



NAAR EEN BETERE AFSTEMMING VAN BEDRIJFSLEVEN, ECONOMIE EN SAMENLEVING

Colm Kelly en Blair Sheppard

STRATEGIE

De huidige economische en politieke turbulentie duidt op een aanhoudende kloof tussen enerzijds bedrijfsleven en economie en anderzijds aanvaardbare maatschappelijke uitkomsten. Het is nog niet te laat om dit aan te pakken. Maar dan moeten wel enkele hardnekkige veronderstellingen op de helling.

Achter de bittere politieke verhoudingen van tegenwoordig schuilt een eenvoudige maar algemene realiteit: te veel mensen hebben het gevoel dat zij in de kou staan – dat het huidige systeem onrechtvaardig in hun nadeel uitpakt. In de rijkste landen van de wereld hadden enkele achtereenvolgende generaties lang het gevoel onderdeel te zijn van een lange keten van almaar stijgende welvaart. Nu ervaren veel mensen echter dat zij minder welvarend zijn dan hun ouders. Ook menen zij, en vaak volkomen begrijpelijk, dat hun kinderen het op hun beurt slechter zullen hebben dan zij zelf. Velen hebben een afkeer van het internationale financiële stelsel en zien dat de baten slechts ten goede komen aan een kleine groep mensen, waartoe zij zelf niet behoren.

Deze ervaringen worden inmiddels dermate breed gedeeld dat er een politieke en economische malaise door is ontstaan. We hebben het dan niet alleen over de boze en actieve ‘populisten’; die zijn vooral zo beeldbepalend vanwege hun invloed in grote verkiezingen. Ongeacht de

politieke voorkeur valt niet te ontkennen dat onze tijd wordt gekenmerkt door een fundamenteel verlies aan vertrouwen: in de betrouwbaarheid en de vruchten van economische groei; in de instellingen van onze onderling verweven wereld (en het vertrouwen dat mensen erin stellen); en in het waarneembare reactievermogen van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld (de ‘civil society’).

Waarom gebeurt dit nu? Allerlei factoren zijn genoemd als mogelijke verklaringen: technologie, mondialisering, (allerlei soorten) economische en politieke theorieën, ondernemingen, overheden, verstarde stellingnames, immigratie, religie en de invloed van particularistische belangen. De leden van de arbeiders- en de middenklasse, de mondiale elites waartegen zij in opstand komen en de nieuwe golf aan populistische politieke leiders die deze elites uitdagen wijzen naar elkaar als het probleem. Zo lang het debat echter gaat over afzonderlijke schuldigen, komt een oplossing niet dichterbij.

bij. De grondoorzaak is gelegen in de relatie tussen een aantal van de genoemde factoren en hoe die in de afgelopen decennia zijn ontstaan, op elkaar hebben ingewerkt en zijn veranderd.

Sinds de Tweede Wereldoorlog hebben drie drijfveren van verandering de mensheid goed gediend doordat ze in het algemeen jarenlang zorgden voor zowel economische groei als maatschappelijke vooruitgang:

1. *Mondialisering* – er werden wereldwijde economische instellingen opgebouwd die de grensoverschrijdende migratie van mensen, goederen, kapitaal en informatie bevorderden en de internationale handel sterk stimuleerden.
2. *Technologische vooruitgang* – aangejaagd door de computer en het internet, maar ook op het gebied van biotechnologie, gezondheidszorg en communicatie in het algemeen, uiteindelijk uitmondend in robotica en kunstmatige intelligentie.
3. *‘Financialisering’* – waarde werd afgemeten aan financiële criteria, vooral het bruto binnenlands product (bbp) op macroniveau en aandelhouderswaarde op bedrijfsniveau.

Samen hebben deze drijfveren en de instellingen die er deel van uitmaken een enorm positieve invloed gehad op de samenleving. Miljarden mensen hebben zich erdoor kunnen onttrekken aan armoede; de kwaliteit van leven is wereldwijd op een niet eerder vertoonde manier verbeterd. Naarmate die drijfveren zich echter verder ontwikkelden, raakten ze in een versnelling en begonnen te veranderen, niet alleen in hun wezenlijke aard maar vooral in hun gezamenlijke, samengestelde effect. Elk van de drie drijfveren heeft de overige twee beïnvloed en versterkt, en uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat economische groei en maatschappelijke vooruitgang uit de pas zijn gaan lopen. Daardoor is het huidige systeem onder grote druk komen te staan.

Hoe heeft dit kunnen gebeuren? En hoe kunnen we de koers verleggen? In dit artikel, waarmee we hopelijk aansporen tot debat en onderzoek, bespreken wij de drie genoemde cruciale drijfveren van verandering. We willen het karakter ervan en de gebeurtenissen eromheen beter leren begrijpen. En we willen bijdragen aan de discussie over de vraag hoe bedrijfsleven, economie en samenleving beter op elkaar kunnen worden afgestemd.

DE LANGE GROEIGOLF, 1945-89

Na de Tweede Wereldoorlog is een weldadige cyclus ingezet die bijna 45 jaar aanhield, en die nog steeds sterk bepaalt hoe wij denken over bedrijfsleven, economie en samenleving. In deze cyclus gingen economische groei en maatschappelijke ontwikkeling als nooit tevoren hand in hand, als gevolg van de drie drijfveren: mondialisering, technologische vooruitgang en ‘financialisering’.

Een cruciaal element vloeide voort uit het Marshallplan, een initiatief van de Verenigde Staten om ten behoeve van de wederopbouw van Europa en Japan tussen 1947 en 1951 voor in totaal dertien miljard dollar aan leningen en schenkingen te geven aan andere landen. Het Marshallplan beperkte zich niet tot financiering, maar zorgde ook voor structurele veranderingen om landen aan elkaar te verbinden. De vermindering van regelgeving en handelsbarrières waarin het plan voorzag vormde de eerste in een lange reeks stappen die leidde tot de vorming van de Europese Unie. In combinatie met maatregelen als het Akkoord van Bretton Woods van 1944, waarmee een kader werd geschapen voor het internationale financiële verkeer, legde het Marshallplan de basis voor de internationalisering van het economisch verkeer: de ‘mondialisering’ (‘globalisation’).

