelen. De aanbevelingen van Kuznets leidden tot de oprichting van de instelling die het Amerikaanse bruto binnenlands product (BBP) ging berekenen. Inmiddels rekent het NIPA ons al zeventig jaar voor hoe het met ons gaat; het instituut geldt wereldwijd als het model voor economische metingen.

Winston Churchill zei eens: 'Wij maken de gebouwen, maar daarna maken zij ons.' Dat geldt nog veel meer voor economische prestatiemeting. Er wordt ongelooflijk veel belang gehecht aan de maatstaf van het BBP, en aan het BBP per hoofd van de bevolking. Naar allerlei andere mogelijke indicatoren van waardecreatie wordt niet of nauwelijks gekeken. Scores voor misdaad, gezondheid en geluk zijn pas recentelijk ter beschikking gekomen; die beïnvloeden echter niet de bonussen die mensen ontvangen voor geleverde prestaties. In internationale ranglijsten voor andere dan financiële prestaties staan de VS nooit in de top-10, maar het land blijft zijn keuzen bepalen aan de hand van het verwachte effect op het BBP.

In ondernemingen wordt het denken en doen nog veel sterker beïnvloed door financiële maatstaven. Sinds de jaren tachtig – het decennium van deregulering en economische-waarde-analyse – heeft het management in de VS (en in mindere mate ook in de andere G7-landen) zich steeds nadrukkelijker laten leiden door ROE als de doorslaggevende graadmeter voor succes.

Wereldwijd staat het meten van waarde echter voor een keerpunt, en wel om twee redenen. Om te beginnen is er een nieuwe infrastructuur voor meting aan het ontstaan, in belangrijke mate als gevolg van technologie. Ten tweede groeit het deel van de wereldbevolking dat naar andere dan financiële maatstaven kijkt.

In 1972 kondigde de koning van Bhutan aan, dat 'bruto nationaal geluk belangrijker is dan bruto nationaal product', en dat derhalve 'geluk in ons nationaal ontwikkelingsproces zwaarder weegt dan economische welvaart'. Buiten Bhutan werd met een glimlach kennis genomen van de zienswijze van de koning. Geluk is veel te subjectief, wierpen veel deskundigen tegen; het zou te 'zacht' zijn om als basis te kunnen dienen voor nationaal economisch beleid. Bhutan liet zich niet ontmoedigen door deze scepsis. Het land richtte een centrum voor Bhutan-onderzoek op (het had nog geen

eigen bureau voor economisch onderzoek), en vroeg deze instelling om een soort 'nationale rekening van geluk' samen te stellen. Het systeem dat uiteindelijk werd ontwikkeld bestaat uit negen aspecten, waaronder de levensstandaard, samen met onderwijs, gezondheid, bestuur en het bijzonder lastig te meten psychologische welzijn.

Inmiddels is Bhutan al lang niet meer de enige. In 2008 stelde Nicolas Sarkozy een commissie in, geleid door twee economen met de Nobelprijs achter hun naam, die moest gaan onderzoeken welke aspecten van geluk Frankrijk zou moeten meten. Tegenwoordig lopen er in 41 landen initiatieven om geluk te meten. Eén van die landen is nota bene het Verenigd Koninkrijk, toch een bastion van het kapitalisme in Amerikaanse stijl. Het Legatum Institute, een NGO in Londen, heeft 'hard' economisch werk verzet om de bronnen van geluk te analyseren; hierbij is een index ontwikkeld op basis van veertig variabelen, verdeeld over acht aspecten die wel wat lijken op die van Bhutan.²

Klinkt dit als luchtfietsrij? Bedenk dan even hoe moeilijk het geweest moet zijn om het NIPA te ontwikkelen met de informatiesystemen van de jaren dertig. Tegenwoordig hebben we Facebook en allerlei technologieën voor het maken van inschattingen, en voor enquêtes, onderzoek en metingen. Het is tegenwoordig veel gemakkelijker om gegevens te krijgen over geluk dan het destijds was voor Kuznets om aan de informatie te komen die het NIPA nodig had.

