



DE HOGE KOSTEN VAN EFFICIËNTIE

Roger Martin

STRATEGIE

Het lang geprezen doelmatigheidsdenken werkt een steeds grotere ongelijkheid in de hand. Dit verzwakt het maatschappelijk draagvlak voor het democratisch kapitalisme. Dit artikel schetst de ontsprende economische en daarmee maatschappelijke effecten van een ongebreidelde nadruk in economie en regelgeving op efficiëntie, en biedt voorstellen om het tij te keren.

In zijn monumentale werk uit 1776 *The Wealth of Nations* betoogde Adam Smith dat een slimme arbeidsdeling een commerciële onderneming enorm veel productiever kon maken dan wanneer iedere arbeider eigenhandig het eindproduct tot stand bracht. Veertig jaar later werkte David Ricardo deze redenering in zijn boek *On the Principles of Political Economy and Taxation* verder uit met zijn theorie van relatieve voordelen. Aangezien Portugese arbeiders efficiënter wijn kunnen produceren en Engelse arbeiders efficiënter textiel, zo Ricardo, is het voor beide groepen beter om zich toe te leggen op datgene waarin men een voordeel heeft en met de ander te handelen.

Deze inzichten weerspiegelden én bevorderden de Industriële Revolutie. Het draaide daarbij even goed om innovaties in processen om verspilling tegen te gaan en de productiviteit te verbeteren als om de toepassing van nieuwe vormen van technologie. De noties dat de inrichting van werkzaamheden de productiviteit sterker beïnvloedt dan de inspanning van het individu en dat specialisatie commercieel voordeel oplevert, vormen tot op de dag van vandaag de basis van het managementonderzoek. Zo gezien waren Smith en Ricardo de voorlopers van Frederick Winslow Taylor. Taylor introduceerde de gedachte

dat management kon worden behandeld als een wetenschap. Hij gaf daarmee de aanzet tot een beweging die haar hoogtepunt later bereikte bij W. Edwards Deming, die met zijn Total Quality Management-systeem iedere vorm van verspilling wilde uitbannen uit het productieproces.

Samen maakten Smith, Ricardo, Taylor en Deming management tot een wetenschap met de objectieve functie om af te rekenen met iedere vorm van verspilling, of het nu ging om tijd, materialen of kapitaal. Het geloof in de onversneden deugd van de efficiëntie is nooit verzwakt. Het is belichaamd in multilaterale organisaties als de Wereldhandelsorganisatie, die tot doel heeft om het goederenverkeer efficiënter te maken. Het ligt ook besloten in de Washington Consensus in de vorm van liberalisering van directe buitenlandse investeringen, efficiënte vormen van belasting, deregulering, privatisering, transparante kapitaalmarkten, begrotingsevenwicht en overheidsbeleid tegen verspilling. En het wordt aangeprezen in de leskolen van iedere business-school ter wereld.

Verspilling uitbannen lijkt op zich een redelijke doelstelling te zijn. Wat is erop tegen wanneer managers proberen hulpbronnen steeds efficiënter in te zetten? Ik zal in dit artikel echter laten zien dat een excessieve

nadruk op efficiëntie verbijsterend negatieve effecten kan hebben, zodanig zelfs dat buitengewoon efficiënte ondernemingen maatschappelijke chaos kunnen veroorzaken. Dat komt doordat de vruchten van efficiëntie steeds ongelijker worden verdeeld naarmate die efficiëntie verder toeneemt, steeds meer specialisatie in de hand werkt en bij uitstek efficiënte concurrenten steeds machtiger maakt. Het gevolg is een buitengewoon riskant zakelijk klimaat doordat hoge winsten toeval len aan een steeds kleinere groep ondernemingen en mensen. Dat is een evident onhoudbare uitkomst. De oplossing is volgens mij, zowel voor het bedrijfsleven als voor overheden en het onderwijs, om meer nadruk te leggen op een minder directe vorm van concurrentievoordeel, te weten weerbaarheid. De efficiëntiewinst op korte termijn neemt dan wellicht af, maar op den duur ontstaat er een beter houdbaar en rechtvaardiger zakelijk klimaat. Tot besluit zal ik beschrijven waar een weerbaarheidsagenda uit zou kunnen bestaan.

Om te begrijpen waarom een onophoudelijke nadruk op efficiëntie zo gevaarlijk is, moeten we ons om te beginnen verdiepen in onze meest fundamentele veronderstellingen over de wijze waarop de vruchten van economische activiteit worden verdeeld.

DE UITKOMSTEN ZIJN NIET WERKELIJK WILLEKEURIG

Wanneer we economische uitkomsten voorspellen – opbrengst, winst enzovoort – gaan we er veelal vanuit dat de beloning voor het individu willekeurig uitvalt: het lot beschikt. Natuurlijk is dat niet echt zo; de beloning hangt af van allerlei factoren, waaronder ook de keuzen die we zelf maken. Die factoren zijn echter dermate complex dat de economische uitkomsten wat ons betreft net zo goed zouden kunnen zijn bepaald door het toeval. Willekeur is een vereenvoudigende veronderstelling die past bij wat we waarnemen.

Wanneer de economische uitkomsten inderdaad willekeurig zijn, dan zullen ze volgens de statistiek een Gaussiaanse verdeling te zien geven. Dat betekent dat wanneer de resultaten worden uitgezet in een grafiek, de overgrote meerderheid van de beloningen dicht tegen het gemiddelde aan zal liggen; naarmate

je in hetzij de ene dan wel de andere richting verder weg beweegt van dat gemiddelde, neemt het aantal datapunten steeds meer af. Dit wordt ook wel een normaalverdeling genoemd, aangezien veel zaken in onze wereld dit patroon vertonen; het geldt bijvoorbeeld ook voor menselijke kenmerken als lengte, gewicht en intelligentie. Vanwege de vorm wordt het ook wel een klokcurve genoemd. Naarmate er gegevens worden toegevoegd, wordt de normaalverdeling nog uitgesprokener.