Al die stappen leidden tot een aanhoudend sterke economische groei die in eerste instantie zorgde voor herstel en vervolgens leidde tot maatschappelijke vooruitgang. Ondernemingen verkochten hoofdzakelijk aan hun snel groeiende thuismarkten. Daar deden vele consumenten vele aankopen voor het eerst van hun leven. (Dit gebeurde het meest nadrukkelijk in de Verenigde Staten, waar de teruggekeerde oorlogsveteranen dankzij de GI Bill uitgroeiden tot een grote nieuwe beroepsgroep.) De economische motor werkte bijzonder goed en was ook goed afgestemd met de gemeenschappen en samenlevingen waarin ze functioneerde. Op het wassende water stegen alle boten.

Het was ook een periode van grote technologische vooruitgang, in 1965 uitmondend in de formulering van de Wet van Moore volgens welke het rekenvermogen van computers aanhoudend exponentieel zou blijven groeien. Allerlei stukken technologie die personal computers en het internet mogelijk hebben gemaakt, hadden hun

oorsprong in de jaren zestig. Sommige, zoals 'packet switching' en kunstmatige intelligentie, waren noodzakelijke voorwaarden voor de hedendaagse, op cloud-computing gebaseerde platforms en de infrastructuur voor het Internet of Things. De mobiele telefoon, waarvan AT&T al in 1946 een commerciële versie uitbracht, zou er bijna zestig jaar over doen om uit te groeien tot de moderne smartphone, het snelst groeiende hebbeding uit de geschiedenis.

Intussen ontstond er een wereldwijd verweven economie, gekenmerkt door steeds meer internationale handel. De Wereldhandelsorganisatie (WTO) rapporteerde in zijn *World Trade Report* voor 2008 dat de internationale export tussen 1950 en 1973 met ruim acht procent per jaar was gestegen. Er dienden zich nieuwe markten aan, communicatie- en transporttechnologie verbeterden, regio's raakten beter met elkaar verbonden door middel van handelsovereenkomsten, en als gevolg van deregulering was er gemakkelijker aan kapitaal te komen. Door deze combinatie van factoren konden ondernemingen internationaal meer zaken doen. Toen hun thuismarkten verzadigd begonnen te raken, zochten zij verre groeimarkten op. Aanvankelijk langzaam maar vervolgens steeds sneller boden multinationals hun producten wereldwijd aan, consumentenproducten en auto's voorop.

Productiviteit en innovatie werden sterk gestimuleerd door een ongekende internationale uitwisseling van kennis en talent, ondersteund door het institutionele kader dat na de oorlog was opgebouwd. Tegenwoordig vinden we dit patroon van wereldwijde economische groei veelal vanzelfsprekend. Maar destijds droeg het bij aan een breed gedeeld beeld van vooruitgang en welvaart met genoeg voor iedereen. Het gevoel was dat deze vooruitgang, geschraagd door gezonde markteconomieën die handel dreven met elkaar, de natuurlijke staat der dingen was in de naoorlogse periode – althans voor diegenen die leefden in de landen die deel hadden aan de mondialisering.

Tegelijkertijd werd voor beleidsmakers het bbp de belangrijkste graadmeter voor landelijk succes. Dat cijfer is afgeleid van landbouw- en industriecijfers en vormt

daarmee niet direct een afspiegeling van de kwaliteit van leven, maar dat was niet zo bezwaarlijk zo lang economische groei afgemeten aan het bbp hand in hand ging met maatschappelijke vooruitgang. Een samenleving vol belofte leek het natuurlijke gevolg van de zich ontwikkelende financiële wereld.

Topmanagers bekeerden zich intussen gaandeweg weer tot het concept dat een onderneming vooral de opdracht had om zoveel mogelijk waarde te creëren voor aandeelhouders. Dat was vóór de jaren dertig ook de overheersende mentaliteit geweest. (Beroemd was de rechtszaak die Henry Ford in 1919 verloor van aan-

deelhouders die er bezwaar tegen maakten dat hij zijn arbeiders vijf dollar per dag betaalde.) In de crisisjaren en tijdens de oorlog hadden Amerikaanse ondernemingen echter vervolgens besloten dat zij er vooral waren voor het 'evenwichtige belang van iedereen', een formulering die General Electric hanteerde in zijn jaarverslag over 1953. Vanaf

ongeveer 1970 stelden economen als Milton Friedman, Michael Jensen en William Meckling dat een dergelijke veelzijdige benadering inefficiënt en verspillend was. Het management zou intelligentere beslissingen kunnen nemen als het zich eenzijdig richtte op het financiële doel van aandeelhouderswaarde; volgens deze economen zou dat vanzelf leiden tot betere besluiten voor het personeel, klanten, crediteuren en ook de gemeenschap. Deze benadering werd verder versterkt door CEO's als Jack Welch van GE en Harold Geneen van International Telephone and Telegraph, die aanhoudend winststijgingen leverden door slecht presterende activa drastisch te herstructureren.

Het is belangrijk om het te hebben over de aard en het doel van de economie, want de veronderstellingen die aan beide ten grondslag liggen zijn vaak onderwerp van discussie. De economie wordt hierbij beschouwd als de motor waarmee kan worden voldaan aan de noden (en wensen) van de mens door middel van kansen. Dit betekent dat de effectiviteit van de motor zelf groten-deels bepaalt in hoeverre in noden zal worden voorzien en kansen zullen worden gerealiseerd. In deze periode bracht de economische motor het gewenste resultaat

SINDS DE VAL VAN DE BERLIJNSE MUUR HANTEREN ALLE GROTE LANDEN EEN OF ANDERE VORM VAN MARKTECONOMIE

voort, op basis van de drie drijfveren. Ze ondersteunde het bedrijfsleven en zorgde voor economisch succes, gemeten in financiële termen, en dat bovendien op een toenemend mondiale schaal. Hierdoor hadden veel mensen het goed, bloeiden hun gemeenschappen en kon de samenleving zich over een breder front ontwikkelen.