Terug naar de biologie. In de natuur wordt een uitwas onder de duim gehouden door de mate waarin andere selectiecriteria een tegenwicht bieden tegen de factoren die tot die uitwas leiden. Soms gebeurt dit doordat het ecosysteem een klap krijgt. Als we honingdassen, bijvoorbeeld, vrij spel gaven in het leefgebied van de pauwen, dan zou al heel snel duidelijk worden dat een grote pauwenstaart geen betrouwbare indicatie is voor gezondheid. De dassen zouden zich te goed doen aan de mannetjes met de meest protserige staart, en de vrouwtjes zouden al snel alleen nog maar gezonde mannetjes hebben om mee te paren.

In een door de mens gemaakt systeem als het kapitalisme hoeft de klap die een einde maakt aan een uitwas niet zo groot te zijn. Als we ons hoofd erbij houden, kunnen we doel en maatstaf van elkaar onderscheiden, en doelbewust onze aanpak bijsturen. Het is aan ons zelf om niet het slachtoffer te worden van een uitwas.

2. Zie voor een nadere beschouwing van de beperkingen van het BBP en alternatieve maatstaven voor ontwikkeling: Justin Fox, 'The Economics of Well-Being', *Harvard Business Review*, vol. 90(1-2), jan-feb 2012, pp. 78 e.v.

GE begint breder te kijken dan ROE

GE is een geroemde managementmachine die de regels van het kapitalisme gedisciplineerd toepast. Toen deze onderneming besloot om te streven naar maximaal ROE, deed ze dat beter dan bijna ieder ander. Recente gesprekken met mensen bij GE die in een van de grootste groeiemarkten voor de onderneming werken, geven ons echter de overtuiging dat GE niet alleen een nieuwe versie van een bestaand handboek toepast, maar met een volstrekt nieuw handboek aan de slag is gegaan.

Meer producten op verschillende prijsniveaus

Zo'n tien jaar geleden zou het bij GE 'vloeken in de kerk' zijn geweest om producten met een vergelijkbare functionaliteit tegen verschillende prijzen in de markt te zetten. In de markt voor consumptie-artikelen werkt dat misschien. Zo kan een fabrikant van producten voor de persoonlijke verzorging besluiten om het schap in de detailhandel te monopoliseren met een compleet scala shampoos. In de markt voor industriële apparaten is dit echter een recept voor kannibalisering – niet echt de strategie gericht op een hoog ROE.

Toch is dit precies wat GE doet met zijn nieuwe elektrocardiograaf MACi. In groeiemarkten als India en China kunnen maar weinig zorginstellingen zich de apparaten van vijfduizend dollar veroorloven die worden verkocht aan de grotere ziekenhuizen in ontwikkelde landen. Omzet maken in een economie in ontwikkeling vereist een productversie tegen een tiende van de prijs, al is dat in het volle besef dat het product in een 'platte' wereld omzet afsnoept van de duurdere modellen in ontwikkelde economieën. (En inderdaad vertelde de Chief Marketing Officer van GE, Beth Comstock, ons dat ongeveer veertig procent van de verkochte MACi's naar Europa gaat.)

Innoveren in en voor het land

Het oude GE zou zich niet hebben kunnen voorstellen dat uitstekende producten kunnen worden bedacht en ontwikkeld in de minst ontwikkelde landen waar het

concern actief is. Bestuursvoorzitter Jeff Immelt veranderde die opstelling. Hij stelde een concernfonds in ter ondersteuning van innovatie 'in en voor het land'. De Indiase ingenieurs die de nieuwe MACi ontwikkelden, hadden eerder producten verfijnd die in de VS waren ontwikkeld voor de wereldmarkt. Zij bedachten het nieuwe apparaat. Zij kenden de belemmeringen van de lokale markt: de MACi zou worden vervoerd van de ene naar de andere kliniek op het platteland, vermoedelijk achterop een scooter en over hobbelige en stoffige wegen. In de klinieken zelf was de elektriciteit op zijn best onbetrouwbaar. Gelet op het bedrag dat patiënten in rekening kon worden gebracht voor medisch onderzoek, zou geen arts de aanschaf van een apparaat van meer dan vijfhonderd dollar kunnen rechtvaardigen.

