

Het mondiale kapitalisme wordt bedreigd – wat doet *u* er aan?

J.L. Bower, H.B. Leonard en L.S. Paine zijn allen hoogleraar Business Administration aan Harvard Business School. Prof. Leonard is bovendien hoogleraar Public Sector Management aan de Kennedy School of Government, ook een onderdeel van de universiteit van Harvard.¹

Het stelsel van de vrije markt wordt steeds meer bedreigd door allerlei krachten in de wereld. Om te vermijden dat het systeem in elkaar klappt, met voor iedereen rampzalige consequenties, zal het bedrijfsleven in actie moeten komen.

Het vrije-marktkapitalisme heeft bewezen een opmerkelijke motor van waardecreatie te zijn. Maar als het de komende 25 jaar blijft functioneren zoals het in de afgelopen kwart eeuw heeft gedaan, dan staat ons een bijzonder zware tijd te wachten. Sterker nog, dan is het nog maar de vraag wat er van dit systeem over blijft. Dat klinkt dramatisch, en dat is het ook. Het marktkapitalisme wordt momenteel namelijk op allerlei manieren bedreigd. Als de kloof tussen rijk en arm maar blijft groeien, miljoenen havelozen uit arme landen naar rijke landen blijven migreren en die rijke landen daar op reageren met alsmaar strenger protectionisme, wanneer mondiale financiële systemen kwetsbaar en allesbehalve transparant zijn, en wanneer de traditionele hoeders van de samenleving – bedrijfsleven, overheid en internationale instellingen – geen doeltreffend antwoord kunnen formuleren op deze problemen van de eerste orde, dan stevenen we af op een ramp. De kredietcrisis van 2008 en de recessie die er in de ontwikkelde wereld op volgde hebben laten zien wat er kan gebeuren.

En dat is niet alles: goed onderbouwde prognoses voor de lange termijn wijzen er op, dat de klimaatverandering en de alsmaar voortschrijdende afbraak van de natuurlijke leefomgeving vergaande politieke, maatschappelijke en economische gevolgen zal hebben.

In 2008 vond de honderdste editie plaats van de *Global Business Summit* van de Harvard Business School. Het centrale thema voor die bijeenkomst was de toekomst van het kapitalisme van de vrije markt. In de aanloop naar de *Summit* ondervroe-

gen wij kleine groepen van vooraanstaande mensen uit bedrijfsleven en overheid over de hele wereld: met welke vraagstukken zou de Harvard Business School zich volgens hen de komende eeuw bezig moeten houden? De levensvatbaarheid van het mondiale systeem van het vrije-marktkapitalisme bleek voor bijna iedereen een punt van grote zorg. Maar hoe dient het bedrijfsleven op deze uitdaging te reageren? Daarover liepen de meningen sterk uiteen. Sommigen zeiden dat ondernemingen hun opstelling niet hoefden te veranderen, of zij vonden het zelfs ongewenst dat ondernemingen dat deden. Anderen vonden veranderingen weliswaar dringend noodzakelijk maar wisten niet goed hoe zij moesten reageren op vraagstukken waar individuele ondernemingen zelden of nooit op worden aangesproken.

Volgens de economische theorie levert een systeem van perfecte vrije-marktcondities een optimaal productie- en consumptiepatroon op. De leiders die wij spraken vonden de markten waarin hun ondernemingen opereren echter allesbehalve perfect. De financiële markten vonden zij te volatiel, het vrije handelsverkeer wordt in hun ogen ondermijnd door economisch beleid van overheden en staatskapitalisme, en de voordelen van de markt achtten zij ongelijk verspreid. Uitkomsten als deze bedreigen het systeem, zeiden zij.

Wij hebben alle verzamelde meningen bekeken vanuit onze tientallen jaren aan ervaring als onderzoeker, docent, consultant, adviseur en directielid in het bedrijfsleven. Onze conclusie is, dat het vrije-marktkapitalisme zoals we dat nu kennen al-