SNELLER SUCCES EN WIJKENDE SPOREN, 1989-2008

Tegen 1989 leek het gerechtvaardigd om te denken dat deze positieve spiraal de natuurlijke orde der dingen was. De mensheid leek op weg te zijn naar een wereld waarin er geen grenzen meer waren en waarin zowat elk land erop vertrouwde dat de markteconomie het maatschappelijk leven zou verbeteren – en dat bovendien op een steeds meer internationaal geïntegreerde manier. Het bracht de politiek filosoof Francis Fukuyama in 1989 tot de volgende opmerking: ‘We maken misschien niet alleen het einde van de Koude Oorlog mee, of het einde van een bepaalde naoorlogse periode, maar het einde van de geschiedenis als zodanig.’ In het nieuwe politieke denken, zo Fukuyama, ‘wordt de wereld gedomineerd door economische overwegingen. In deze wereld zijn ideologische motieven voor grote conflicten tussen landen weggevallen en verliest de inzet van militaire macht haar legitimiteit’.

Later in dat zelfde jaar viel op 9 november de Berlijnse Muur. Fukuyama leek gelijk te hebben gehad. De val van de Muur was een van de vier belangrijke factoren waardoor in die jaren de drijfveren van verandering bij elkaar kwamen, versnelden en zowel van karakter veranderden als in hun gezamenlijke invloed op de wereld:

1. De val van de Berlijnse Muur markeerde het begin van een periode waarin alle grote landen van de wereld in een of andere vorm kozen voor een markteconomie. Deze gebeurtenis had ook grote psychologische invloed: de vrijemarkteconomieën hadden de burger duidelijk beter bediend dan hun grote ideologische concurrenten.
2. De rondreis van Deng Xiaoping door het zuiden van China in de lente van 1992 bevestigde de marktgerichte economische hervormingen en internationale handel als de ankerpunten van China's economische strategie. Dit was de koers die China vervolgens twee decen-

nia zou volgen.

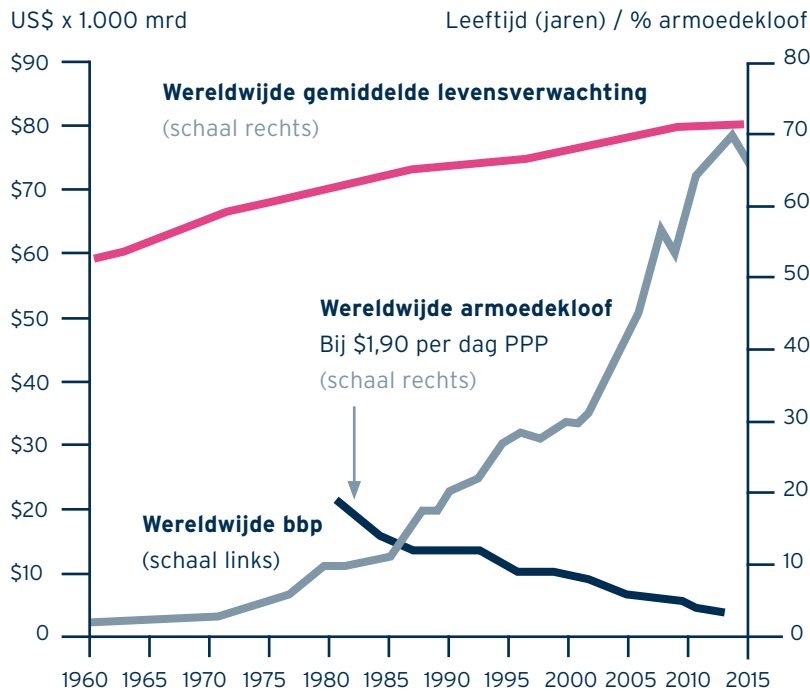
3. Met de opkomst van het commerciële internet ontstond de technologische ruggengraat voor almaar efficiëntere toeleveringsketens en een steeds snellere internationale uitwisseling van informatie en kapitaal. Bedrijven kregen in zowat alle aspecten te maken met grote verandering doordat technologie en de communicatierevolutie waarlijk mondiale bedrijfsmodellen mogelijk maakten.
4. De ‘big bang’ van de financiële deregulering in de City van London in oktober 1986 droeg bij aan de massale kapitaalstromen die in de decennia erna ontstonden. Voor het eerst in de geschiedenis kon er een waarlijk mondiaal financieel stelsel ontstaan, versterkt door innovaties op het gebied van communicatie; dit versterkte, en werd ondersteund door, de financiële discipline die voortvloeide uit de nadruk op aandeelhouderswaarde.

In de periode 1990-2010 werden vervolgens allerlei soorten vrijhandelsovereenkomsten gesloten. Deze waren deels het gevolg van de vier historische gebeurtenissen van eind jaren tachtig, begin jaren negentig. Maar ze vloeiden deels ook logisch voort uit de ontwikkelingen van de voorafgaande twee decennia. Door deze vrijhandelsovereenkomsten werden bureaucratieën gestroomlijnd en werd de algehele economische integratie bevorderd. De wereldeconomie kreeg er miljarden potentiële werknemers en daarmee consumenten bij. Al deze ontwikkelingen hadden in korte tijd grote gevolgen voor de drie drijfveren van verandering. De internationale handel was tot dan toe altijd gedomineerd door landen met betrekkelijk vergelijkbare loonniveaus, juridische structuren en niveaus van technologische ontwikkeling. Nu werd het systeem van de internationale handel echter aangesloten op landen met gigantische bevolkingen, lage lonen, onderontwikkelde kapitaalmarkten en ontluikende marktgerichte juridische processen. Dit droeg bij aan een vorm van handel die sterk verschilde van de voorgaande periode. Vooral grootschalige arbitrage van arbeid – de verplaatsing van werk van landen met hoge arbeidskosten naar landen met lage arbeidskosten – werd de gewoonste zaak van de wereld, gefaciliteerd door de ‘financialisering’ en technologie.

In de jaren negentig groeide de welvaart snel (figuur 1).

FIGUUR 1. ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE VOORUITGANG SINDS 1960

De drie drijfveren van de naoorlogse wereld - mondialisering, technologische vooruitgang, 'financialisering' - zorgden voor een sterke stijging van de welvaart



Bron: Wereldbank, World Development Indicators (2017); gegevens voor ontwikkelde landen ontleend aan hoge-inkomensgroep Wereldbank, voor opkomende landen uit midden-inkomensgroep. Gegevens over armoedekloof enkel sinds 1980 beschikbaar.

Economische activiteit en internationale handel groeiden in een groot deel van de wereld terwijl samenlevingen sterke vooruitgang boekten. De levensverwachting steeg, de armoede daalde, de wereld verbeterde.