Andermans idee

Om iets nieuws te ontwikkelen met het oog op dergelijke belemmeringen, moest GE ook nog in andere opzichten breken met zijn traditionele aanpak. In principe wordt bij GE elk onderdeel van een nieuw product intern ontwikkeld. Maar om tijd en geld te besparen, nam het ontwikkelingsteam voor de MACi een kaartjesprinter van de Indiase spoorwegen en paste deze voor zijn doel aan.

Waarom vinden wij nu, dat deze nieuwe aanpak GE echt waarde levert? Oswin Varghese, een lid van het ontwerpteam, beschreef voor ons de positieve verandering die hij waarnam bij zijn collega's toen zij niet langer producten voor ontwikkelde markten verfijnden, maar baanbrekende producten gingen maken voor hun eigen land. 'Wij worden hier heel enthousiast van. Wij gaan aan het werk met het beste wat er te krijgen is in een ontwikkelde markt, en leveren er een betaalbare versie van aan India en andere landen in opkomst.' In een tijd waarin personeel buitengewoon mobiel is, en mensen zinvol werk willen doen, helpt de nieuwe strategie GE om toptalent aan te trekken.

De fixatie op concurrentie

Waarom ontleent een economie haar vitaliteit? Investeren in efficiënter produceren levert ook al een zekere economische groei op. Maar een sterke economie moet het toch vooral hebben van innovatie. Waar komt die innovatie vandaan? U zegt: concurrentie, punt uit? Dan bent u een onderdeel van de tweede gevaarlijke uitwas van het kapitalisme.

Natuurlijk kan concurrentie innovatie aanjagen. Kijk maar naar de slag tussen Apple en Android, die met ingehouden adem wordt gevolgd door de consument die zich afvraagt hoe de een de ander nu weer eens te slim af zal zijn. En ook is het zo, dat innovatie wordt verstikt bij gebrek aan concurrentie. Van Verizon en AT&T, die in feite samen een duopolie vormen, raakt niemand op welke manier dan ook opgewonden. Daarmee lijkt de

conclusie gewettigd, dat concurrentie een goede maatstaf bij benadering is voor innovatie, en daarmee noodzakelijk voor het scheppen van waarde. Ook concurrentie was in de begindagen van het kapitalisme een betere maatstaf dan tegenwoordig. In de tijd van Adam Smith bezorgde ‘volledige concurrentie’ – zoals economen het noemen – de consument steeds meer waar voor zijn geld. Concurrenten moesten het doen met de prijs die ze konden krijgen, want de markt was groot en de fabrikanten waren klein. Technologie ontwikkelde zich langzaam en kapitaal was schaars. Dit had tot gevolg dat groei niet zozeer werd bevorderd door innovatie, maar eerder door een zo efficiënt mogelijke inzet van middelen en de lagere prijzen die daaruit resulteerden. Bovendien hadden bedrijven in de tijd van Smith een beperkte reikwijdte, want het ging om kleine organisaties. De stalknecht en de smid waren aparte bedrijven en gingen ook als zodanig met elkaar om, dit in tegenstelling tot een GM en een DuPont.

Aan die tijd kwam echter een eind toen de industrialisatie het mogelijk maakte om organisaties van nooit eerder vertoonde omvang op te bouwen. Alfred Chandler heeft het allemaal beschreven in *The Visible Hand*. Nu konden fabrikanten hun prijzen opleggen aan de markt, hun winst opvoeren en hun productie beperken. Toen ze vervolgens zo machtig werden dat de samenleving er tegen in opstand kwam, werden de kartels ontmanteld door de wetgever. Hun opvolgers stonden echter bloot aan precies dezelfde prikkels; zij leerden hoe zij elkaar de bal moesten toespelen om de markt tot twee of drie oligopolistische ‘concurrenten’ te beperken. In veel sectoren zijn deze ondernemingen zo groot en machtig geworden, dat zij niet alleen grote invloed uitoefenen in de markt maar ook op het overheidsbeleid.

In de Verenigde Staten van vandaag hebben pleidooien voor de ‘vrije markt’ – lees, een ongereguleerde markt – het bizarre effect dat zij machtige marktpartijen de ruimte geven om nog machtiger te worden. Let wel: geen enkele onderneming *wil* concurreren. Iedere onderneming zoekt naar aanhoudend voordeel waarmee ze concurrenten op afstand kan houden. Dan kan ze ruime marges maken, zelf bepalen hoe snel of langzaam ze innoveert, de beste jonge academici aantrekken enzovoort. Het concurrentiegehalte in een economie wordt niet versterkt wanneer men de alfa-mannetjes in de markt meer macht gunt.

