

BASISBOEK DUURZAME ECONOMIE

Margreet Boersma

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 2^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **www.boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: Álleburen ontwerpbureau, Arnhem

© 2025 M. Boersma | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024467921

NUR 781

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	6
1 De werking van de vrije markt	9
1.1 Wat is marktwerking?	10
1.2 Effecten van de markt op de keuzes van bedrijven	20
1.3 Samenvatting	31
2 De tragedie van de dwingende hand	35
2.1 Schade door productleiderschap	35
2.2 Schade door kostenbesparingen	48
2.3 Samenvatting	68
3 Leidende principes in ons huidige economische model	73
3.1 In vrijheid handelen voor meer bezit	75
3.2 De werknemer is een productiemiddel	84
3.3 Economische groei en trickle down	92
3.4 De rol van de overheid in de markteconomie	97
3.5 Samenvatting	101
Naar een nieuw DNA voor duurzame marktwerking	103
4 Leidende principes voor een duurzame economie	105
4.1 Verantwoordelijk handelen voor meer welzijn	105
4.2 De mens is een gelijkwaardige productiepartner	129
4.3 Meervoudige groei voor iedereen	134
4.4 De rol van de overheid in een duurzame markt	139
4.5 Samenvatting	142
5 Het geluk van een duurzame markt	145
5.1 Hoe de duurzame markt werkt	145
5.2 Leidende principes vertalen naar een duurzame missie en visie	149
5.3 Duurzaam productleiderschap	152

5.4	Kostenbesparingen: verduurzamen van productieprocessen	160
5.5	Samenvatting	180
Nawoord		183
Eindnoten		185
Literatuur		195
Beeldverantwoording		198
Over de auteur		201
Index		202

Voorwoord

Dit lesboek is ontstaan vanuit een oprechte verwondering over onze worsteling met het tot stand brengen van een duurzame wereld en economie. Waarom kopen consumenten goedkoop vlees, terwijl ze weten dat dieren hiervoor moeten lijden? Waarom laten we de klimaatverandering zover komen? Ik hoorde vaak het woord marktwerking voorbij komen als verklaring voor deze problemen, maar wat is dat dan precies? Ik las over Adam Smith, over globalisering en vele andere kenmerken die in vele kennisproducten in verbinding gebracht worden met de markt. Toen ik deze kenmerken op een rijtje had gezet en in colleges had gedeeld met studenten en collega's van de master Interdisciplinair Business Professional aan de Hanzehogeschool in Groningen, realiseerde ik me dat ik niets meer hoefde toe te voegen aan de inhoudsopgave van dit boek. Het was me helder geworden hoe markt en schade samenhangen, en wat er voor nodig is om de wissels van de economie om te zetten naar een 'duurzaamemarkteconomie'.

Met dit boek introduceer ik een nieuw woord: duurzaamemarkteconomie, als tegenhanger van een vrijemarkteconomie. Maximale, onbegrensde individuele vrijheid kan niet bestaan in een wereld met begrensde middelen waarin iedereen gelijkwaardig is. We kunnen geen duurzame economie bouwen op vrijheid die leidt tot uitbuiting van onze medemens en uitputting van onze aarde.

In dit boek kom je vaak de woorden 'we' en 'ons' tegen. Hier is bewust voor gekozen, om de onderwerpen zo dicht mogelijk bij jouw hart te krijgen. Het is niet *de* overheid; het is *onze* overheid. Wij zijn het die de volksvertegenwoordigers kiezen, het is ons instrument om tot collectieve afspraken te komen. Het is niet *de* economie. De economie is van ons allen, ons gedrag bepaalt of we een vrijemarkteconomie laten bestaan, of dat we een transitie maken naar onze duurzaamemarkteconomie.

In deze tweede druk zijn enkele passages aangescherpt en geactualiseerd op basis van feedback van lezers en ervaringen uit het onderwijs. Ik ben dankbaar voor de betrokken reacties, kritische vragen en inspirerende gesprekken die hebben bijgedragen aan deze herziene editie.