1. De auteurs publiceerden samen *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press, 2011.

leen in stand zal kunnen worden gehouden indien ondernemingen en hun leiders het roer omgooien. Ondernemingen kunnen niet doorgaan louter hun eigen belang na te streven in de veronderstelling dat anderen het systeem, waarin zij dat doen, wel in stand zullen houden en controleren. Topmanagers en ondernemers zullen zich actiever moeten inzetten om het systeem als zodanig te beschermen en te verbeteren. Sterker nog – zij zullen initiatieven moeten gaan ontplooiën om het gehele bedrijfsleven in beweging te krijgen. Zij moeten strategieën helpen ontwikkelen om de miljarden mensen die nu buiten de boot vallen aan werk te helpen. Dat betekent, dat zij anders zullen moeten gaan kijken naar de relatie tussen productiviteit en winst. Zij zullen businessmodellen moeten ontwikkelen waarin schaarse natuurlijke hulpbronnen beter worden gebruikt en waarin de zich aftekenende tekorten aan grondstoffen worden aangegrepen als kansen. En zij zullen moeten voorzien in institutionele regels om de aspecten van het vrije-marktkapitalisme die vaak worden genegeerd en niet goed werken meer en beter te coördineren en te sturen. Sommige ondernemingen reageren al op de uitdagingen met een combinatie van technologie en goed management. Zij hebben manieren gevonden om te voorzien in scholing, financiering, banen, goederen en diensten. Op die manier betrekken zij grote aantallen mensen in het marktsysteem. Andere ondernemingen lopen voorop in de zoektocht naar nieuwe bronnen van energie en technologie waarmee cruciale grondstoffen efficiënter kunnen worden gebruikt. Maar er is nog een lange weg te gaan, en veel ernstige problemen vragen om een oplossing. Indien echter voldoende ondernemingen bedrijfsstrategieën ontwikkelen om deze problemen aan te pakken, dan kan volgens ons het systeem worden versterkt, kunnen de bedreigingen worden afgewend, en kan de vrije markt behouden blijven als een waarde scheppend systeem voor de samenleving.

De bedreigingen

De leiders die wij hebben gesproken, signaleerden allerlei krachten die het mondiale systeem van de vrije markt in de komende decennia ernstig kunnen ontregelen. Aangezien het vrije-marktkapitalisme een onderdeel is van een complex sociaal en politiek systeem, hebben deze krachten uiteenlopende bronnen. Sommige zijn het gevolg van de negatieve uitwerkingen van het systeem van de

vrije markt en hebben er op hun beurt weer ontregelende effecten op. Bij andere liggen de oorzaken buiten het systeem. En weer andere hebben betrekking op de voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil het systeem goed kunnen werken. Ongeacht de oorzaken grijpen de verschillende krachten in elkaar en kunnen ze niet los van elkaar worden beschouwd (zie figuur 1).

Zwakte van het financiële systeem

Biljoenen dollars schieten iedere dag de aarde over. De financiële crisis van 2008 heeft aangetoond, dat indien deze stromen niet in de hand worden gehouden en worden gereguleerd, de transparantie afneemt en risico's op elkaar gestapeld worden, met verwoestende gevolgen.

Ondermijning van de wereldhandel

De financiële crisis van 2008 heeft ook laten zien, dat de handel heel snel stil kan vallen, met vergaande gevolgen. De kredietcrisis en de vraaguitval die deze tot gevolg had leidde in 2009 tot een daling van het wereldhandelsvolume met 2,8 procent – de eerste daling sinds de Tweede Wereldoorlog.