De mondialisering breidde zich nu snel uit buiten Europa en Japan, naar landen die er tot dan toe geen deel van hadden uitgemaakt. Aziatische tijgers, olieproducerende landen in het Midden-Oosten, landen uit de vroegere invloedssfeer van de voormalige Sovjetunie en grote landen in opkomst als China en India voerden allemaal de markteconomie in en maakten een opmerkelijke economische ontwikkeling door. Alleen al in China ontworstelden tussen 1990 en 2013 ruim zeshonderd miljoen mensen zich aan de armoede. Ook India zette een twintig jaar durende transitie in van een grotendeels en

op een laag niveau zelfvoorzienende economie naar een internationale economische krachtpatser waar het aantal particuliere bedrijven explodeerde. De opkomende geschoolde en deels geschoolde beroepsbevolkingen in deze landen gingen meer verdienen en traden in meer of mindere mate toe tot de middenklasse, zodat welvaart en kansen evenwichtiger werden verspreid over de wereld. (Ondanks deze vooruitgang blijkt uit cijfers van de Wereldbank dat in 2013 nog steeds 10,7 procent van de wereldbevolking moet zien rond te komen met minder dan 1,90 dollar per dag.)

Deze trend werd versterkt door de aanhoudende ontwikkelingen op het gebied van digitale technologie. Dankzij de opkomst van de personal computer, het World Wide Web en de mobiele telefoon kregen mensen ongekennde mogelijkheden om productief te zijn,

kansen te creëren en te benutten, internationaal handel te drijven en met elkaar in contact te komen, waarbij grenzen er vaak niet langer toe deden. Dankzij dit nieuwe niveau van verbinding konden internationaal opererende ondernemingen complexe toeleveringsketens exploiteren. De technologische ontwikkeling – van het containerschip tot het wereldomspannende internet – maakte zowel communicatie als transport veel gemakkelijker. Goederen hoefden niet langer te worden geproduceerd in de buurt van de consument, en onderdelen hoefden niet langer allemaal op dezelfde plek te worden gemaakt. Fabrieksbanen werden op grote schaal overgeheveld naar opkomende economieën, die de buitenlandse investeringen sterk zagen stijgen.

Halverwege het eerste decennium van deze eeuw werden niet alleen producten maar ook diensten steeds meer verplaatst over grenzen heen. Steeds meer banen werden geëxporteerd: voor callcenters, in software-ontwikkeling, secretariaat en administratief werk. Technologische en financiële factoren, zoals de nadruk op snelle winst met geautomatiseerde beleggingsactiviteiten en de roep van aandeelhouders om financiële prestaties, versterkten de prikkels aan ondernemingen om op almaar grotere schaal hun 'pionnen' internationaal daar te plaatsen waar dat het meeste profijt opleverde, of het nu ging om arbeid, financiën of milieuregels.

Het waren allemaal rationele zakelijke beslissingen om activiteiten en werkgelegenheid internationaal te verplaatsen. Het was ook de enige manier waarop een multinationale onderneming haar concurrentievermogen op peil kon houden. De multinationals droegen zo mettertijd op een enorme manier bij aan een kolosale wereldwijde vooruitgang doordat ze inkomen en werkgelegenheid verspreidden naar nieuwe markten. Deze trend had echter onvermijdelijk gevolgen voor de ontwikkelde economieën, waar die internationale bedrijven waren ontstaan. De hier en daar toch al hoge werkloosheid werd verergerd door de toenemende automatisering, vooral in de industrie. In macro-termen

leverde de economische motor het verwachte resultaat. De werkloosheid maakte echter duidelijk dat niet iedereen profiteerde van dat macro-economische resultaat en dat de ontwikkeling niet in alle opzichten positief was.

MONDIALE VOORUITGANG, LOKALE ONVREDE

De grote recessie aan het eind van het eerste decennium bracht deze zwaktes aan het licht. De financiële crisis zelf was niet zozeer een oorzaak als wel een indicatie van een al jarenlang groeiende fout in het hele systeem. In de inmiddels dankzij de technologie internationaal zo verweven ('globaliseerde') wereldeconomie greep de recessie sneller dan ooit om zich heen.

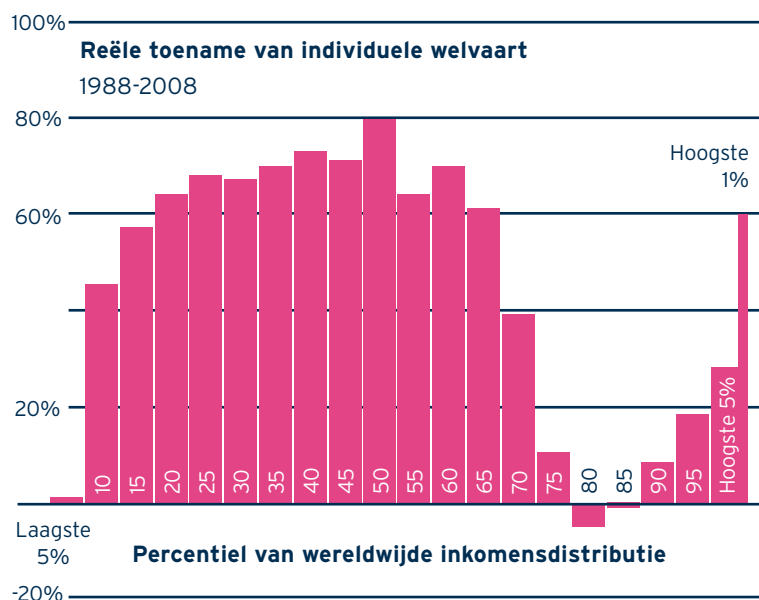
De twee primaire succescriteria van de voorafgaande zestig jaar, het bbp op macroniveau en de aandeelhouderswaarde op microniveau, bleken nu problematisch te zijn. In het bbp kwamen de negatieve effecten van economische groei – bijvoorbeeld werkloosheid – niet tot uitdrukking. De bbp-cijfers vertoonden een grote gemiddelde mondiale welvaart, terwijl het inkomen van aanzienlijke delen van de bevolking jarenlang niet steeg of zelfs daalde. Ook houden bbp-cijfers geen rekening met immateriële factoren, zoals de aftakeling van het milieu, lage lonen, de onzekerheid van diegenen die wel nog een baan hebben, en de dalende kwaliteit van leven voor sommige groepen.