Margreet F. Boersma-de Jong
Norg, 2025

Inleiding

'Sinds 2000 gaat het smelten van de Groenlandse ijskap steeds sneller. Dat gebeurt onafhankelijk van de weersomstandigheden, want zelfs in relatief koude jaren gaat het massaverlies door, is de belangrijkste conclusie van een internationale studie.' Dat meldt de NOS op 18 augustus 2020. Is de mens dus te laat om de klimaatverandering te stoppen? Gaat de temperatuur echt drie graden Celsius stijgen, zoals de Verenigde Naties in december 2020 waarschuwde? Waarom lukt het niet om een duurzame verandering tot stand te brengen? En welke rol speelt de economie hierin?

De relatie tussen economie en duurzaamheid krijgt terecht steeds meer aandacht. In de economie staat al geruime tijd marktwerking centraal. Hiermee wordt bedoeld dat vraag en aanbod door middel van de prijs op elkaar afgestemd worden. Je hoort er veel over in het nieuws. Dan wordt er bijvoorbeeld gesproken over de voor- en nadelen van marktwerking in de zorg. Of men debatteert over het nut van vrije internationale handel of economische groei.

Marktwerking heeft veel goeds gebracht, maar speelt ook een belangrijke rol in de duurzaamheidsproblemen die we nu kennen. Klimaatverandering, kinderarbeid en olierampen zijn maar een paar van de vele problemen die een relatie hebben met ons economisch handelen.

Veel consumenten begrijpen inmiddels dat in onze economie de wissels omgezet moeten worden. En veel bedrijven doen een poging om duurzamer te produceren. Maar snel gaat het niet. Hoe kan dat? Dat is de vraag die centraal staat in het eerste deel van dit boek. Het blijkt namelijk dat de markt, waarvan de werking in veel landen zo vrij mogelijk wordt gelaten, zeker geen vrijblijvende markt is. Zo is het beter voor de aarde dat grondstoffen hergebruikt worden, maar dat is vaak duurder dan het opnieuw winnen van dezelfde grondstoffen. En dat betekent dat klanten bereid moeten zijn extra te betalen voor die producten. Dit geldt bijvoorbeeld voor biologisch vlees en duurzame kleding, en er zijn meer voorbeelden. Om klimaatverandering tegen te gaan moeten we massaal overgaan op schone energie. Waterstof is veelbelovend als energiedrager, maar het aanbod is nog laag omdat aanbieders nog geen klanten hebben. Klanten willen pas overgaan op aankoop van waterstof als ze zeker weten dat dit een blijvende technologie is.

Onze economie, waarin marktwerking tot dusver leidend is, is daarom ook een dwingend systeem. Bedrijven *moeten* bepaalde keuzes maken om te kunnen overleven. Je leert hier meer over in module 1. Vervolgens laat module 2 zien welke negatieve effecten deze keuzes

van bedrijven hebben. Dierenwelzijn, burn-out, gezondheidsverschillen tussen arm en rijk en meer, zijn gekoppeld aan de keuzes die bedrijven maken. In module 3 leer je welke leidende principes er aan ons economische systeem ten grondslag liggen. Want de markt is vanuit behoeften ontstaan, maar daaromheen zijn inmiddels veel zaken geregeld die ook anders kunnen. In deze module leer je onder andere over vrijheid, economische groei en de mens als productiemiddel.

Deze kennis is essentieel om te snappen waarom een duurzamere wereld en economie zo moeizaam van de grond komt. Een duurzame wereld is een wereld waarin er tegemoet gekomen wordt aan de behoeften van de huidige generatie, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun eigen behoefte te voorzien in gevaar wordt gebracht (deze definitie komt uit het Brundtland-rapport). Vaak zetten mensen goedwillende stappen, om vervolgens te ontdekken hoe sterk de dwingende hand van de markt is. Om de juiste stappen te zetten zijn er duurzame leidende principes nodig die de basis gaan vormen voor een duurzame markt. Een duurzame markt betekent het accepteren van de grenzen aan vrijheid, die de aarde en de andere mens daaraan stelt. Vanuit dat leidende principe, in combinatie met zeven andere principes die in module 4 worden behandeld, leer je in module 5 de businessmodellen die wél kunnen leiden tot een duurzame wereld.