Ongelijkheid en populisme

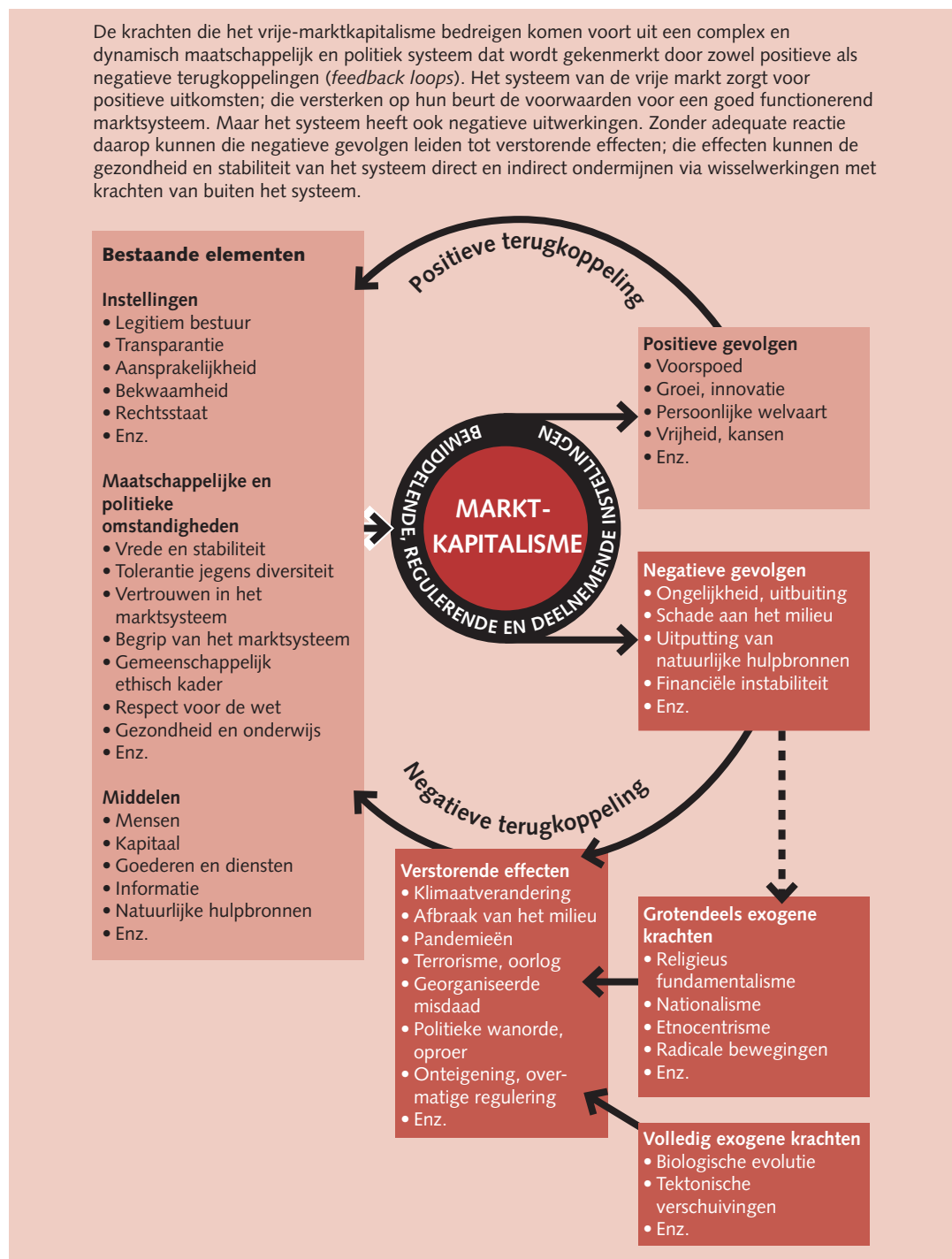
Zowel in landen als regio's neemt de ongelijkheid in inkomen en welvaart toe. Hier spraken alle leiders in de panels die we organiseerden hun zorg over uit. Deze alsmaar uitdijende kloof ontkracht de suggestie dat economische groei iedereen ten goede komt. Het populisme in de politiek dat door deze ongelijkheid wordt gevoed, kan leiden tot schadelijke maatregelen van overheden, zoals doorgeschoten regulering van het handelsverkeer, onteigening en andere inbreuken op eigendomsrechten.

Migratie

Massale migratie, hetzij binnen landen (van het platteland naar de steden) of over landsgrenzen heen is vaak een gevolg van ongelijkheid. Internationale volksverhuizingen leiden veelal tot protectionisme en maatregelen van overheden tegen immigranten. Dit kan migranten ontmoedigen, oplossingen voor arbeidstekorten in ontwikkelde landen ondermijnen en tot sociale onrust leiden.

Topmanagers en ondernemers moeten zich sterk maken om het hele bedrijfsleven in beweging te krijgen

Figuur 1. Het ecosysteem van het vrije-marktkapitalisme



Afbraak van het milieu

Er is direct bewijs dat industriële groei verband houdt met klimaatverandering, met gevolgen voor de kwaliteit van water, gewassen en lucht en voor de hoogte van de zeespiegel – die weer kunnen leiden tot migratie, aantasting van productie en handel, en politieke instabiliteit.

Falende rechtsstaat

In bepaalde delen van de wereld nemen corruptie, afpersing, roof en onteigening toe. Dit zijn obstakels voor een kapitalistisch systeem; dat staat of valt immers met respect voor persoonlijk eigendom en mensenrechten, en contracten die worden nageleefd. Wanneer corruptie in plaats van

concurrentie bepaalt wie er aan het langste eind trekt, heeft investeren in innovatie geen zin meer.

Verslechtering van gezondheidszorg en onderwijs

De omvang van de beroepsbevolking hangt onder meer af van haar gezondheid. Haar productiviteit wordt bepaald door zowel het genoten onderwijs als haar gezondheid. In delen van de ontwikkelde wereld daalt de kwaliteit van het onderwijs, terwijl de kosten van de gezondheidszorg overal onbeheersbaar zijn geworden.