In plaats daarvan krijgen we dan pseudo-concurrentie. Kijk maar naar de mobiele telefonie, een

van de lichtpunten aan het innovatiefront van vandaag – maar niet dankzij de grote providers. In 2009 besteedde Verizon 3,7 miljard dollar aan reclame en AT&T 3,1 miljard. Wat was hun verhaal? Waar ging al dat geld in zitten? Allebei pretendeerden ze beter, sneller en goedkoper te zijn dan de ander, onder verwijzing naar gegevens die je alleen met een vergrootglas kon ontcijferen. Intussen vertelden hun uitgaven aan reclame een heel ander verhaal, namelijk dat ze daarmee al even sterk op één lijn zaten als met de omzet die ze allebei maakten, te weten ongeveer 35 dollar per abonnee per jaar. Intussen krijgt Bharti Airtel, de leider in mobiele telefonie in India, er elk jaar tientallen miljoenen klanten bij die elk gemiddeld nog geen 15 dollar per jaar betalen (toegegeven, voor een minder betrouwbare dienst).

Het feit kan genoemd worden zonder daarmee meteen te suggereren dat er sprake zou zijn van een samenzwering. We moeten echter signaleren dat in onze bedrijfscultuur, die zo bezeten is van concurrentie, oligopolies worden beschermd door geld te steken in het buiten de deur houden van nieuwe concurrenten. Dit gaat ten koste van innovatie. Geheel volgens de klassieke uitwas leidt de misvatting, dat concurrentie een maatstaf is voor vitaliteit, tot keuzen waardoor die vitaliteit juist wordt ondermijnd.

Wanneer de concentratietendens in de ene na de andere bedrijfstak zo ver gaat dat er oligopolies ontstaan, heeft de nadruk op het in stand houden van concurrentie geen zin meer. Bovendien leidt die nadruk op concurreren er ook toe, dat we een even rijke bron van innovatie in de zo verweven wereld van tegenwoordig over het hoofd zien en vergeten te cultiveren en behouden: samenwerking.

De werkwijze van Microsoft ten aanzien van de Kinect, een aanvulling op de spelletjescomputer Xbox 360, is een opmerkelijk voorbeeld van een overstap van concurreren naar samenwerken. In dit apparaat is nieuwe technologie verwerkt om driedimensionale bewegingen waar te nemen. Daardoor kan de Kinect iedere beweging, bijvoorbeeld een slag met een denkbeeldig tennisracket, ‘zien’ zonder dat de speler er een controller voor hoeft te bedienen. De Kinect begrijpt ook gesproken instructies. Deze technologie is bijzonder interessant voor mensen die aan robots sleutelen en andere doe-het-zelvers, vooral bij een prijsniveau voor een computerspel. Er was echter één nadeel: de technologie zat diep weggestopt in een product waar intellectuele-eigendomsrechten op rustten.

Op dezelfde dag dat de Kinect uitkwam, loofde

Adafruit Industries, een *open source*-fabrikant van computerapparatuur geleid door de charismatische hacker Limor 'Ladyada' Fried, een beloning uit van duizend dollar voor degene die als eerste de Kinect wist te hacken en de software op internet zou publiceren. Microsoft reageerde meteen als een gebeten hond – een duidelijk teken van zijn concurrentie-instinct: het concern dreigde met juridische stappen tegen iedere vorm van ongeautoriseerd gebruik. Daarop verdubbelde Fried meteen de beloning. Nog geen twee dagen later was de code openbaar en begonnen techneuten over de hele wereld te publiceren over allerlei verrassende toepassingen voor de sensoren van de Kinect, van het lezen van röntgenstralen tot het in kaart brengen van grotten. Ere wie ere toekomt: Microsoft veranderde zijn opstelling en accepteerde de nieuwe openheid, in het besef dat dit niet alleen goed kon zijn voor de samenleving maar ook nieuwe zakelijke kansen kon bieden voor zichzelf. Het meest recente dat wij hierover hebben gehoord, is dat een team in Japan bezig was de technologie van de Kinect in te bouwen in robothonden om zo robot-klusjesdieren voor blinden te bouwen.