De huidige manier van zakendoen is nog vaak gericht op veel geld verdienen. Geld waarvan velen denken dat dat het leven mooier en interessanter zal maken. Rijk zijn en het goede leven staan voor velen gelijk aan elkaar. Een basisinkomen is zeker essentieel, maar wat is de essentie van een goed leven? Er bestaat een mooie parabel over een visser en een zakenman, onder andere te vinden in het boek *More than Money* van Mark Albion. Bij die parabel is ook een videoanimatie gemaakt, die je hier kunt bekijken.



Bekijk de animatie van het boek:

Animatie van het boek 'More than money'



De werking van de vrije markt

1

- Wat is de vrije markt?
- Welke drie spelers spelen een belangrijke rol op de vrije markt?
- Welke productcriteria vinden consumenten belangrijk?
- Wat vinden kapitaalverschaffers van belang?
- Welke rol kan de overheid spelen in de vrije markt?
- Welke effecten heeft het gedrag van die spelers op de keuzes die bedrijven maken?
- Welke mogelijkheden hebben bedrijven om te werken aan product excellence?
- Hoe kunnen bedrijven kostenbesparingen (operational excellence-costleadership) bereiken?



In januari 2019 verloor een vrachtschip 342 zeecontainers, wat leidde tot vervuiling van de Noordzee boven de Waddeneilanden. De stranden raakten bezaaid met krukjes, schoenen, zeepompjes en andere voorwerpen. Ook in de jaren daarna bleven containers in zee belanden. In 2023 gingen opnieuw 211 containers overboord, wat de voortdurende kwetsbaarheid van deze logistieke vorm benadrukt¹. Hoe kan dit toch elk jaar gebeuren? Is het nalatigheid van de reder? Zijn het enkel incidenten? Of is het een van de vele gevolgen van hoe bedrijven hun inkoop, productie, verkoop en transport organiseren?



Figuur 1.1 Tonnen met vracht spoelden aan op de Waddeneilanden, waaronder deze krukjes

Er wordt dagelijks enorm veel geproduceerd, vervoerd en geconsumeerd. Productie en consumptie, aanbod en vraag, zijn twee essentiële onderdelen van het begrip markt. Op de markt komen vraag en aanbod zelf in evenwicht met behulp van de prijs. De werking van de markt wordt ook wel marktwerking of vrijemarktwerking genoemd. Het is een belangrijke manier om te overleven en om ons leven te veraangename. Maar marktwerking heeft ook nadelen. Zo is volgens econoom Nicholas Stern klimaatverandering het gevolg van meervoudig marktfalen².

Om deze voor- en nadelen goed te begrijpen leer je eerst wat marktwerking precies betekent. De uitleg richt zich daarbij in eerste instantie op een markt die vrij is, wat betekent dat de overheid geen beperkende of voorwaardenstellende maatregelen toepast om die markt goed te laten werken. Daarna leer je welke strategieën bedrijven toepassen om overeind te blijven in die vrije markt. Deze kennis heb je nodig om te leren hoe deze strategieën verbonden zijn met het thema duurzaamheid.

1.1 Wat is marktwerking?

Om marktwerking te begrijpen, kan je beginnen met een simpel idee: de eigen markt in jouw stad of dorp. De lokale markten zijn de meest tastbare, concrete verschijningsvormen van het begrip markt. Marktkoopmannen en -vrouwen rijden het plein op met hun kraampjes met groenten, fruit, kaas, noten, vis en zoveel meer. Al slenterend kan de consument de verschillende producten vergelijken en uiteindelijk kiezen voor het beste product, al dan niet beïnvloed door de manier waarop de marktlui hun waren aanprijzen. Vaak ontstaan er wel voorkeuren voor bepaalde kramen, gebaseerd op vorige aankopen die voldeden aan de verwachtingen. 'De bloemen bij Squarossa, die zijn de beste.'