Opkomst van staatskapitalisme

Eeuwenlang hebben staten verschillende vormen van mercantilisme bedreven om de economische groei te bevorderen. Maar in de 21e eeuw zijn sommige ontwikkelingslanden ware reuzen. Naarmate Rusland, China en India meer hun eigen zin doen, kunnen zij in potentie het vrije-marktkapitalisme zoals dat in de ontwikkelde wereld wordt bedreven ontregelen.

Radicale bewegingen, terrorisme en oorlog

Het wordt steeds moeilijker om te voorzien in de vrede en veiligheid die het kapitalisme nodig heeft om te bloeien. Ook dit vormt een bedreiging voor het systeem. Aanhoudende conflicten kunnen de goederen-, diensten- en kapitaalstromen, waar markten over de hele wereld van afhankelijk zijn, verstoren.

Evolutie en pandemieën

De ontwikkeling van resistente ziektekiemen als MRSA en de weigering van bepaalde overheden om pandemieën te bestrijden, en deel te nemen aan gezamenlijke inspanningen om de verspreiding van ziekten tegen te gaan, vormen weer een andere bedreiging. De uitbraak van een onbehandelbare besmettelijke ziekte kan handel en financiële markten wereldwijd snel verstoren.

Te kort schietende instellingen

Overheden en internationale instellingen lijken noch de schaal noch de complexiteit van deze uiteenlopende uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Internationale samenwerking bestaat veel te vaak uit ad hoc tot stand gekomen afspraken, bijvoorbeeld over klimaatverandering, handel en migratie. Ontregelende krachten beïnvloeden elkaar bovendien op negatieve manieren. Zo leiden problemen op het ene terrein elders weer tot nieuwe problemen. Juist het systemische karakter van de uitdagingen maakt dat ze zo moeilijk aan te pakken zijn. Nationale overheden noch de paar

internationale instellingen die er tot nu toe zijn gekomen, zouden een antwoord hebben als het systeem uit elkaar viel.

Wat kan het bedrijfsleven doen?

Hoe kan het bedrijfsleven reageren op al deze bedreigende krachten? Hoe *zou* het er op *moeten* reageren? Op die vraag gaven de leiders die wij spraken in essentie vier verschillende soorten antwoorden. De eerste categorie noemden we *business as usual* ('maak je geen zorgen'). De topmanagers in deze categorie ontkenen de genoemde uitdagingen niet, maar vonden dat ze ernstiger worden voorgesteld dan ze zijn. Zij meenden, dat het kapitalistische systeem in essentie gezond is; mettertijd, zeiden zij, zouden de problemen vanzelf opgelost worden dankzij de gebruikelijke mechanismen van overheden, bedrijfsleven en andere instellingen. De tweede groep topmanagers noemden we *business as bystander* ('bedrijfsleven als toeschouwer'). Deze managers vonden dat zij er het beste aan deden, hun ondernemingen zo efficiënt mogelijk te besturen en de grote maatschappelijke uitdagingen over te laten aan overheden.

De derde groep noemden we *business as innovator* ('bedrijfsleven als vernieuwer'). Dit waren de managers die meenden dat ondernemingen grote uitdagingen inderdaad beter aan kunnen dan overheden. Maar, vonden zij, dat moeten ondernemingen niet zozeer doen door overheidsbeleid te beïnvloeden, maar door te innoveren in producten, diensten, strategieën en businessmodellen. De vierde groep, ten slotte, was *business as activist* ('activistisch bedrijfsleven'). Deze managers vonden dat ondernemingen actiever kunnen en moeten proberen om het overheidsbeleid te beïnvloeden. Zij achtten overheden niet in staat de grote maatschappelijke problemen zelfstandig op te lossen. Het bedrijfsleven moest overheden aansporen tot beleid waarmee het stelsel van de vrije markt wordt versterkt.