Uit onderzoek door Branko Milanović, econoom bij de Wereldbank, is gebleken dat zowel grootverdieners als mensen in de onderste twee derde van de bevolking gemeten naar inkomen (gemiddeld, wereldwijd) er sterk op zijn vooruitgegaan. Dat geldt echter niet of nauwelijks voor huishoudens in het 75e tot 90e percentiel van de mondiale inkomensdistributie; zij stonden er in 2008 economisch gezien nauwelijks beter voor dan twintig jaar eerder. Deze groep (weergegeven door de dalende balkjes in figuur 2) omvat het grootste deel van de middenklasse in de geïndustrialiseerde landen.

DE WERELD IS NOG
STEEDS NAUW
VERWEVEN, MAAR
BEGINT VERDEELD
TE RAKEN LANGS
CULTURELE
BREUKLIJNEN;
DAARDOOR IS DE
MONDIALISERING
MOEILIJKE IN STAND
TE HOUDEN

FIGUUR 2. WERELDWIJDE INDIVIDUELE WELVAART GEMETEN NAAR INKOMEN

Het grootste deel van de wereldbevolking beleefde in de jaren '90 en '00 een aanzienlijke procentuele economische verbetering, met uitzondering van de 75e-90e percentielen.



Bron: Branko Milanović, 'Global Income Inequality by the Numbers: In History and Now', Wereldbank, Policy Research Working Paper 6259, november 2012.

Vooraf de mannelijke beroepsbevolking kreeg klappen. In 'Tracking the Fortunes of the White Working Class', een artikel in *The Economist* van februari 2017, werd een recent onderzoek behandeld waaruit was gebleken dat in de Verenigde Staten 41 procent van alle blanke mannen met ten hoogste een 'high school'-opleiding in de leeftijdscategorie 25-65 jaar geen werk hadden, en dat de meesten van hen ook niet langer werk zochten. Deze groep vertegenwoordigt 23 procent van de Amerikaanse mannelijke beroepsbevolking. In sommige delen van het land met een hoge werkloosheid is het ziekte- en sterftecijfer onder blanke mannen van middelbare leeftijd hoger dan ooit terwijl de trend wereldwijd juist is dat mensen steeds langer en gezonder leven. Zelfmoord, overdoses aan verdovende middelen en leveraandoeningen als gevolg van alcoholgebruik komen in deze categorie meer voor dan vroeger, en deze mensen hebben minder de beschikking over medische zorg. Ook vrouwen worden geraakt. Op diverse terreinen, bijvoorbeeld het onderwijs,

is er grote vooruitgang geboekt in de strijd tegen de ongelijkheid tussen man en vrouw. Volgens schattingen is er in economisch opzicht echter veel minder bereikt. De arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, bijvoorbeeld, is sinds 1996 wereldwijd gedaald, zij het als percentage van het oorspronkelijke niveau in mindere mate dan onder mannen. In de Verenigde Staten, bijvoorbeeld, piekte de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen in hun meest vitale jaren (25-54 jaar) in 1999 rond de 77 procent, maar daalde begin jaren '10 naar 75 procent en is sindsdien op dat niveau gebleven.

De mensen die hiermee te maken kregen, reageerden er verschillend op. Sommigen trokken weg van het platteland, anderen namen er een baan bij als ze die konden vinden. Veel huishoudens staken zichzelf diep in de schulden om vast te houden aan de levensstijl die ze gewend waren maar niet langer konden betalen, hierbij geholpen door kredietmogelijkheden die bijdroegen aan de financiële crisis.

Het aanhoudend gebruik van aandeelhouderswaarde als een indicatie van commercieel succes had twee belangrijke gevolgen. Allereerst trokken ondernemingen zich terug uit hun voorheen langdurige relaties met lokale gemeenschappen. Ten tweede gingen ondernemingen nadrukkelijker sturen op het financiële resultaat op de korte termijn. Sinds de sociologische beschouwing over de Verenigde Staten van Alexis de Tocqueville, in diens boek *De la democratie en Amérique* (1835), was steeds algemeen verondersteld dat economisch succes hand in hand ging met maatschappelijke vooruitgang. De directeur-groothandelaar woonde in dezelfde stad, ging naar dezelfde markt en was actief lid van dezelfde geloofsgemeenschap als de andere burgers. Zakelijk succes was onlosmakelijk verbonden met het succes van de gemeenschap of de samenleving waarin de ondernemer zaken dreef. Die lokale band woog voor een onderneming die wereldwijd opereerde echter minder zwaar. Van die onderneming werd niet alleen verwacht maar zelfs geëist dat ze op de korte termijn een concurrerend rendement opleverde, ongeacht het schier eindeloze scala van dreigingen en kansen op nieuwe concurrentie en disruptie die op haar afkwamen als gevolg van de technologische ontwikkeling.

De drie drijfveren zijn inmiddels dermate sterk van aard veranderd dat ze zich anders dan voorheen zullen blijven manifesteren. Dat heeft belangrijke consequenties voor onze toekomst.

In onze 'gemonialiseerde' wereld is de economische groei verschoven naar landen met een eigen, unieke geschiedenis die sterk verschilt van die van Europa en de Verenigde Staten. Gemeten naar het aandeel in de wereldhandel steekt de E7-groep van grootste opkomende markteconomieën (China, India, Indonesië, Brazilië, Rusland, Mexico en Turkije) de G7 (de VS, het VK, Frankrijk, Duitsland, Japan, Canada en Italië) naar de kroon. Rusland, Turkije, Saoedie-Arabië en de Verenigde Arabische Emiraten hebben allemaal een markteconomie in combinatie met een bestuursvorm die verschilt van die in het Westen. Het meest prominente voorbeeld is China, dat heeft bewezen even goed als een democratisch land (of misschien zelfs beter) op de markt gebaseerde economische groei te kunnen

voorbrennen. In 2016 vertegenwoordigden Chinese bedrijven al twintig procent van de *Fortune Global 500*.

De mondialisering heeft verschillend uitgedaagd in uiteenlopende landen. Ondanks de sterke verwevenheid begint de wereld uiteen te vallen langs culturele breuklijnen, iets waar de politicoloog Samuel Huntington al op wees. Eén gevolg is dat de mondialisering lastiger in stand is te houden. Landen zijn van nature geneigd om eerder te kijken naar landen waarmee zij overeenkomsten hebben. Dat blijkt niet alleen op politiek gebied, maar ook in de benadering van bedrijfsleven en economie. Er zijn verschillende vormen ontstaan van de markteconomie.