Hij noemde zichzelf James Squarossa, maar in zijn woonplaats Andijk heette hij gewoon Jaap Bloemendaal. Wekelijks was zijn stem te horen op de markt in Leeuwarden. Zijn bloemen verschilden niet zoveel in kwaliteit en prijs van andere bloemenkraampjes, maar door zijn show tijdens de verkoop trok hij veel volk en ging je vaak weg met meer bloemen of planten dan je vooraf van plan was te kopen.



Figuur 1.2 James Squarossa

Markten zijn eeuwenoud. Om te overleven ruilden mensen hun vee, voedsel en andere producten, zodat ze samen meer hadden dan ieder alleen. Markten waren en zijn een goed middel om te overleven en/of om het leven te veraangename. Wat er op dat plein gebeurt, gebeurt regionaal, landelijk en wereldwijd ook. Ondernemers bieden goederen aan tegen een bepaalde prijs en kwaliteit, consumenten zoeken naar de beste koopjes of naar de goederen met de beste prijs-kwaliteitverhouding. De marketing van de producten

speelt hierin een belangrijke rol: om dezelfde producten van elkaar te onderscheiden maken ondernemers gebruik van slimme verleidingstactieken. De mascara die Beyoncé gebruikt is toch echt veel beter dan de mascara van de Etos of de Hema ... of niet?

Met de opkomst van internet is het marktplaats enorm vergroot. Moesten consumenten tot eind twintigste eeuw fysiek op pad om producten te kopen, sinds de opkomst van de webwinkels is met een paar handelingen op de tablet de bestelling de volgende dag in huis. Het internet heeft daarom de kosten voor het zoeken naar de juiste producten enorm gereduceerd: in plaats van urenlang in de stad op zoek te gaan naar dat ene unieke shirt, scrollen we nu door de afbeeldingen op ons scherm.

Kopen en verkopen, we doen het dagelijks. Het bijzondere van de markt is dat het niet iets is wat door iemand bedacht is. Het is ontstaan omdat zowel verkopers als kopers er belang bij hadden. Je bakt niet alleen brood voor jezelf, maar voor het hele dorp. Dat doe je alleen maar omdat je er wat voor terugkrijgt: geld om zelf andere producten te kopen. Als consument koop je producten omdat dat ook in je eigen belang is: je koopt dingen omdat je ze nodig hebt om te overleven of omdat ze jouw leven veraangenamen. De markt was en is dus een gevolg van het dienen van dit wederzijdse belang.

Iemand die het fenomeen markt uitvoerig bestudeerde, was Adam Smith (1732-1790). Hij bedacht de term *de onzichtbare hand* van de markt: het nastreven van je eigen belang leidt tot een welvaartsgroei voor iedereen. Immers, als iedereen wat extra van zijn product maakt en dit ruilt via de markt, dan heeft uiteindelijk iedereen meer producten tot zijn of haar beschikking.

Tot nu toe las je steeds over de markt. Een markt wordt als vrij beschouwd wanneer vraag en aanbod zonder overheidsingrijpen in evenwicht komen. De prijs is op die markt het regulerende mechanisme: is er veel vraag en weinig aanbod, dan kunnen producenten hogere prijzen vragen. Dit was bijvoorbeeld het geval in de zomer van 2020, toen door corona veel mensen een vakantiehuis in eigen land wilden huren. Op de Waddeneilanden was meer dan 2000 euro huur per week voor een vakantiehuisje geen uitzondering. Er moeten dan wel voldoende huurders zijn met een ruim budget. Andersom geldt het ook: is er veel aanbod, maar weinig vraag, dan zullen aanbieders geneigd zijn de prijs te laten zakken, om toch nog maar iets van inkomsten te ontvangen.

Een volledig vrije markt is een theoretisch idee. In werkelijkheid spelen overheden vaak een regulerende rol. Toch wordt er wel vaak over de vrije markt gesproken, met name om het af te zetten tegen economieën waar de overheid een veel grotere rol speelt in de afstemming tussen vraag en aanbod. Zelfs het woordenboek Van Dale stelt marktwerking gelijk met vrijemarktwerking. Daarom gebruiken we deze twee termen ook door elkaar.'