Wij denken dat geen van deze vier reacties ieder op zich afdoende is. *Business as usual* lijkt ons een onhoudbare propositie gelet op de fouten in het systeem. *Business as bystander* vraagt meer van overheden dan die kunnen leveren: veel overheden zijn tegenwoordig te zwak – zowel economisch als politiek – om grote mondiale bedreigingen het hoofd te kunnen bieden. In *business as innovator* zien we

Overheden en internationale instellingen hebben geen antwoord als het systeem uit elkaar valt

op zich veel potentie; ondernemingen die zakelijke kansen signaleren in maatschappelijke uitdagingen kunnen een grote bijdrage leveren aan het oplossen van die uitdagingen. Maar de uitdagingen waar we nu voor staan, vragen ook om een meer activistische rol van het bedrijfsleven. Ondernemingen dienen zich sterk te maken voor grotere institutionele vernieuwingen dan die welke zij afzonderlijk wellicht tot stand zouden kunnen brengen. Wij denken, kortom, dat het bedrijfsleven collectief het voortouw moet nemen: *business as leader*. Het bedrijfsleven moet volgens ons – als innovator en als activist – de vergaande veranderingen aanzwengelen waarmee het vrije-marktkapitalisme beter kan gaan functioneren.

Hoe zou *business as leader*, het bedrijfsleven dat het voortouw neemt, er uit zien? Om te beginnen zou het allerlei structurele innovaties moeten invoeren. Nieuwe technologieën, producten, processen, ontwerpen en distributiesystemen zijn vormen van innovatie waar het bedrijfsleven vaak om geroemd wordt, en terecht. Maar er is meer nodig. Er moeten ook nieuwe strategieën en businessmodellen komen. Daarmee moeten ondernemingen de ontregelende krachten uitdrukkelijk gaan oppakken als kansen op winstgevende groei. Bovendien zou het bedrijfsleven zich actiever moeten gaan bemoeien met de ontwikkeling van beleid. Dat geldt om te beginnen voor lokaal beleid. Ondernemingen kunnen zich bijvoorbeeld actief inzetten om te zorgen voor onderwijs en opleidingen die aansluiten bij wat het bedrijfsleven nodig heeft. Maar het geldt ook voor het beleid voor het gehele systeem. Het bedrijfsleven kan zich bijvoorbeeld inspannen om de transparantie in het mondiale financiële systeem te vergroten. Activisme op dit hogere niveau van het systeem vereist vaak institutionele innovatie: er zullen instellingen moeten komen die op grote schaal collectieve actie kunnen organiseren.

Een roep om leiderschap

Er zijn kansen te over voor het soort *business leadership* dat ons voor ogen staat.

Neem bijvoorbeeld de uitdaging van de gezondheidszorg. De cijfers liegen er niet om: in de ontwikkelde landen dreigen de stijgende kosten van de gezondheidszorg de overheden die deze zorg bieden de financiële afgrond in te duwen. Bovendien lijkt de kwaliteit van zorg voor het merendeel geen verband te houden met de kosten. Het debat over de gezondheidszorg in de Verenigde Staten draait hoofdzakelijk om de beschikbaarheid van zorg en

hoe er voor betaald moet worden. Maar er zijn twee dringend noodzakelijke veranderingen waar niet of nauwelijks aandacht voor bestaat. Om te beginnen moet er veel nadrukkelijker worden ingezet op een verbetering van levensstijl en levensgewoonten: betere voeding, meer bewegen, minder drugs- en alcoholgebruik. En ten tweede moet het zorgstelsel worden gesaneerd, zodat het wordt ingericht op grond van analyses van patiëntuitkomsten. In plaats van in te spelen op deze kolossale kansen verzetten veel ondernemingen zich tegen verandering. Zij gaan kennelijk liever door op de ingeslagen weg. Waar is de Henry Ford die de gezondheidszorg saneert?

Of kijk naar de verschillen in inkomen. De enige manier om te voorzien in een inkomen dat mensen in ontwikkelingslanden uit de armoede kan houden, is om mensen op te leiden; dan kunnen zij gaan concurreren met mensen in ontwikkelde landen. Onderwijs wordt doorgaans beschouwd als een verantwoordelijkheid van de overheid. Kiezers in veel rijke landen blijken er echter vaak niet in te willen investeren. Bovendien proberen ondernemingen vaak zo min mogelijk bij te dragen aan de pot met belastinggeld waaruit onderwijs wordt gefinancierd. Waar zijn de ondernemingen die methoden ontwikkelen om mensen op te leiden, zodat hun productiviteit hen in staat stelt om een inkomen op het niveau van de middenklasse te gaan verdienen?