Ook de technologie is van richting veranderd. Van een online-wereld die een veel grotere interactie tussen mensen mogelijk maakte, gaan we nu naar een online-wereld die het mogelijk maakt dat voorwerpen met elkaar communiceren en waarin beslissingen worden genomen op basis van kunstmatige intelligentie. In een recentelijk door PwC uitgevoerde internationale enquête onder CEO's zeiden verreweg de meeste respondenten dat er de komende jaren in hun organisaties veel werk zou verdwijnen als gevolg van robotica en slimme machines.¹ Ook de schaal waarop en de snelheid waarmee informatie van hand tot hand gaat, hebben de druk op bestaande organisaties vergroot. Dit is niet alleen een probleem voor het Westen; ook China en India zullen waarschijnlijk te kampen krijgen met een arbeidsoverschot. Volgens de International Federation of Robotics, geciteerd in *The Economist* van maart 2015, werd een vijfde van alle in 2013 gemaakte robots gekocht door de publieke en private sectoren in China.

Regio's zoals Afrika bezuiden de Sahara zullen misschien nog wel het hardst worden getroffen door de groeiende afhankelijkheid van automatisering en robotica. Zij beschikken meestal het minst over technologie, vooral elektriciteit en internet, en hebben bovendien het nadeel dat ze van heel ver moeten komen. Tegen de tijd dat de Afrikaanse beroepsbevolking klaar is voor industrialisatie zijn de industriële banen die eerder andere delen van de wereld uit de armoede trokken misschien alweer verdwenen door de automatisering. Aangezien veel landen in Afrika een heel jonge

IN DE VERENIGDE
STATEN IS 23 PROCENT
VAN DE MANNELIJKE
BEROEPSBEVOLKING
WERKLOOS EN VELEN
VAN HEN PROBEREN
NIET LANGER OM WERK
TE VINDEN

FIGUUR 3. BEHOEFTE VAN EEN STAD IN DE ACHTEREENVOLGENDE STADIA VAN ONTWIKKELING

De behoeften van een stad vragen om een gezonde economie en een gezonde samenleving die voorziet in de behoeften van de burger. In een zich ontwikkelende stad wordt eerst voorzien in de basisbehoeften en vervolgens in behoeften van hogere orde naarmate de verwachtingen van de burgers stijgen.

			Kwaliteit van bestaan
Overleven	Basaal	Gevorderd	Infrastructuur voor verhoogde kwaliteit van bestaan en duurzaamheid • Groen in de stad • Eco-woningen • Ouderenzorg • Amusement • Ontspanning en cultuur • Geavanceerde digitale technologie, met inbegrip van Internet of Things, in een 'smart city'-paradigma
Minimale stedelijke infrastructuur voor allereerste levensbehoeften • Stromend water • Eenvoudige gebouwen • Marktkramen • Elektriciteit (veelal onbetrouwbaar)	Infrastructuur en nutsbedrijven om te voorzien in aanvullende basisbehoeften • Gezondheidszorg • Onderwijs • Transport en vervoer • Betrouwbare elektriciteit • Geavanceerd afvalbeheer	Infrastructuur voor economische groei, productiviteit, concurrentievermogen en efficiency • Grootchalig openbaar vervoer • Commercieel vastgoed • Technologie • Internationale verbindingen • Goede universiteiten en hoogwaardig onderzoek • Rampenplanning	

Reactief:

Kan niet goed voorzien in behoeften, is onaantrekkelijk om in te wonen, werken en ondernemen

Stad wordt efficiënter en meer concurrerend

Proactief:

Geavanceerde planning, een aantrekkelijkere stad om in te wonen, werken en ondernemen

Bron: PwC & Partnership for New York City, 'Cities of Opportunity: Building the Future', PwC, november 2013.

bevolking hebben, kan dit tot grote maatschappelijke problemen leiden. De kans bestaat dat er nog veel meer mensen op drift raken, niet alleen uit Syrië maar uit allerlei landen uit het Midden-Oosten en Centraal-Afrika.

Samen hebben deze trends het vertrouwen in de gebruikelijke instellingen – overheid, bedrijfsleven, media, onderwijs en non-gouvernementele instellingen – wereldwijd ondermijnd. Volgens de *Edelman Trust Ba-*

rometer-enquête van 2017 vond slechts 15 procent van de burgers dat het huidige systeem werkt; 53 procent vond van niet, en 32 procent twijfelde over de vraag. Volgens Edelman is de daling van vertrouwen nu een systemisch risico geworden. De bewering dat de 'elites niet weten wat er speelt' heeft een gevoelige snaar geraakt. De toenemende polarisatie kan voeding geven aan nationalistische en populistische bewegingen. Dat kan vervolgens

leiden tot meer protectionistisch beleid, waardoor de hier besproken oorspronkelijke problemen alleen maar zouden worden verergerd.

We staan nu voor een kruispunt. Tientallen jaren lang hebben mondialisering, ‘financialisering’ en technologische vooruitgang samen gefunctioneerd als een systeem dat zowel economische groei als maatschappelijke ontwikkeling voortbracht. Ze kunnen echter niet in hun huidige vorm in stand blijven; dat is onhoudbaar. Evenmin kunnen we terugkeren naar de situatie van vroeger, en dat zouden we ook niet moeten willen. We zullen deze krachten beter op elkaar moeten afstemmen, anders gaan we een bijzonder moeilijke toekomst tegemoet.

Als we niet ingrijpen, bestaat het risico dat de trends die we nu signaleren zullen aanhouden en nog sterker zullen worden: tragere groei in ontwikkelde landen, wereldwijd een verdere ondermijning van de arbeidersklasse en de middenklasse, stagnerende of dalende beloning voor werknemers in ontwikkelde landen, werkloosheid in grote delen van de wereld die nog wordt verergerd door automatisering, Afrika dat volstrekt niet meedeelt in de baten van mondialisering, aanhoudende schade aan gemeenschappen en het milieu in het algemeen, en een verdere daling van vertrouwen – alles bij elkaar leidend tot grotere politieke onzekerheid en instabiliteit.