Afrekenen met uitwassen

Met enkele eenvoudige veranderingen in onze manier van kijken kan het kapitalisme zich verder ontwikkelen. Dan kan de nadruk komen te liggen op nieuwe aandachtspunten, in lijn met de bredere doelen van de samenleving. Daarmee kunnen we de selectiedruk in het kapitalisme weer in het gareel brengen. Het kapitalisme kan zich dan aanpassen en blijven floreren. Veronderstel eens, bijvoorbeeld, dat mensen besluiten dat iets wat zij tot de kern van het kapitalisme rekenen – concurrentie – bij nader inzien eigenlijk helemaal niet zo wezenlijk belangrijk is. Veronderstel eens, dat zij besluiten om in plaats daarvan innovatie de hoogste prioriteit toe te kennen. Dan zijn initiatieven als Wikipedia en Linux opeens niet meer zo opmerkelijk. Concurrentie blijft een element van het systeem, maar verliest haar centrale rol en schikt wat in om samenwerking toe te laten. Of veronderstel eens, dat financiële winst eigenlijk niet het hart, en al helemaal niet de ziel, is van het kapitalisme. Veronderstel eens, dat het kapitalisme eigenlijk vooral gestoeld is op het streven naar waarde – het grootste goed voor het grootste aantal mensen. Ook dat is een manier van kijken waarbij financiële winst niet wordt afgewezen, maar naast een aantal andere vormen van na te streven winst wordt gesteld.

Het klinkt zo simpel, maar een dergelijke verandering in het denken zal zeer moeilijk tot stand te brengen zijn. In zijn werk over baanbrekende innovatie heeft Clayton Christensen er al op gewezen, dat de bestaande manieren van denken in een bestaande onderneming bijna niet te veranderen zijn – ook al zijn er

nog zulke dwingende redenen om te veranderen. Als veranderen al zo moeilijk is voor een enkele onderneming, dan lijkt het waarachtig onmogelijk voor een complete economie, om nog maar te zwijgen van de kapitalistische cultuur van de hele G7. Gelukkig denkt de econoom Paul Romer op die veel grotere schaal. Hij stelt dat een economie alleen maar om twee redenen – niet meer dan twee – verandert. De eerste is technologische ontwikkeling. Door nieuwe technologie verandert de relatie tussen *inputs* en *outputs*, ontstaat er behoefte aan nieuwe vaardigheden, en verplaatst economische macht zich misschien zelfs naar een ander gebied op aarde. (Indonesië kreeg bijvoorbeeld zware klappen door de introductie van ijs, dat specerijen overbodig maakte als conserveringsmiddel, en vervolgens opnieuw toen synthetische rubber een grondstof werd voor banden.) De tweede aanzet tot economische verandering is een verandering in regels. Romer geeft het voorbeeld van de manier waarop de samenleving schuldenaars is gaan behandelen; in plaats van hen achter de tralies te zetten, ging men hun financiën via de rechter herstructureren. In een samenleving met een rechtspraak georiënteerd op straf is dat geen voor de hand liggende verandering in de regelgeving. Maar alle betrokkenen waren er wél mee gediend. De kosten waren toch al gemaakt. Men koos liever voor een zo productief mogelijke oplossing; dan hoefde niemand op kosten van de gemeenschap naar de gevangenis en bleef de kans bestaan dat er ooit nog tenminste iets werd terugbetaald.

Romer en Christensen zijn het met elkaar eens: mensen houden vast aan de regels waarmee zij zijn opgegroeid. Daarom pleiten zij er ook allebei voor, om vooral op onontgonnen gebied aan verandering te werken. Voor Christensen gaat het dan in een onderneming om ruimte voor een geïsoleerde rebellenclub (*skunk works*). Romer experimenteert met wat hij charta-steden noemt, waarbij op een braak stuk land een nieuwe gemeenschap wordt

**Het pleidooi voor de vrije
- lees: ongereguleerde
markt - maakt machtige
ondernemingen alleen maar
machtiger**

opgericht op basis van regels ontleend aan wat in de praktijk het beste blijkt te werken; de leden van die gemeenschap verbinden zich aan wetten om die regels door te voeren. Vergelijkbaar daarmee is het Seasteading Institute, bedacht door PayPal-oprichter Peter Thiel, dat drijvende staten moet vormen die volgens hun eigen maatschappelijke, politieke en juridische systemen functioneren.