In veel landen blijven vacatures onvervuld voor goedbetaalde banen. Bijvoorbeeld op het gebied van software-ontwikkeling of in moderne industrie. Het onderwijsstelsel levert er namelijk niet de mensen voor met de benodigde vaardigheden. Een van de Amerikaanse topmanagers die wij spraken, vertelde ons dat zijn onderneming een fabriek in het zuiden van de staat Indiana had moeten sluiten. De lokale middelbare school leverde niet de jongeren af met de vereiste kwalificaties. Iets vergelijkbaars is recentelijk opgemerkt door de CEO van Siemens in de Verenigde Staten; ook hij signaleerde, dat schoolverlaters niet beschikten over de vaardigheden die zijn fabrieken nodig hadden. Waar zijn de ondernemingen die schoolverlaters met behulp van technologie en goed management in staat stellen om aan de slag te gaan in moderne fabrieken?

En wat te denken van migratie? In veel landen wordt de economische groei ondermijnd door een ongunstige demografische ontwikkeling. Neem bijvoorbeeld Japan met zijn verouderende bevolking en toenemende personeelstekorten. Met een

goed gestuurde immigratie zou veel aan dergelijke problemen kunnen worden gedaan; immigranten kunnen personeelstekorten helpen lenigen. Maar een Duitse topmanager wees er op, dat programma's van overheden om immigranten te laten integreren in de samenleving in Europa op verzet stuiten van de publieke opinie. In de Verenigde Staten zijn landbouw, verpleging en thuiszorg allemaal afhankelijk van immigranten. Dat geldt eveneens voor hoogwaardige technologie. Geen van deze sectoren heeft echter tot nu toe iets kunnen doen aan de politieke uitdaging die immigratie vertegenwoordigt. Waar zijn de ondernemingen die het immigratiebeleid ontwikkelen dat hen aan het personeel helpt dat zij nodig hebben?

Een brede rol voor het bedrijfsleven

Dit zijn allemaal lastige vragen. Wij pretenderen niet er de antwoorden op te hebben. Maar de ontregelende krachten om ons heen zullen alleen maar verergeren als we er niets tegen ondernemen. Sommige ondernemingen hebben bedrijfseconomisch nuttige antwoorden geformuleerd op de problemen. Die voorbeelden zijn voor ons reden om alle ondernemingen op te roepen deze uitdaging aan te gaan. Afzonderlijke voorbeelden vormen slechts illustraties van elementen van wat het bedrijfsleven moet leveren. Gezamenlijk maken ze echter duidelijk, welke bredere leidende rol ondernemingen samen kunnen en moeten gaan vervullen.

Kijk bijvoorbeeld eens naar China Mobile, de beursgenoteerde dochter van het Chinese staatsbedrijf China Mobile Communications Company, inmiddels zowel naar aantallen abonnees als beurswaarde de grootste aanbieder van mobiele telefonie ter wereld. In 2003 besloot de Chinese overheid dat de nog jonge Chinese telecommunicatie-industrie ook de 700 miljoen Chinezen op het platteland moderne telefonie moest gaan bieden. De bedrijven zelf voelden daar aanvankelijk niet veel voor. Geen wonder: in de rijkere kustprovincies van China groeiden zij ook al met 25 procent per jaar. Maar in 2004 zagen de nieuwe bestuursvoorzitter van China Mobile en zijn team het licht. Zij beseften dat zij die klanten op het platteland nodig hadden om ook op langere termijn te kunnen blijven groeien. China Mobile ontwikkelde een distributiesysteem dat nog dieper en verder doordrong in de dorpen van China dan de Chinese posterijen. Het bedrijf ontwikkelde diensten voor eenvoudige mobiele telefoons. Daarmee moesten boeren en handelaren in afgelegen gebieden de be-

schikking krijgen over actuele marktinformatie; migranten die naar de kuststreken waren getrokken om werk te vinden, moesten er efficiënt en veilig geld mee naar huis kunnen overboeken. In 2030 zullen naar schatting ruim drie miljard mensen in ontwikkelingslanden ongeschoold werk doen; het zou al een prestatie van formaat zijn indien zelfs maar een derde van de 700 miljoen Chinezen die op het platteland wonen deel gingen uitmaken van het marktsysteem.