Om deze problemen te kunnen aanpakken, zullen we onze economieën en politieke systemen beter op elkaar moeten afstemmen om ervoor te zorgen dat ze beter voldoen aan de behoeften van mensen. We hebben de kans om onze koers te verleggen en een betere toekomst tot stand te brengen. Het zal een immense inspanning vereisen van allerlei partijen: overheden, bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Geen van hen kan deze problemen in haar eentje oplossen; de oplossing vereist een grote betrokkenheid van alle partijen gezamenlijk. De antwoorden liggen niet allemaal voor het oprapen, maar wij denken dat enkele observaties ons kunnen helpen om de weg voorwaarts te vinden.

OBSERVATIES OVER HET BEREIKEN VAN AFSTEMMING

Terwijl we ons verdiepen in de ontstane situatie, mogen we niet de positieve invloed vergeten die de drie drijf-

veren van verandering hebben gehad, en de vooruitgang die ze hebben voortgebracht. Laten we niet met het badwater ook de baby weggooien. Goed bestuurd markt-economieën hebben succesvoller dan de alternatieven gezorgd voor aanhoudende economische groei en maatschappelijke vooruitgang, en doen dat nog steeds.

Een gemondialiseerde wereld is de realiteit. Problemen (en kansen) storen zich niet aan landsgrenzen. Technologie, ziekte, veiligheid, migratie, ideeën en het milieu zijn belangrijk voor elk land en vergen aanhoudende grensoverschrijdende betrokkenheid. Economische groei en financiële prestaties zijn onontbeerlijk om de middelen voort te brengen waarmee kan worden voorzien in de behoeften in de samenleving als geheel. Mensen willen bovendien kunnen blijven profiteren van de voordelen die technologie biedt. We kunnen niet romantisch terugverlangen naar de wereld toen deze nog niet internationaal en financieel verweven was en nog niet beschikte over de technologie die we nu hebben.

In plaats daarvan moeten we dringend opnieuw kijken naar het doel van de economie – de motor die de behoeften en kansen van mensen bij elkaar brengt. In het beste geval is een economie een dynamisch en evoluerend raamwerk van regels, gewoonten, overeenkomsten, gedrag en manieren van werken dat de behoeften van mensen en hun gemeenschappen faciliteert en daartoe de vaardigheden en inspanning van mensen alsook technologie en kapitaal inzet. Ook moeten we ons afvragen hoe nieuwe technologie ons kan helpen om nieuwe wegen te bedenken om te voorzien in de behoeften van mensen die we tot nu toe niet met de traditionele aanpak hebben kunnen bevredigen.

Het zal moeilijk zijn om deze verandering tot stand te brengen. Om te beginnen hebben de drie cruciale drijfveren een in elkaar grijpend systeem doen ontstaan dat in zijn geheel moet worden aangepakt om onze koers als mensheid te kunnen verleggen. Zeventig succesvolle jaren hebben een nauw verweven web gecreëerd van regelgeving, bedrijfsmethoden en instellingen gebaseerd op veronderstellingen over de gewenste mondialisering, financiële criteria en technologie. Het heeft geen zin om slechts één aspect van dit web te veranderen; de andere onderdelen ervan zullen in dat geval verandering tegenhouden. Iedere verandering moet over een breder front plaatsvinden en het hele systeem bestrijken waarin in-

stellingen zijn geworteld. Alleen dan kunnen we zowel gedrag als uitkomsten zodanig beïnvloeden dat ze aansluiten bij het aangepaste systeem.

Ten tweede betekent verandering dat er een aantal dualismen moet worden gemanaged. In het recente verleden is het antwoord gezocht in een keuze tussen ogenschijnlijke tegenstellingen: één of meer maatregelen, mondialisering of lokalisering, technologie of mensen. De observaties die we hieronder bespreken, impliceren veelal dat we een meer verfijnde aanpak nodig hebben door recht te doen aan dat dualisme. In de behoeften van mensen moet bijvoorbeeld lokaal worden voorzien – lokale vooruitgang, maar in een mondiale context. Dat dualisme – mondiaal en lokaal – is ook van toepassing op de overige drijfveren.

Al met al ontstaan zo de volgende observaties die als startpunt kunnen dienen voor het debat:

1. *Economische groei is niet altijd en overal weldadig.* Een fundamentele veronderstelling in de economische theorie van minstens de afgelopen zeventig jaar is geweest dat maatschappelijke vooruitgang voortvloeit uit economische groei conform de traditionele maatstaven. We moeten nu onder ogen zien dat dat niet per se zo is. We moeten doelbewust inzetten op maatschappelijk wenselijke resultaten en de markteconomie gebruiken als instrument om die te behalen.
2. *Zowel financieel (bbp) als maatschappelijk beoogde uitkomsten moeten expliciet worden bepaald.* Hier ligt een sleutelrol voor overheid en burgers. Zij moeten de doelen formuleren die inspelen op de behoeften van lokale gemeenschappen, steden, regio's en landen in hun geheel. Niet alle behoeften wegen even zwaar. De behoeften van mensen moeten voorop staan, in lijn met het concept van de hiërarchie van behoeften.
3. *We moeten meer energie steken in het opbouwen van bloeiende gemeenschappen.* De behoeften van mensen kunnen het beste lokaal in kaart worden gebracht. Steden, stadjes en dorpen zijn de plaatsen waar maatschappelijke vooruitgang en economisch succes op de meest natuurlijke wijze bij elkaar komen. We moeten de voorwaarden creëren die het mogelijk maken dat die gemeenschappen het goed doen, waarbij bedrijven een hoeksteen vormen van het lokale 'ecosysteem'. In figuur 3 presenteren we een elementair model voor de ontwikkeling die een stedelijke gemeenschap in de

loop der tijd doormaakt. Deze benadering vereist dat we op een andere manier gaan kijken naar de rol van een land als onafhankelijke natie of staat, en ook naar de rol van de mondialisering. We moeten ons afvragen hoe we dienen te functioneren in een steeds hechter in elkaar grijpende wereld terwijl we lokaal initiatieven ontplooiën.