Omdat de Gaussiaanse verdeling zoveel voorkomt in het mensenleven en de natuur, verwachten we die overal tegen te komen. We denken dat uitkomsten een normaalverdeling horen te vertonen en dat ook doen, niet alleen in de fysieke wereld maar altijd en overal in de wereld.

We verwachten bijvoorbeeld dat de verdeling of spreiding van persoonlijke inkomens en de prestaties van ondernemingen in specifieke sectoren een min of meer Gaussiaans patroon zal vertonen. Dienovereenkomstig richten we onze systemen in en sturen we ons handelen. De klassieke kijk op een bedrijfstak, hoe die verder ook wordt gedefinieerd, is dat er een klein aantal winnaars zal zijn, een klein aantal verliezers (die vermoedelijk over de kop zullen gaan), en veel concurrenten samengeklonterd in het midden. In een dergelijke omgeving gaat iedere vorm van efficiëntiewinst meestal snel verloren doordat andere partijen de betreffende aanpak kopiëren, terwijl de ruimte in de markt die ontstaat doordat bepaalde bedrijven omvallen wordt ingenomen door nieuwkomers. Deze geïdealiseerde vorm van concurrentie is precies wat wordt nagestreefd met antikartelbeleid. We willen niet dat één enkele onderneming dermate groot en machtig wordt dat die de concurrentieverhoudingen verstoort. Indien de uitkomsten inderdaad een willekeurige verdeling te zien geven, en concurrentievoordeel ook inderdaad nooit lang bekijft, dan is concurreren op efficiëntie een houdbare zaak.

De veronderstelling van willekeurige economische uitkomsten wordt echter niet gerechtvaardigd door het beschikbare bewijs. In werkelijkheid leidt efficiëntiewinst tot blijvend voordeel voor sommige marktpartijen en geven de resultaten een volkomen andere verdeling te zien, namelijk die genaamd naar de Itali-

aanse econoom Vilfredo Pareto. Hij signaleerde ruim een eeuw geleden dat twintig procent van de Italianen tachtig procent van de grond in Italië bezat. Bij een Paretoverdeling is de overgrote meerderheid van de gevallen samengeklonterd aan de onderkant en reikt de staart aan de bovenkant steeds verder. Er is geen sprake van een gemiddelde of mediaan met betekenis; de verdeling is instabiel. In tegenstelling tot de Gaussiaanse verdeling wordt een Paretoverdeling met elk nieuw datapunt dat erbij komt alleen maar extremer.

Dat komt doordat Pareto-uitkomsten in tegenstelling tot Gaussiaanse uitkomsten niet los staan van elkaar. Neem bijvoorbeeld de lengte van de mens, een kenmerk dat, zoals gezegd, een Gaussiaanse verdeling te zien geeft. Doordat de één klein van stuk is, wordt de ander niet langer; lengte vertoont derhalve (per geslacht) een normaalverdeling. Wat gebeurt er echter wanneer iemand overweegt iemand anders te volgen op Instagram? Dan kijk je in de regel naar het aantal volgers dat verschillende mensen hebben. Mensen met slechts enkele volgers komen niet eens in aanmerking. Beroemdheden met heel veel volgers zijn echter meteen aantrekkelijk, juist omdat ze al veel volgers hebben. Kim Kardashian, bijvoorbeeld, had bij de meest recente telling 115 miljoen volgers. Het effect – veel volgers – versterkt zichzelf: er komen nog meer volgers bij. De aantallen volgers op Instagram vertonen daarmee een Paretoverdeling: een zeer beperkt aantal mensen heeft het leeuwendeel van de volgers, en een groot deel van de populatie heeft er slechts een paar. Gemiddeld hebben mensen honderdvijftig à tweehonderd volgers – slechts een fractie van het aantal volgers van Kim Kardashian.

Hetzelfde geldt voor vermogen. Er is op ieder willekeurig moment altijd maar een beperkte hoeveelheid geld in de wereld. Iedere dollar die jij bezit is niet beschikbaar voor een ander; de dollar die jij verdient staat niet los van de dollar die een ander verdient. Naarmate je meer dollars hebt, wordt het bovendien gemakkelijker om er meer te verdienen; je hebt geld nodig om geld te krijgen, zoals men zegt. Het is al vaak opgemerkt: de rijkste één procent van de Ameri-

kanen heeft bijna veertig procent van al het bezit van het land in handen, de negentig armste procent bezit daarentegen slechts 23 procent van het totale bezit van het land. De rijkste Amerikaan is honderd miljard maal rijker dan de armste Amerikaan. De langste Amerikaanse volwassene is daarentegen nog niet drie keer zo lang als de kleinste – wat maar weer laat zien hoeveel breder de spreiding van de uitkomsten is bij een Paretoverdeling.

Een vergelijkbare polarisering treffen we aan bij de geografische spreiding van welvaart. De rijken zijn in toenemende mate geconcentreerd in slechts enkele plaatsen. In 1975 woonde 21 procent van de rijkste vijf procent van alle Amerikanen in de tien rijkste steden. Tegen 2012 was dat aandeel gestegen naar 29 procent. Hetzelfde geldt voor het inkomen. In 1966 was het gemiddelde inkomen per hoofd van de bevolking in

Cedar Rapids, Iowa, gelijk aan dat van New York City; nu ligt het 37 procent lager. In 1978 lagen Detroit en New York City op gelijke hoogte, nu ligt het inkomen per hoofd in Detroit 38 procent onder dat van New York. In 1980 lag het inkomen

per hoofd in San Francisco 50 procent boven het landelijk gemiddelde, nu ligt het 88 procent daarboven. Voor New York City zijn die laatste cijfers 80 respectievelijk 172 procent.