Uit de Van Dale:

marktwerving

markt-werv-ing zelfstandig naamwoord • **de v • g.mv.**

1 werking van de vrije markt, de markt van vraag en aanbod
= vrijemarktwerving

Zoals je kon lezen in deze paragraaf lopen er op de markt verschillende spelers rond. We onderscheiden twee hoofdrolspelers: er zijn klanten die keuzes maken in wat ze kopen en aandeelhouders (of financiers) die beslissen waar ze hun geld in willen beleggen. Zij samen beïnvloeden de keuzes die bedrijven maken. In de volgende twee paragrafen leer je meer over de invloed van de eerste twee spelers. Paragraaf 1.2 gaat dieper in op de keuzes van bedrijven.



Maak nu de opdracht:

Adam Smith

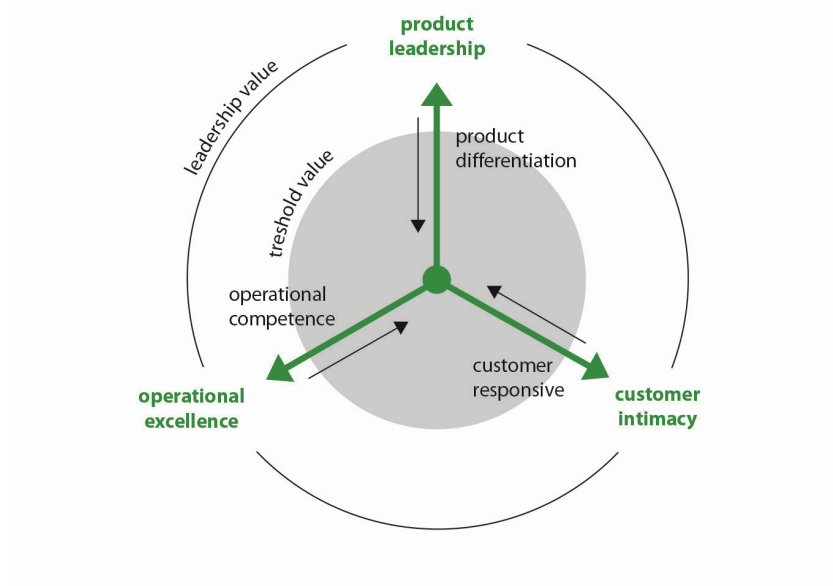
1.1.1 Consumenten vinden drie criteria belangrijk: innovatie, kwaliteit en prijs

Stel dat je in het verre verleden leeft, waarin iedere dorpsgenoot een eigen product aanbiedt. Het ruilen is dan simpel: twee broden voor één pot jam, één berenvel voor het bouwen van een plaggenhut. Zolang er van ieder product maar één producent is, zullen consumenten moeten kopen wat er is. Zo'n monopolie is voor de producent voordelig: als jij de enige bent die een dergelijk product kan maken, dan kun je ook een hoge prijs vragen. Voor consumenten is een monopolie daarom nadelig. Inmiddels zijn er voor de meeste producten vele aanbieders; consumenten hebben dus wat te kiezen. En hoe zorg je er dan als producent voor dat mensen vooral jouw product (blijven) kopen? Producenten passen verschillende soorten strategieën toe:

- Ze verlagen de prijs. Dit betekent vaak dat er ook in de kosten moet worden gesneden, willen ze nog steeds met een gelijke winstmarge het jaar afsluiten.
- Ze investeren in de kwaliteit van het product, waardoor het product zich meer onderscheidt van dat van de concurrent.
- Ze gaan over tot innovatie, waardoor ze weer een uniek product hebben.
- Ze bouwen aan een optimale relatie met de klant door te investeren in klantenaandacht en klantenservice.