Wat deze vernieuwers ieder op hun eigen manier hebben bedacht, is een slimme manier om grote systemische verandering tot stand te brengen. Laten we nu echter kijken naar een ander type terrein, niet zo kunstmatig in het leven geroepen, maar even groen en veel, veel groter: de nieuwe groeilanden van de wereld.

P&G balt zijn samenwerkingspielen

Wanneer een concern als Procter & Gamble, dat zich altijd zo competitief heeft opgesteld, met andere partijen gaat samenwerken om te innoveren, is er hoop voor het kapitalisme.

Genoegzaam bekend is natuurlijk P&G's programma *Connect + Develop*, waarmee het concern wereldwijd nieuwe mogelijkheden voor productinnovatie zoekt. Recentelijk heeft P&G zich echter ook sterk gemaakt voor een ander soort doel: een nieuw samenwerkingsverband tussen ondernemingen waarmee een operationeel probleem moet worden aangepakt.

De reden voor het initiatief was duidelijk: P&G had aangekondigd voortaan te willen vermijden dat verpakkingsmateriaal van zijn producten op het stort belandde. Dit lukte niet in de Filippijnen, waar geen controle bestond over de hele afvalstroom. Het land had wel een recycling-industrie voor materialen als metaal, plastic van type 2 en papier, maar restafval (onder andere organisch afval, plastic zakken en kleding) belandde nog steeds op de vuilnisbelt. P&G bracht drie ondernemingen rond de tafel om een bedrijf te ontwikkelen dat de gehele afvalstroom kon verwerken. Dit nieuwe bedrijf zou zo veel mogelijk afval recyclen, en met het overige afval elektriciteit en andere vormen van energie gaan opwekken.

P&G deed dit niet omdat men er een bron van extra omzet in zag; het concern nam ook geen belang in het nieuwe afvalverwerkingsbedrijf. Men zag hier echter een kans om een strategisch doel te bereiken door samen te werken met andere partijen, en speelde daar onmiddellijk op in.

De omgeving van het kapitalisme verandert

Natuurlijk zeggen wij niet dat de *emerging economies*, de nieuwe groeilanden, één en al braakliggend terrein zijn. Maar aangezien ze naar verwachting sterk zullen blijven groeien, bieden ze veel mogelijkheden om nieuwe regels in te voeren die meer passen bij de economie van een informatietijdperk. Bovendien zullen de 'opkomende' economieën sterk genoeg zijn om de rest van de wereld te kunnen beïnvloeden.

Kijk maar eens naar de vier BRIC-landen en de elf economieën in opkomst die door Goldman Sachs de *Next Eleven* (volgende elf) zijn genoemd. Deze vijftien economieën groeiden tussen 2004 en 2009 met 22 procent; de G7 groeide in dezelfde periode met 1 procent. In 2000 vertegenwoordigden de rijke landen meer dan 75 procent van het mondiale BBP – tegen 2050 zal dat gedaald zijn naar 32 procent. Intussen slinken wereldwijd de verschillen op het gebied van telecommunicatie. Vijfentachtig mobieltjes op iedere honderd inwoners klinkt als een statistisch gegeven uit de G7-landen, maar dat is het niet; dit is het aansluitingspercentage dat de groeilanden inmiddels hebben bereikt. (De G7 zit zelf gemiddeld op 109 mobieltjes per 100 inwoners.) Met andere woorden, de economieën in opkomst hebben de beschikking over informatie en alle mogelijkheden om deze te benutten. En ten slotte: de wereldbevolking zal tegen 2050 met nog eens drie miljard mensen zijn gegroeid – alweer een extra bron van groei – maar van die aanwas van drie miljard krijgen de rijke landen slechts 90 miljoen.