Ook bedrijfsresultaten lijken steeds meer een Paretoverdeling te vertonen. In de ontwikkelde landen stijgt de concentratie in bedrijfstakken gestaag; in steeds meer bedrijfstakken valt de winst toe aan slechts een handjevol bedrijven. Ter illustratie: in drie kwart van alle bedrijfstakken in de Verenigde Staten is in de afgelopen twintig jaar de concentratiegraad toegenomen. In 1978 verdienden de honderd meest winstgevendende ondernemingen 48 procent van de totale winst van alle beursgenoteerde ondernemingen bij elkaar – in 2015 was dat opgelopen tot een ongelooflijke 84 procent. De succesverhalen van de zogenaamde ‘nieuwe economie’ zijn daar ten dele debet aan: de dynamiek van de platformbedrijven, waar concurrentievoordelen vaak worden ontleend aan netwerkeffecten, doet de Gaussiaanse verdelingen alras omslaan in Pareto-verdelingen, net zoals met Kim Kardashian en Instagram.

HET ANTIKARTELBELEID MOET VEEL MEER TANDEN KRIJGEN

STEEDS MINDER PARTIJEN WORDEN STEEDS MACHTIGER

Sinds 1997 is in een grote meerderheid van de bedrijfstakken in de Verenigde Staten de mate van concentratie toegenomen. Veel bedrijfstakken zijn er nu 'sterk geconcentreerd', zoals economen het noemen. Dit gaat in de regel gepaard met een lage concurrentie-intensiteit, hoge prijzen voor de consument en hoge winstmarges.

De 'bedrijfstakconcentratie' bepalen we aan de hand van het marktaandeel in een bedrijfstak (sector) dat in handen is van de vier grootste ondernemingen die in die sector actief zijn. Deze graadmeeter verandert in de loop der tijd.

De algemene tendens is dat de bedrijfstakconcentratie toeneemt. Bij twee derde van ruim 850 Amerikaanse bedrijfstakken is de concentratie tussen 1997 en 2012 gestegen, bij een derde is ze afgenomen. Zelfs als we rekening houden met de ontwikkeling in de sectoren waar de concentratie is gedaald in de genoemde periode, dan blijkt dat in bijna alle bedrijfstakken die in 1997 een hoge mate van concentratie vertoonden, de concentratie gelijk is gebleven of is toegenomen, en dat veel sectoren nu sterk zijn geconcentreerd.

De concentratie is vooral toegenomen in die sectoren waar de concentratie in de periode 1997-2012 een bijzonder sterke verandering te zien gaf. In 285 sectoren (ongeveer een derde van de onderzochte bedrijfstakken) steeg of daalde het marktaandeel van de vier grootste ondernemingen in de respectieve sectoren met minstens tien procentpunt, en in 216 van die 285 sectoren steeg de concentratie, in 69 ervan nam ze af. Dit patroon is nog uitgesprokener onder de 92 sectoren waar het marktaandeel van 'de grote vier' met maar liefst twintig procent steeg of daalde: in deze groep steeg de concentratie in op tien na alle sectoren.

Het patroon geldt ook voor afzonderlijke sectoren. Worden de gegevens geaggregeerd, dan blijkt dat complete sectoren (zoals groot- en detailhandel, financiële dienstverlening en verzekeringen, en de maakindustrie) meer geconcentreerd raken.

(De uitspraken in dit kader zijn gebaseerd op gegevens van het U.S. Census Bureau in een met de *Harvard Business Review* gedeelde analyse van *The Economist*).

Laten we nu eens bekijken hoe het streven naar efficiëntie past in deze dynamiek, samen met de rol van de zogeheten monoculturen, en hoe macht en eigenbelang bepaalde partijen ertoe brengt misbruik te maken van het systeem, met alle schadelijke gevolgen van dien.

DE DRUK TOT CONCENTRATIE

Onderzoekers van complexiteit, zoals Bill McKelvey van UCLA, hebben verscheidene factoren in kaart gebracht die er stelselmatig toe leiden dat uitkomsten meer neigen naar een Paretoverdeling. Die factoren zijn onder andere de druk op het betreffende systeem en het gemak van het contact tussen de deelnemers. Complexiteit-theoretici illustreren dit graag aan de hand van een zandhoop. Je kunt er duizenden zandkorrels één voor één aan toevoegen zonder dat de

zandhoop instort; elk korreltje heeft nagenoeg geen effect. Opeens, echter, wordt door het zoveelste extra zandkorreltje een kettingreactie in gang gezet die ertoe leidt dat hele hoop inzakt; opeens heeft een enkele zandkorrel een enorm effect. In een gewichtsloze omgeving zou de zandhoop niet instorten. Dat gebeurt alleen doordat de zwaartekracht dat laatste korreltje naar beneden trekt en de overige korrels uit hun verband rukt.

In het zakelijk verkeer vervult efficiëntie die rol van de zwaartekracht. Neem bijvoorbeeld de afvalinzameling in de Verenigde Staten. Ooit waren er, verspreid over het hele land, duizenden kleine bedrijven die afval ophaalden. Die bedrijven hadden elk een of enkele vrachtwagens waarmee ze klanten langs een bepaalde route bedienden. De winstgevendheid van die duizenden bedrijven vertoonde een tamelijk gebruikelijke normaalverdeling. In de meeste gevallen zaten bedrij-

ven met hun winstgevendheid tegen het gemiddelde aan, terwijl sommige bijzonder efficiënte en grotere ondernemingen meer winst maakten en sommige zwakkere bedrijven minder.