Deze strategische keuzes hebben elk een naam, bedacht door Michael Treacy en Fred Wiersema (1995). De eerste strategie heet *operational excellence* (excellente bedrijfsprocessen). Bij deze strategie let je vooral op de kosten en ben je excellent in het stroomlijnen van processen. De tweede en derde strategie hebben Treacy en Wiersema geschaard onder de noemer *product leadership* (productleiderschap). De laatste strategie

hebben ze *customer intimacy* (klantintimiteit) genoemd. Volgens Treacy en Wiersema doet een bedrijf er goed aan om duidelijk te kiezen voor één strategie – mits de basis op orde is (de *threshold value* of drempelwaarde) – en deze tot in de vezels van het bedrijf door te voeren. Alleen dan kun je je onderscheiden van je concurrent en maak je winst.



Figuur 1.3 De drie strategieën van Treacy en Wiersema (1995)

Zij zijn niet de enigen die deze drie strategieën hebben bedacht. Ook professor Michael Porter (1985) benoemt de drie strategieën, alleen in net wat andere woorden:

1. Cost leadership: het bedrijf concurreert met zo laag mogelijke kosten en dus zo laag mogelijke prijs. Deze strategie is gelijk aan operational excellence.
2. Differentiation: met unieke producten probeert het bedrijf zich te onderscheiden van de concurrent. Dit komt overeen met product leadership.
3. Focus: het bedrijf richt zich op specifieke segmenten consumenten (bijvoorbeeld jeugd of vrouwen) en bouwt met hen een specifieke relatie op. Deze strategie is te vergelijken met customer intimacy.

Tabel 1.1

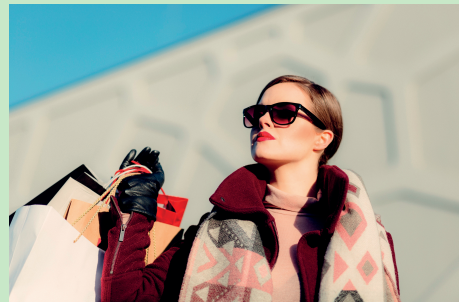
Concurreren op	Treacy en Wiersema	Michael Porter
Prijs	operational excellence	cost leadership
Kwaliteit	product leadership	differentiation
Innovatie	product leadership	differentiation
Relatie met de klant	customer intimacy	focus

Deze strategieën weerspiegelen de belangrijkste selectiecriteria van consumenten bij hun aankopen. De consument wil producten die innovatief zijn (product leadership), en tegen een goede prijs (operational excellence), kwaliteit (weer product leadership) en klantrelatie (customer intimacy) worden aangeboden.



Veel mensen kopen inmiddels niet alleen meer om te overleven. Een samenleving waarin het kopen van producten – ook die niet echt nodig zijn – een belangrijke rol inneemt, heet ook wel een *consumptiemaatschappij*.

De zin van het leven lijkt voor sommigen te liggen in het continu op zoek zijn naar materiële dingen om te kopen. Je koopt, dus je bestaat. Je verveelt je, dus je koopt. Jouw identiteit wordt bepaald door wat je koopt: je bent cool, sportief, snel, jong, hot en rijk. Je bent ongelukkig, dus je verwent jezelf met iets leuks. Kopen geeft een korte bevrediging en kan zelfs verslavend zijn. Een studente vertelde eens dat zij zich op een dag bewust werd van haar eigen koopdrang, waarop ze besloot om een maand haar portemonnee dicht te houden. Pas toen merkte ze hoe verslaafd ze was aan kopen. Haar verbod maakte haar eerst onrustig, maar daarna juist rustiger.



Figuur 1.4 Consumptiemaatschappij

Een bedrijf wordt dus uitgedaagd door de klant om te investeren in innovatie, in hoge kwaliteit, of in het verlagen van de kosten. Dit levert de consument de beste producten op tegen de scherpste prijs! Maar in die uitdaging ligt ook de *dwingende hand van de vrije markt*. Goudzwaard en De Lange (1991) formuleren dit dilemma in *Genoeg van te veel, genoeg van te weinig* als volgt: 'Een onderneming die er op eigen houtje toe zou overgaan zowel meer zorg te besteden aan het omringende milieu, als aan de kwaliteit van de arbeid, als aan het behoud van zo veel mogelijk arbeidsplaatsen, zou zich vanwege de daarmee verbonden kosten al heel snel uit de markt prijzen, en economisch ten onder gaan.' Even verder: 'dat zijn aanduidingen dat we hier te maken hebben met een dwingende invloed van een (economische) samenlevingsorde' (p. 74 en 75).