4. *We moeten het potentieel van de markteconomie ten volle benutten in een gemonialiseerde omgeving.* Op alle niveaus moeten we betere resultaten behalen: in de regio's van de wereld, landelijk, in stedelijke gebieden en in de lokale gemeenschap. Overheden hebben hierbij de cruciale rol om de benodigde voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken voor locaties om doeltreffend kansen en uitdagingen op te pakken. Ook moeten overheden het institutionele raamwerk creëren dat de economische motor stimuleert om af te stemmen op de behoeften en kansen van mensen.
5. *Overheden en bedrijven moeten samen beleid ontwikkelen om hetgeen het bedrijfsleven voortbrengt af te stemmen op bredere doelen* – vooral in de context van internationale bedrijven die lokaal actief zijn, gelet op hun 'exploitatievergunning' en bredere doelstelling. Ook voor de superrijken ligt er een rol weggelegd: zij dienen hun vermogen en invloed in te zetten om de gehele samenleving tot een succes te maken.
6. *Eén enkele graadmeter voor succes is niet langdurig representatief voor een complex systeem.* Het financiële prestatieniveau is een essentieel element van een markteconomie, maar kan niet de enige maatstaf voor succes zijn in een gemonialiseerde economie. Er moet ook rekening worden gehouden met andere maatschappelijke prestatiecriteria. We moeten managen op economische groei (in termen van bbp per land) en het rendement voor de aandeelhouder (per bedrijf), maar in combinatie met een breder aantal maatschappelijke en persoonlijke behoeften. Zowel in de macro-economische als de bedrijfsrapportage moeten zowel financiële als maatschappelijke doelen aan bod komen.
7. *'Gemiddeld' succes volstaat niet.* Het is niet voldoende om voor een land of een regio van de wereld de algehele vooruitgang bij te houden, want de uitkomsten kunnen per gemeenschap of land sterk verschillen.
8. *Technologie houdt geen rekening met de gevolgen voor mensen.* Er bestaat een groeiend risico dat technologie

schadelijk is voor het levensonderhoud en het welzijn van steeds meer mensen, doordat banen verdwijnen, door de opkomst van robots en slimme machines, door maatschappelijk isolement of doordat gemeenschappen door technologie worden verstoord. Het hoeft echter niet zo te gaan. Met nieuwe technologie kan op nieuwe manieren worden ingespeeld op menselijke behoeften, doordat er nieuwe sectoren en allerlei nieuwe, voorheen onvermoede soorten banen worden gecreëerd. Dit vereist een zodanige ontwikkeling van de internationale en lokale financiële en economische systemen dat de benodigde voorwaarden daarvoor worden gecreëerd. Bovendien zullen technologische veranderingen vooral aanslaan in die delen van de wereld die het de afgelopen decennia al goed hebben gedaan. Dat maakt het nog belangrijker om groei in de achtergebleven gebieden te ondersteunen.

9. *We moeten inzetten op onderwijs om ervoor te zorgen dat we beschikken over de vaardigheden die nodig zijn voor de toekomst.* Dit vraagt om een directe wederzijdse betrokkenheid tussen overheden en bedrijfsleven, om de behoeften van mensen te paren aan kansen, vooral in een door technologie gedragen omgeving.

Iedereen die dit leest is een burger en maakt zich vermoedelijk zorgen over de toekomst van zijn of haar land en de regio eromheen. De problemen die in dit artikel zijn behandeld, zijn dringend. We hopen dan ook dat lezers zullen nadenken over de hier gepresenteerde diagnose en observaties, en dat zij samen met hun organisaties en gemeenschappen in actie komen om de groeiende uitdagingen te lijf te gaan. We moeten beseffen dat raamwerken die in de loop van de voorbije zeventig jaar zijn ontstaan, in sommige gevallen zorgwekkende consequenties hebben gehad. We roepen iedereen op na te denken over de problemen waarvoor we nu staan, en over enkele van de hierboven behandelde observaties ten aanzien van de aanpak van die problemen.

Een gezonde economie vraagt om een gezonde samenleving. Omgekeerd vraagt een gezonde samenleving om een gezonde economie. Dat is een van de cruciale lessen van het tijdperk sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog. Dat principe heeft bedrijfsleven en beleidsmakers lang in staat gesteld de voorwaarden te scheppen voor dit gemeenschappelijke belang. Nu is het tijd om

het systeem opnieuw af te stemmen, zoals al bij herhaling is gebeurd in de wereldgeschiedenis, op een groter gemeenschappelijk doel.

Noten

1. PwC: CEO Pulse on Robotics, februari 2017 (pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/robotics.html).

Literatuur

- Fukuyama, F. (1989). *The End of History? The National Interest*, Summer. (Eerste publicatie van de stelling dat de beschaving haar politieke meningsverschillen had overwonnen.)
- Huntington, S.P. (1993). *The Clash of Civilizations? Foreign Affairs*, Summer. (Voorspelde vele van de geopolitieke spanningen rond mondialisering die zich in de jaren 2010 nadrukkelijker zouden manifesteren.)
- Lancefield, D., R. Vaughan & R. Boxshall (2015). *How to Seize the Opportunities When Megatrends Collide. strategy+business*, 9 februari. (Het wederzijds versterkende effect van grootschalige factoren en hoe erop te reageren.)
- Milanović, B. (2011). *Global Inequality: From Class to Location, from Proletarians to Migrants*. World Bank Development Research Group, 1 september. (Data over de kolossale inkomensverschillen in en tussen landen.)
- Strategy-business.com/global.perspective. (Meer bespiegelingen over dit onderwerp.)

Over de auteurs

C. Kelly (colm.kelly@pwc.com) leidt vanuit Dublin de internationale juridische en belastingpraktijk van accountantsfirma PwC en is tevens voorzitter van de Foundation for Fiscal Studies (stichting fiscaal onderzoek), een onafhankelijke organisatie zonder winsttoegmerk ten behoeve van onderzoek en debat over fiscaal beleid. B. Sheppard (blair.sheppard@pwc.com) leidt vanuit Durham (Noord-Carolina) de internationale strategie- en leiderschapsontwikkeling voor het PwC-netwerk en is tevens hoogleraar- en decaan-emeritus van Fuqua School of Business van Duke University. Aan dit artikel werd bijgedragen door Michael Morrow, een partner bij PwC in de Verenigde Staten, en Ceri-Ann Droog en Bethan Grillo, beiden directors bij PwC in het Verenigd Koninkrijk.

'Common Purpose: Realigning Business, Economies, and Society', by Colm Kelly and Blair Sheppard, reprinted with permission from the Autumn 2017 (no. 88) issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2017 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.