Toen was daar op een dag Wayne Huizenga, de oprichter van Waste Management (WM). Hij verdiepte zich in de kostenstructuur van de sector en signaleerde twee grote factoren: ten eerste de investering in vrachtwagens (die waren duur in de aanschaf en moesten vanwege het intensieve gebruik regelmatig worden vervangen), en ten tweede het onderhoud en de reparatie ervan (van kritiek belang en kostbaar als gevolg van het intensieve gebruik). Iedere kleine onderneming in de sector kocht per keer één of wellicht enkele vrachtwagens, en had een werkplaats om de eigen kleine vloot te onderhouden.

Huizenga beseftte dat als hij een aantal routes in een bepaald gebied in handen kon krijgen, er twee dingen mogelijk werden. Om te beginnen kreeg hij dan een sterkere onderhandelingspositie tegenover de vrachtwagenfabrikanten, zodat hij de wagens goedkoper kon aanschaffen. Ten tweede kon hij afzonderlijke onderhoudsfaciliteiten sluiten en één grote en veel efficiëntere werkplaats bouwen. Naarmate hij vorderde met deze aanpak, versterkte het effect – efficiëntieverbetering – zichzelf. Huizenga genereerde de middelen waarmee hij steeds meer kleine afvalbedrijven kon opkopen en kon uitbreiden naar nieuwe gebieden, waardoor WM groeide en nog efficiënter werd. Alle kleine afvalbedrijven kwamen hierdoor onder druk te staan, want WM kon zich in hun marktgebieden begeven en er een scherpere prijs bieden. Die kleinere bedrijven kwamen daarmee voor de keus te staan: verlies draaien of zich laten overnemen door WM. Door het succes van Huizenga steeg de druk op het hele systeem.

Net als de instortende zandhoop voltrok zich een snelle concentratie in de sector, waarbij WM de dominante en meest winstgevende partij werd. De nummer twee in de markt was Republic Services, dat ook veel kleinere concurrenten overnam en een nette winst boekte. Verder waren er enkele aanzienlijk kleinere

bedrijven die ook probeerden te groeien door middel van overnames, en die maar weinig winst maakten. Ten slotte waren er allerlei kleinere bedrijven die ternauwernood het hoofd boven water hielden. De sector geeft vandaag de dag een Paretoverdeling te zien, met WM als grote winnaar: het bedrijf boekte in 2017 een omzet van ruim veertien miljard dollar, en Huizenga liet bij zijn dood (in maart 2018) miljarden na.

Als WM zo bijzonder efficiënt is, waarom zouden we daar dan iets op tegen hebben? Profiteren daar niet alle consumenten van? Wat maakt het bovendien uit of de lonen van de vuilnisophalers worden betaald door WM of door een aantal kleinere bedrijven? Het antwoord daarop is dat een bijzonder efficiënt dominant model gepaard gaat met een veel groter risico op een catastrofe. De reden daarvoor kan worden geïllustreerd met een voorbeeld uit de landbouw.

HET PROBLEEM VAN DE MONOCULTUUR

Ooit werden amandelen op allerlei plekken in de Verenigde Staten verbouwd. Sommige plekken leenden zich er echter meer voor dan andere, en zoals dat meestal gaat bij productie kon een concentratie in de sector schaalvoordelen opleveren. De Central Valley in Californië bleek bij uitstek geschikt voor de amandelteelt. Tegenwoordig is dit gebied goed voor tachtig procent van de totale mondiale amandelproductie. Het is een klassiek voorbeeld van wat biologen een monocultuur noemen: één enkele fabriek produceert een bepaald product, één enkele onderneming domineert een complete bedrijfstak, één stuk software domineert alle systemen.

Aan een dergelijke efficiëntie hangt een prijskaartje. De amandelsector sneed iedere vorm van verspilling uit het productieproces en verloor daarmee de buffer die overtolligheid biedt. Eén enkel geval van extreme lokale weersomstandigheden of één venijnig virus zou in één klap een einde kunnen maken aan het merendeel van de wereldwijde productie.

DE WERELD IS ER NIET
MEE GEDIEND WANNEER
FACEBOOK ZIJN
DOCHTER INSTAGRAM
SUBSIDIEERT OM
SNAPCHAT DE NEK OM
TE DRAAIEN

Concentratie creëert ook domino-effecten. Aangezien de bomen allemaal in dezelfde grond staan en hetzelfde weer ondergaan, moet de voltallige amandelbloesem in Californië in één enkel kort tijdsbestek worden bestoven. Om dat mogelijk te maken, moeten er vanuit alle delen van het land bijenkorven worden aangeleverd. Tegelijkertijd is het door de wijd verbreide epidemieën onder bijen onzeker geworden of de bijenpopulatie in het land in staat zal zijn om alle planten te bestuiven die daarvoor afhankelijk zijn van bijen. Eén theorie over de bijenepidemieën is dat ze mogelijk worden veroorzaakt doordat bijen op een niet eerder vertoonde schaal van hot naar her worden gereden voor het bestuiven van dergelijke monoculturen en daardoor minder weerbaar zijn geworden.

MACHT EN EIGENBELANG

Zoals het voorbeeld van WM liet zien, leiden efficiënte systemen er ook toe dat de meest efficiënte partij onvermijdelijk eveneens de machtigste wordt. Aangezien mensen in essentie uit eigenbelang handelen, groeit naarmate een systeem efficiënter wordt ook de kans dat efficiënte partijen het hele systeem naar hun hand zullen zetten. Als dat gebeurt, dan is het doel van efficiëntieverbetering niet langer een optimale maatschappelijke waarde op de lange termijn, maar de grootste mogelijke waarde direct voor de dominante marktpartij.