Welk model zullen de groeilanden kiezen? Tien jaar geleden leek niemand er aan te twifelen: de zogeheten Washington Consensus – met zijn nadruk op volledig gedereguleerde, 'efficiënte' financiële markten gefiatteerd door het IMF en andere westerse instellingen – bood de blauwdruk voor landen die aan een economische opmars begonnen waren. Dat handboek lijkt te hebben afgedaan. Wat er voor in de plaats komt, is aan die landen zelf om te bepalen. Sommige elementen tekenen zich echter al af.

De industrie bracht op allerlei fronten verandering in de voorheen agrarische economie – in de manier waarop werk werd georganiseerd, boekhouden enzovoort. Dat kwam vooral door de grote investeringen in fabrieken en apparatuur die nodig waren voor massaproductie. Daardoor werden afmattende roosters, standaard kostenberekening, variantieanalyse en budgetten vaste bestanddelen van de

bedrijfscultuur. Op informatie berustende productie is weer iets heel anders, aangezien informatie niet schaars is in de zin dat goederen dat zijn.

Voor economen is informatie als activum geen concurrentieobject. Immers, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een paar schoenen is informatie voor veel mensen tegelijk beschikbaar. In de markteconomie komt de prijs voor een schaars goed tot stand (al is het impliciet) in een veiling tussen partijen die dat goed willen hebben. Maar wanneer er een nieuw stukje informatie wordt toegevoegd aan Wikipedia, krijgt iedereen daardoor meer Wikipedia. Dit is de grondslag voor een van de confrontaties tussen de consument in de informatie-economie en de ingesloten praktijken van de industriële economie. De bastions van de industriële economie proberen het intellectuele-eigendomsrecht in stand te houden. Dat heeft echter net zo min een toekomst als gevangenisstraf voor iemand die niet langer aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen.

Hoe kan het kapitalisme nu afrekenen met zijn uitwassen? We weten één ding heel zeker van kapitalisten: ze gaan achter het geld aan. Ongeacht waar ze vandaan komen, zullen ze dus zaken doen in de zich snel ontwikkelende economieën die grotendeels de groei van de wereldeconomie dragen. Omdat die economieën zo snel groeien, zullen zij veel sneller overschakelen op moderne infrastructuur. En omdat zij jong zijn, zullen zij zich eerder dan de verouderende westerse samenlevingen ontwikkelen tot digitale culturen van geheel eigen snit. De groeilanden zijn de economieën die zich de doorslaggevende

economische regels van het informatietijdperk eigen zullen maken. Bij de keuzen, die zij daarbij maken, zullen zij zich niets gelegen laten liggen aan veronderstellingen die het Westen vanzelfsprekend vindt.

Dat geldt ook voor de twee uitwassen die wij hier hebben besproken. De nieuwe groeilanden zullen als eerste aan de slag gaan met nieuwe technologie. Zij zullen

ook de regels ontwikkelen voor de toepassing ervan. En aangezien zij zoveel gewicht in de schaal leggen, zullen hun regels zich verspreiden.

De nieuwe groeilanden zijn dus niet zozeer belangrijk voor het kapitalisme omdat zij een reservoir van goedkope arbeid bieden aan multinationals, en zelfs niet omdat zij spannende groeimarkten vormen voor die ondernemingen. Hun belang is vooral daarin gelegen, dat zij duidelijk zullen maken wat voor soort economie past bij de wereld van de informatietechnologie. Wanneer de handel steeds meer wordt gedreven in nieuwe landen, en door nieuwe handen, zullen er ook nieuwe methoden ontstaan om prestaties te meten en om lessen te trekken uit succesvolle ervaringen. Iedereen die meent dat het kapitalisme zich kan aanpassen, en dat het niet ten onder hoeft te gaan aan de excessen die het ondermijnen, zullen er op gespist blijven om nieuwe tekenen van kracht te signaleren. Zij zullen de nieuwe regels uitwisselen. Samen kunnen we het kapitalisme een nieuwe richting doen inslaan. *Wij* zijn immers geen vrouwtjespauwen. ■

Doordat *emerging economies* zoveel gewicht in de schaal leggen, zullen hun regels zich verspreiden

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Runaway Capitalism', by Christopher Meyer and Julia Kirby, in the January-February 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 1-2, pp. 66-75. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.