Een andere onderneming die kansen heeft gesignaleerd in systemische uitdagingen is IBM. Dit concern lanceerde het programma *Smarter Planet* (Slimmere Planeet) om te helpen voorzien in de kolossale behoefte van ontwikkelingslanden aan infrastructuur. Om dit te kunnen doen, moest IBM zijn beschikbare middelen herschikken. Ook waren er nieuwe capaciteiten en nieuwe organisatie-modellen voor nodig. Om de benodigde middelen vrij te maken, werden de hardware-activiteiten van IBM afgestoten; die opereerden inmiddels sowieso in een markt met een massakarakter. Vervolgens nam het concern de complete consultancy-tak van PricewaterhouseCoopers (PWC) over; die moest de klantteams van IBM diepgaande kennis bezorgen op terreinen als gezondheidszorg en de distributie van slimme energie. Deze nieuwe capaciteiten en medewerkers werden vervolgens gekoppeld aan de onderzoekers van IBM, die werkten aan innovatieve oplossingen voor belangrijke uitdagingen als het managen van China's netwerk van hogesnelheidslijnen en de ontwikkeling van het IT-platform voor de plattelandsstrategie van China Mobile.

Om de inzet van middelen af te stemmen op de strategische doelen, werden klantcontactactiviteiten gereorganiseerd in een nieuwe groep Emerging Markets geleid vanuit Sjanghai. Hierdoor hoefde een kleiner maar sneller groeiend land als Polen niet langer te concurreren om middelen met hoog ontwikkelde en winstgevende bureaus als Duitsland. Ook ontwikkelde IBM communicatieprogramma's gericht op overheidsinstellingen en talentvolle jonge medewerkers. Daarmee wil IBM duidelijk maken, dat het oprecht werkt aan enkele van de vraagstukken die de managers uit ons onderzoek tot de bedreigingen voor het mondiale kapitalistische systeem rekenen.

Zowel China Mobile als IBM zijn voorbeelden van ondernemingen die hebben geïnnoveerd door hun middelen op een andere manier in te zetten teneinde van grote systeemuitdagingen zakelijke kansen te maken en daarbij in contact te komen

met zowel publieke als private klanten. Ook andere organisaties zijn gaan beseffen dat zij belangrijke problemen niet in hun eentje kunnen oplossen en hebben daarom consortia en andere samenwerkingsverbanden opgericht.

Enkelen van de leiders die wij spraken

- Nancy Barry, president van Enterprise Solutions to Poverty
- Carlos F. Cáceres, president van Instituto Libertad y Desarrollo in Chili
- Bertrand P. Collomb, directeur en erevoorzitter bij Lafarge
- James Dimon, bestuursvoorzitter en CEO van JPMorgan Chase & Co
- Ana Maria Diniz, president van Sykue Byoenergia
- John Elkann, bestuursvoorzitter van Fiat
- David N. Farr, bestuursvoorzitter en CEO van Emerson
- Paul J. Fribourg, bestuursvoorzitter en CEO van Continental Grain Company
- Victor K. Fung, groepsvoorzitter van Li & Fung en erevoorzitter van de Internationale Kamer van Koophandel
- Claudio Haddad, president van Insper Instituto de Ensino e Pesquisa en oprichter van Grupo Ibmecc
- Jeffrey R. Immelt, bestuursvoorzitter en CEO van General Electric
- Raymond Kwok Ping Luen, vice-voorzitter en algemeen directeur van Sun Hung Kai Properties
- Maurice Lévy, bestuursvoorzitter en CEO van Publicis Group
- Sir David Scholey, senior adviseur van UBS en voormalig bestuursvoorzitter van S.G. Warburg Group
- Sukanto Tanoto, oprichter, bestuursvoorzitter en CEO van RGE (voorheen RGM International)
- James S. Tisch, president en CEO van Loews Corporation
- Jaime A. Zobel de Ayala, bestuursvoorzitter en CEO van Ayala Corporation

Genoemde functies en instellingen betreffen de actuele rollen.

In 1942 richtte de Amerikaanse particuliere sector het Committee for Economic Development (Commissie Economische Ontwikkeling, CED) op. De CED moest de Verenigde Staten voorbereiden op een snelle omschakeling naar volledige werkgelegenheid na afloop van de Tweede Wereldoorlog. De commissie moest onder meer op

een onpartijdige manier onderzoeken hoe de werkgelegenheid na de oorlog optimaal kon worden bevorderd. Het initiatief was ingegeven door de vrees voor een nieuwe economische recessie zodra er niet langer uit alle macht voor de oorlogsinspanning hoefde te worden geproduceerd en gedemobiliseerde militairen werk gingen zoeken. De CED spoorde ruim zeventigduizend topmanagers uit bijna drieduizend Amerikaanse gemeenten aan om de werkgelegenheid en productiviteit na de oorlog te stimuleren. Zou iets dergelijks opnieuw kunnen worden ondernomen om de huidige hoge werkloosheid in de Verenigde Staten aan te pakken?