Deze dynamiek valt waar te nemen in de kapitaalmarkten, waar degenen die de touwtjes in handen hebben in ondernemingen het op een akkoordje gooien met de grootste aandeelhouders. Dat gaat als volgt: institutionele beleggers stemmen in met beloning in aandelen voor topmanagers. Die topmanagers nemen dan initiatieven om uit naam van efficiëntieverbetering het personeelsbestand in te krimpen en minder uit te geven aan onderzoek en ontwikkeling en kapitaalinvesteringen. De besparingen die daarmee worden bereikt stimuleren de kasstroom en jagen de koers van het

aandeel omhoog. De beleggers – de actief handelende hedgefondsen in het bijzonder – en topmanagers verkopen dan hun aandelen om de kortstondige winst te pakken; later, wanneer de koers is teruggevallen, stappen ze zeer waarschijnlijk opnieuw in het aandeel. Er hangt een prijskaartje aan de winst die zij maken. De duidelijkste verliezers zijn de medewerkers die hun baan verliezen wanneer het minder gaat met de onderneming. Langdurige aandeelhouders verliezen echter ook, want de toekomst van de onderneming wordt bedreigd. Bovendien hebben de klanten eronder te lijden wanneer de productkwaliteit nalaat doordat de onderneming minder investeert in verbeteringen.

De voorstanders van aandeelhouderswaarde zeggen dat dergelijke effecten worden gecompenseerd door de concurrentie van nieuwkomers die superieure producten op de markt brengen: de nieuwkomers zullen de ontslagen werknemers in dienst nemen, de klanten zullen hun producten kopen, en de aandeelhouders zullen kiezen voor beleggingen die een beter rendement beloven. Deze redenering veronderstelt echter dat de markt uiterst dynamisch is en dat de macht niet is geconcentreerd in een handjevol aanbieders. In sommige sectoren klopt die veronderstelling ook. Een voorbeeld is de burgerluchtvaart. Daar kunnen de

DE GRIMMIGE REALITEIT VAN DE PARETOVERDELING ONTNEEMT HET ELECTORAAT HET VERTROUWEN IN HET DEMOCRATISCH KAPITALISME

belangrijkste bedrijfsmiddelen – vliegtuigen en gates – betrekkelijk eenvoudig worden verworven en afgestoten. Dit maakt het mogelijk voor nieuwe partijen om zich in de markt te begeven wanneer de vraag stijgt. Het is echter niet zo gemakkelijk om een nieuwe bank te beginnen, een halfgeleiderfabriek te bouwen of een nieuwe telefoonmaatschappij uit de grond te stampen. (Ironisch genoeg is het

in sommige van de bij uitstek spannende delen van de nieuwe economie misschien nog wel het moeilijkst om actief te worden in de markt doordat het concurrentievoordeel daar samenhangt met netwerkeffecten die de reeds gevestigde partijen bijzonder sterk maken.) Soms raakt de macht dermate geconcentreerd dat de politiek eraan te pas moet komen om de markt te bevrijden uit de dwingende greep van de dominante

partijen; dit gebeurde bij de anti-kartelbeweging in de jaren negentig van de negentiende eeuw.

Pensioenfondsen bieden een bijzonder schandelijk voorbeeld van misbruik door dominante partijen in onderonsjes. In theorie zouden fondsmanagers moeten concurreren op de kwaliteit van hun beleggingsbeleid voor de lange termijn, want dat levert de waarde op voor de gepensioneerden. Negentien van de vijftientwintig allergrootste Amerikaanse pensioenfondsen, goed voor ruim de helft van het vermogen van de top-75 van de Amerikaanse pensioenfondsen, zijn echter door de overheid opgerichte en gereguleerde monopolies. Hun klanten kunnen hun pensioenverzekeraar niet uitkiezen. De pensioengelden van een leraar in Texas moeten op last van de overheid verplicht worden beheerd door het Teacher Retirement System van Texas – een overheidsinstelling. De fondsmanagers zijn daardoor tamelijk zeker van hun baan, zolang ze maar niet heel zichtbaar en openlijk grote blunders begaan. Zij bevinden zich in een uitstekende positie om misbruik te maken van het systeem.

Dat kan heel gemakkelijk door in te gaan op verleidingen (meestal van hedgefondsen) om een bepaalde belegging te doen (waar het hedgefonds van profiteert). Alleen al in de afgelopen tien jaar zijn topmanagers van twee van de grootste pensioenfondsen in de Verenigde Staten (overheidsmonopolies, wel te verstaan) met succes aangeklaagd omdat ze voor miljoenen dollars aan steekpenningen hadden aangenomen van hedgefondsen. We kunnen ervan uitgaan dat voor elk geval dat uitkomt er veel meer zijn die niet worden ontdekt. Mensen zullen natuurlijk ook lang niet altijd op zo'n schaamteloze wijze worden omgekocht. Managers van pensioenfondsen accepteren ook luxe-reizen die ze zelf niet zouden kunnen betalen, en velen hebben hun baan bij het pensioenfonds op gegeven moment verruild voor een lucratieve positie bij een investeringsbank of hedgefonds.

Een bijzonder geniepige praktijk van pensioenfondsen is om aandelen uit te lenen aan hedgefondsen die short gaan (pensioenfondsen zijn de grootste partijen die voor dat doel effecten uitlenen). In ruil daarvoor

IN EEN BIJZONDER EFFICIËNT SYSTEEM IS ER GROTE KANS DAT EFFICIËNTE PARTIJEN ER MISBRUIK VAN MAKEN

krijgen de managers van de pensioenfondsen dan betrekkelijk bescheiden honoraria waarmee zij hun rendementsdoelen kunnen halen. Deze praktijk stelt hedgefondsen in staat om volatiliteit te veroorzaken in de kapitaalmarkten.

Dat schept mogelijkheden voor handelaren, maar het bemoeilijkt het werk voor managers die ondernemingen willen leiden met het oog op de lange termijn. Gepensioneerden lijden eronder terwijl de hedgefondsen en de managers van de pensioenfondsen ervan profiteren.

De onzichtbare hand van de vrije-marktconcurrentie leidt ertoe dat door eigenbelang gemotiveerde lieden enkel dan zullen proberen om de waarde te maximaliseren voor iedereen en op de lange termijn wanneer de markt bijzonder dynamisch en de uitkomsten werkelijk volstrekt willekeurig zijn. Het spel van de concurrentie werkt dat echter tegen zolang dat uitsluitend is gericht op efficiëntie op de korte termijn; dat levert immers, zoals we zagen, sommige marktpartijen blijvend voordeel op. Naarmate die partijen marktaandeel winnen, krijgen ze ook meer macht in de markt. Dan wordt het gemakkelijker voor hen om waarde naar zich toe te halen door waarde te onttrekken in plaats van te creëren.

Hoe kan de samenleving nu voorkomen dat dit kennelijk onvermijdelijke proces van efficiënte entropie postvat? Daarvoor moeten we meer aandacht gaan besteden aan de minder gewaardeerde bron van concurrentievoordeel die eerder al even werd genoemd: weerbaarheid.

NAAR WEERBAARHEID

Weerbaarheid houdt in dat je problemen te boven weet te komen, dat je je vorm weet te hervinden na een schok te hebben ondergaan. Je aanpassen aan de bestaande omgeving (wat efficiëntie doet) is heel iets anders dan je kunnen aanpassen aan mogelijke veranderingen in je omgeving. Weerbare systemen worden doorgaans gekenmerkt door juist die eigenschappen – diversiteit en overtolgheid – die efficiëntie probeert

uit te bannen. Er zijn diverse stappen die organisaties kunnen zetten om de efficiëntie te beperken en de weerbaarheid te vergroten.

Beperk de schaalomvang

Op het gebied van het antikartelbeleid is de trend sinds het begin van de jaren tachtig geweest om handhaving te verminderen teneinde de efficiëntie niet te belemmeren. Zowel in de Verenigde Staten als in de Europese Unie is 'efficiëntieverbetering' beschouwd als een legitieme rechtvaardiging voor een fusie wanneer die ter discussie werd gesteld onder verwijzing naar een te grote concentratie in een sector – zelfs wanneer het profijt van die efficiëntie slechts zou toevallen aan een handjevol machtige partijen.

Die ontwikkeling moet worden gekeerd. Marktdominantie is geen aanvaardbare uitkomst, zelfs niet wanneer die dominantie wordt bereikt met gerechtvaardigde middelen zoals autonome groei. De wereld is er niet mee gediend wanneer Facebook zijn overvolle bankrekening inzet om zijn dochter Instagram te subsidiëren en op die manier Snapchat de nek om te draaien. Het is geen goede zaak wanneer een Amazon alle andere detailhandelaren kapot maakt. Het was niet goed dat Intel tientallen jaren geleden probeerde om AMD de markt uit te drijven door computerfabrikanten korting te geven wanneer ze geen chips van AMD gebruikten. En het was ook niet goed dat Qualcomm in de afgelopen jaren een vergelijkbare tactiek toepaste. Het antikartelbeleid moet veel meer tanden krijgen om te zorgen voor een meer dynamische concurrentie, zelfs al zal de efficiëntiegraad daardoor per saldo afnemen.

Zorg voor frictie

In ons streven naar efficiëntere systemen hebben we afgerekend met iedere vorm van frictie. Het is alsof we hebben geprobeerd een perfect schone kamer te creëren, door alle micro-organismen eruit te poetsen. Dat gaat goed totdat een nieuw micro-organisme bin-

nendringt, met fatale gevolgen voor de bewoners van die kamer, die inmiddels iedere immuniteit hebben verloren.

Om die valkuil te vermijden, moeten bedrijfsleven en overheid geregeld een immuuntherapie ondergaan. In plaats van te proberen iedere vorm van frictie uit het systeem te snijden, zou juist op het juiste moment en op de juiste plaats productieve frictie moeten worden geïntroduceerd in het systeem om het weerbaarder te maken.

Lagere internationale handelsbarrières, bijvoorbeeld, zouden we niet moeten beschouwen als een per

definitie goede zaak. David Ricardo beseftte weliswaar dat handel bevorderlijk kon zijn voor efficiëntie, maar de Pareto-uitkomsten voorzag hij niet. Beleidsmakers zouden bepaalde handelsbarrières moeten opwerpen om te voorkomen dat een handjevol kolossale bedrijven nationale markten gaat beheersen, zelfs al lijkt die dominantie te zorgen voor maximale efficiëntie. In Frankrijk worden kleine stokbroodbakkers door een berg

aan regelgeving beschermd tegen heuse concurrentie. Wat is het gevolg? De Franse stokbroden, hoewel niet goedkoop, zijn misschien wel de beste ter wereld. In Japan maken non-tarifaire handelsbarrières het schier onmogelijk voor buitenlandse autofabrikanten om door te dringen in de markt, maar dat heeft niet belemmerd dat zich in Japan enkele van de meest succesvolle autofabrikanten hebben ontwikkeld.

Ook in de kapitaalmarkten is frictie nodig. De Amerikaanse toezichthouders streven momenteel naar een zo groot mogelijke liquiditeit en lagere transactiekosten. Dit betekent dat ze eerst de New York Stock Exchange (NYSE) toestonden om allerlei andere beurzen over te nemen, en vervolgens om zichzelf te laten overnemen door de Intercontinental Exchange. Wat gebeurt er indien dat streven nog verder wordt gedreven? Dan zullen de miljardair-eigenaren van de hedgefondsen, die wat rijkdom betreft toch al aan het uiterste einde van de Paretoverdeling zitten, kunnen handelen in minder maar nog grotere markten en wor-

SMITH, RICARDO,
TAYLOR EN
DEMING MAAKTEN
MANAGEMENT TOT
EEN WETENSCHAP
DIE TOT DOEL HAD
AF TE REKENEN MET
IEDERE VORM VAN
VERSPILLING

den de Pareto-uitkomsten nog extremer. Amerikaanse toezichthouders zouden een voorbeeld moeten nemen aan de EU, dat de twee grootste Europese beurzen – de London Stock Exchange en Deutsche Börse – verbodt te fuseren. Ook zouden toezichthouders nieuwkomers niet langer moeten belemmeren om nieuwe beurzen op te richten, want daarmee bestendigen ze alleen maar de macht van de geconcentreerde marktpartijen. Bovendien zouden short-selling en de volatiliteit die daarmee in de hand wordt gewerkt drastisch kunnen worden verminderd wanneer de overheid pensioenfondsen in de publieke sector (zoals het California Public Employees' Retirement System en het New York State Common Retirement Fund) verbodt effecten uit te lenen.