Een ander voorbeeld, uit de internationale scheepvaart, is wellicht interessant voor bedrijfstakken die moeite hebben met het werven van personeel uit het buitenland. De scheepvaart heeft jarenlang op allerlei terreinen samengewerkt met de Internationale Maritieme Organisatie (IMO), een onderdeel van de Verenigde Naties, en de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) om het verkeer van scheepvaartbemanningen te faciliteren en normen op te stellen voor hun arbeidsvoorwaarden. In 1958, bijvoorbeeld, leidde een gezamenlijk initiatief van de reders, de IMO en de IAO tot een internationale conventie om bemanningen te voorzien van identiteitspapieren waarmee zij in de deelnemende landen werden vrijgesteld van bepaalde immigratie-eisen. Deze regeling maakte het gemakkelijker voor bemanningen om in havens tijdelijk van boord te gaan zonder te worden aangemerkt als illegalen. Na de aanslagen van 11 september 2001 zijn veiligheidsmaatregelen aangescherpt. Die hebben belemmeringen opgeworpen voor de handel, en zeelieden die na een lange zeereis een Amerikaanse haven aandoen, mogen nu niet langer even aan wal. Daarop is de sector opnieuw aan de slag gegaan om via de IMO en de IAO onderhandelingen op gang te krijgen tussen overheden, zeelieden en reders om een systeem van identiteitspapieren met bio-markers te ontwikkelen. Deze nieuwe conventie is nog niet breed ingevoerd – tot nu toe hebben slechts negentien landen zich er bij aangesloten. De manier waarop rederijen het immigratievraagstuk benaderen, lijkt echter te duiden op interessante mogelijkheden. Zouden dit soort regelingen misschien ook kunnen worden ontwikkeld om de landbouw en de thuiszorg te helpen aan tijdelijk personeel uit het buitenland?

—
Wij zijn er van overtuigd, dat allerlei problemen kunnen worden aangepakt indien grote onderne-

mingen er aandacht aan gaan besteden en onderzoeken of er misschien ook kansen in schuilen. Misschien hoort dit inderdaad een taak van overheden te zijn. Maar zij lijken er niet echt iets aan te gaan doen. Overheden moeten reageren op uitdagingen op de korte termijn; die zijn bijna altijd lokaal en beperkt van karakter. Ondernemingen, daarentegen, kunnen het talent van hun internationale medewerkers inzetten op kansen die worden gekenmerkt door langlopende investeringen en een complexe uitvoering.

Veel managers denken dat zij niets kunnen doen aan grote maatschappelijke vraagstukken. Daarom zeggen wij ook dat dit een uitdaging is voor *ondernemers*. Onze collega Howard Stevenson definieert ondernemerschap als 'afgaan op kansen zonder acht te slaan op de op dat moment beschikbare middelen'. De meeste problemen die wij hier hebben benoemd, vragen om een inzet van middelen en capaciteiten die er aanvankelijk wellicht niet zijn. Ze vragen misschien om drastische maatregelen, zoals de beslissing van IBM om de adviestak van PWC over te nemen. Of misschien zijn er langdurige onderhandelingen voor nodig, zoals bij

de ontwikkeling van de internationale scheepvaartconventies. Ook vragen ze misschien om diplomatieke vaardigheden en geduld in een mate waarover directies van ondernemingen niet altijd lijken te beschikken.

Veel managers die wij spraken, worstelden met de legitimiteitsvraag. Mogen ondernemingen zich wel met deze vraagstukken bemoeien? Ongeacht of ze raad weet met grote vraagstukken heeft de overheid in de ogen van veel managers toch in ieder geval het monopolie op collectief ingrijpen, zeker in democratische landen. Bovendien is laveren in het grijze gebied tussen bedrijfsbelang en openbaar belang een kunst op zich. Veel managers die wij spraken, vreesden dat een actieve opstelling van het bedrijfsleven op de besproken terreinen rampzalig zou uitpakken. Wij denken het tegenovergestelde: als het bedrijfsleven niet het initiatief neemt om iets te gaan doen tegen de krachten die het stelsel van de vrije markt bedreigen, zouden wij dat stelsel wel eens kunnen verliezen. ■

Veel managers denken dat zij niets kunnen doen aan grote maatschappelijke vraagstukken

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Global capitalism at risk – What are you doing about it?', by Joseph L. Bower, Herman B. Leonard, and Lynn S. Paine, in the September 2011 issue of the Harvard Business Review, vol. 89, issue 9, pp. 105-112. © 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.