Bevorder geduldig kapitaal

Gewone aandelen zouden een betrokkenheid bij een onderneming voor de lange termijn moeten zijn: wanneer het geld eenmaal is verstrekt, beschikt de onderneming in principe voorgoed over dat kapitaal. In de praktijk, echter, kan iedereen zonder toestemming van de onderneming dat vermogen op een beurs kopen, waardoor het een kortstondige investering kan zijn. Kapitaal verstrekt voor de lange termijn is echter veel dienstbaarder aan een onderneming dan kortstondig verstrekt kapitaal wanneer het erom gaat een strategie voor de lange termijn te ontwikkelen en te voeren. Als u mij honderd dollar leent maar mij met een waarschuwingstermijn van slechts één dag wilt kunnen opdragen de besteding ervan te veranderen, dan heb ik veel minder aan dat geld dan wanneer ik het tien jaar lang naar eigen inzicht mag besteden. Warren Buffett zegt gekscherend dat hij 'voor altijd' in zijn beleggingen stapt. Het hedgefonds Renaissance Technologies, daarentegen, verbindt zich met zijn kwantitatieve-arbitragestrategie slechts voor enkele milliseconden aan een onderneming. Buffetts kapitaal is daarmee waardevoller dan dat van Renaissance.

Ondanks het verschil in waarde voor de onderneming waarin wordt belegd, hebben die twee vormen van beleggen echter precies dezelfde rechten. Dat is

fout; het stemrecht in de aandeelhoudersvergadering zou moeten worden gebaseerd op de duur van de belegging. Elk gewoon aandeel zou de houder ervan dan één stem opleveren voor iedere dag dat deze het aandeel in bezit heeft, bij een maximum van 3.650 dagen ofwel tien jaar. De belegger die honderd aandelen koopt en deze tien jaar lang aanhoudt, kan dan uiteindelijk 365.000 stemmen uitbrengen. Verkoopt de belegger de aandelen, dan krijgt de nieuwe eigenaar op de dag van de aankoop honderd stemmen. Houdt die nieuwe aandeelhouder de aandelen ook aan, dan kan zijn stemrecht eveneens oplopen tot maximaal

365.000 stemmen. Is de koper van de aandelen echter een activistisch hedgefonds, zoals Pershing Square, dat een beleggingshorizon heeft van slechts enkele maanden, dan zou de invloed van dat fonds op de strategie van de onderneming in het niet vallen tegenover de stemmen van de langdurige aandeelhouders, en terecht. Met een dergelijke methodiek voor het toekennen van stemrecht zouden aan-

deelhouders die zich voor langere tijd verbinden aan de onderneming worden beloond voor het feit dat zij de meest waardevolle vorm van kapitaal verschaffen. Het zou dan bijzonder moeilijk worden voor activistische hedgefondsen om de macht over te nemen bij een onderneming, want bij de aanschaf van een aandeel in de onderneming zouden zij per aandeel aanvankelijk slechts één enkele stem hebben.

Tegenstanders van zo'n benadering zeggen dat daarmee alleen maar slecht management de hand boven het hoofd wordt gehouden. Dat is niet zo. In het huidige systeem kunnen beleggers die ontevreden zijn over het management hun economisch eigendom van een aandeel verkopen, samen met het stemrecht dat het verleent. In de voorgestelde systematiek kan een ontevreden aandeelhouder dat nog steeds doen. Zijn echter veel aandeelhouders ontevreden over het management en probeert een activistische belegger een snelle winst te behalen door de onderneming te dwingen activa van de hand te doen, te snijden in onderzoek en ontwikkeling, of andere maatregelen te

DE HONDERD MEEST
WINSTGEVENDE
AMERIKAANSE
ONDERNEMINGEN
VERDIENEN 84% VAN
DE WINST VAN ALLE
BEURSGENOTEERDE
ONDERNEMINGEN

nemen die de levensvatbaarheid van de onderneming op langere termijn ondermijnen, dan zou die activistische belegger minder gemakkelijk het stemrecht kunnen opbouwen om een dergelijk beleid door te drukken.

Creëer goede banen

In ons streven naar efficiëntie zijn we routine-arbeid gaan beschouwen als een kostenpost die zoveel mogelijk moet worden beperkt. Ondernemingen investeren onvoldoende in opleiding en training, gebruiken tijdelijk en parttime-personeel, bedienen zich van strakke roosters om 'buitensporige werktijden' te vermijden, en richten banen zodanig in dat die weinig vaardigheden vergen en dus ook laag kunnen worden betaald. Daarmee wordt ontkend dat arbeid meer is dan alleen maar een kostenpost. Arbeid kan een productief bedrijfsmiddel zijn, maar in de huidige aanpak wordt met het salaris ook de productiviteit omhoog gescroefd.

Stel eens dat we zouden inzetten op productiviteit voor de lange termijn? In plaats van banen te ontwerpen voor laag opgeleide prikklokpridders die niet meer verdienen dan het minimumloon, zouden banen kunnen worden ingericht op productiviteit en waarde. In *The Good Jobs Strategy* beschrijft Zeynep Ton van MIT hoe sommige discount-detaillisten extra zijn gaan inzetten op hun personeel. Zij streven naar meer betrokken medewerkers met meer kennis van zaken, betere service, een lager personeelsverloop, en een hogere omzet en winst, zodat er ook meer kan worden geïnvesteerd. Een cruciaal maar onverwacht aspect van deze strategie is dat er overtolligheid wordt ingebouwd in het systeem, zodat de medewerkers de tijd krijgen om de klant op een verrassende en waardevolle manier te bedienen.

Het zijn niet alleen bedrijven die baat kunnen hebben bij een goede-banenstrategie. Het model van goedkope arbeid is namelijk bijzonder kostbaar voor de economie als geheel. Wanneer een onderneming als Walmart snijdt in de personeelskosten, worden

kosten die voorheen voor rekening kwamen van de werkgever afgewenteld op de belastingbetaler. In een recent onderzoek van het Amerikaanse Congres werd bekeken welke consequenties één enkele vestiging van Walmart, met tweehonderd medewerkers, heeft voor de federale begroting. Het bleek dat elk van die tweehonderd medewerkers de belastingbetaler 2.759 dollar per jaar kost (in dollars van 2018): aan sociale voorzieningen ter compensatie van het lage salaris – zoals subsidies voor levensmiddelen en energie, huisvesting en medische zorg – en aan korting op de federale belastingen. Walmart heeft in totaal 11.000 vestigingen en 2,3 miljoen medewerkers. Aan de veel geroemde arbeidsefficiëntie van de onderneming hangt zo een wel heel duur prijskaartje.

Zet weerbaarheid op de agenda in het managementonderwijs

Het managementonderwijs is helemaal toegespitst op het streven naar efficiëntie. De studenten worden opgeleid in analysemethoden waarin korte-termijn-criteria worden gehanteerd om vooral dat streven te meten. Het gevolg is dat ze na hun studie gaan bouwen (volgens mij zonder het beseffen) aan zo efficiënt mogelijke ondernemingen die zo wat iedere weerbaarheid ontberen.

Decanen, hoogleraren en studenten in het managementonderwijs zullen het hier ongetwijfeld niet mee eens zijn. Kijk echter eens naar de onderwijsstof. Financiën legt de fijne kneepjes uit van efficiënte financiële structuren. Efficiënte kostenbeheersing is het doel van de management-accounting. Op personeelsgebied wordt een efficiënte personeelsinzet gedoecerd. Marketing gaat over de efficiënte benadering van en verkoop aan segmenten. In operationeel management draait het om efficiënte fabrieken. Het overkoepelende doel is zoveel mogelijk waarde te creëren voor de aandeelhouder.

Natuurlijk is niets van dat al op zich slecht. Een onderneming moet ook inderdaad zoveel mogelijk waarde creëren voor de aandeelhouder – op de zeer lange termijn. Het probleem is echter dat momenteel

HET STEMRECHT IN DE AANDEELHOUDERS-VERGADERING ZOU MOETEN WORDEN GEBASEERD OP DE DUUR VAN DE BELEGGING

de actuele beurswaarde de maatstaf is voor de aandeelhouderswaarde. Evenzo geldt de besparing op arbeidskosten in het lopende kwartaal als maatstaf voor efficiëntie. En de optimale kapitaalstructuur voor de operationele omgeving van het lopende jaar is de maatstaf voor een efficiënte inzet van kapitaal. Kortom: allemaal kortstondige maatstaven voor het voortbrengingsvermogen van de onderneming op de lange termijn.

Als we deze kortstondige criteria blijven aanbevelen, zullen managers blijven proberen om op basis van dergelijke maatstaven de uiterste efficiëntie te bereiken, ook al gaat dat ten koste van de weerbaarheid op de lange termijn. Een activistisch hedgefonds zal de macht grijpen bij een onderneming en deze dwingen om een beleid te voeren dat op grond van de kortstondige criteria bijzonder efficiënt lijkt te zijn. Daar zal dat fonds de handen voor op elkaar krijgen van de toezichthouders en de adviseurs die namens de institutionele beleggers stemmen in de aandeelhoudersvergadering, en die er allemaal rotsvast van overtuigd blijven dat hun handelen niets te maken heeft met het feit dat ondernemingen kwetsbaarder worden.

In het belang van de toekomst van het democratisch kapitalisme zou het managementonderwijs zich niet moeten verzetten tegen weerbaarheid, maar zich er juist sterk voor moeten maken.

CONCLUSIE

In zijn boek *The End of History and the Last Man* uit 1992 betoogde Francis Fukuyama dat de moderne geschiedenis in essentie een strijd is tussen despotisme en wat we tegenwoordig democratisch kapitalisme noemen. Het laatste heeft zeker de overhand, maar het gaat te ver om te stellen – zoals Fukuyama deed – dat het ‘de oorlog heeft gewonnen’. Dagelijks worden we geconfronteerd met bewijs dat de economische efficiëntie, die van oudsher een pijler is geweest onder het democratisch kapitalisme, de vruchten die het voortbrengt niet verspreidt. Door de grimmige realiteit van de Paretoverdeling dreigt het electoraat het vertrouwen te verliezen dat de combinatie van democratie en kapitalisme de overgrote meerderheid van de bevol-

king op den duur een beter leven bezorgt. Ons stelsel is veel kwetsbaarder en veel minder rechtvaardig dan we geneigd zijn te denken. Dit moet veranderen.

Over de auteur

R.L. Martin leidt het Martin Prosperity Institute. Hij was decaan van de Rotman School of Management aan de universiteit van Toronto. Hij is medeauteur van *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Harvard Business Review Press, 2017).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘The High Price of Efficiency’, by Roger L. Martin, in the January-February 2019 Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 1-2. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.