De vrije markt zorgt er dus voor dat bedrijven keuzes (moeten) maken die vooral gericht zijn op wat de klant wil. *Innovatie, prijs, kwaliteit en klantrelatie moeten leiden tot winst aan het einde van het jaar, alleen dan behouden bedrijven hun concurrentiepositie*. De vrije markt, met zoveel aanbieders, is zeker geen vrijblijvende markt. In essentie is het *survival of the fittest*.

Begin jaren negentig van de vorige eeuw kwam de mobiele telefoon op de markt. Een super-innovatie, die bellen voortaan overal mogelijk maakte. Geen gedoe meer in telefooncellen, maar bellen in de auto met een goede carkit, prachtig! Een van de bedrijven die hier een leidende rol in speelden, was het Finse Nokia. Als koploper hadden ze een voorsprong op de concurrent, de winst was hoog. Totdat Apple met de mobiele telefoon met touchscreen kwam.



Figuur 1.5 *Verskillende modellen van Nokia*

De consument stapte massaal over op dit handige exemplaar, wat leidde tot een diepgaande crisis bij Nokia. Vraag en aanbod: is de concurrentie beter en slimmer, dan verdwijnen je klanten als sneeuw voor de zon. Er bestaat in dit licht dan ook de uitdrukking 'de kilte van de markt': het gaat alleen om de eigenschappen van het product, en niet om allerlei andere aspecten, zoals wie het gemaakt heeft of hoe het product tot stand kwam.

De consument neemt dus een belangrijke plek in op de markt: zijn of haar keuzes beïnvloeden de strategieën van bedrijven. Maar ze zijn niet de enige speler. Ook de aandeelhouder heeft zich de afgelopen decennia als een steeds machtiger speler ontpopt en beïnvloedt de strategische keuzes van bedrijven. Over hun rol leer je in de volgende paragraaf.

Maak nu de opdrachten:

Dwingende keuzes

Concurrentiestrategieën



1.1.2 Aandeelhouders willen een hoog rendement

Burgers en investeerders, zoals verzekeraars en pensioenfondsen, zoeken naar manieren om hun vermogen te laten groeien. Dit kan natuurlijk met een spaarrekening bij een bank, maar dat levert tegenwoordig nauwelijks rente op. Een andere manier is om het geld te beleggen in aandelen van bedrijven. Met een aandeel wordt iemand mede-eigenaar van de onderneming. De markt waar deze producten worden verkocht, heet de *financiële markt* of de *effectenbeurs*. De meeste beleggers zoeken naar aandelen waarvan ze verwachten dat die het meeste dividend zullen opleveren. Dividend is een deel van de winst van een onderneming dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd. *Hoe meer winst een bedrijf maakt, hoe meer dividend* kan worden uitgekeerd aan de aandeelhouder (bedrijven mogen ook een deel van de winst reserveren voor investeringen in het bedrijf). Aandeelhouders zullen bedrijven vooral aansporen om zo veel mogelijk winst te maken.

Ten tweede kunnen aandeelhouders ook *koerswinsten* boeken met hun aandeel. Koerswinst is het verschil tussen de prijs die een aandeelhouder voor het aandeel heeft betaald, en de prijs waarvoor de aandeelhouder het aandeel verkoopt. Als een bedrijf succesvol is en steeds meer winst maakt, dan willen meer mensen dat aandeel hebben. Brengt het bedrijf geen nieuwe aandelen op de markt, dan stuwt een verhoogde vraag de koers (prijs) van het aandeel omhoog. Aandeelhouders houden deze koersen nauwlettend in de gaten, zodat ze op het juiste moment kunnen beslissen wanneer ze hun aandelen verkopen. Te vroeg verkopen is jammer, want later blijkt dat de aandeelhouder nog meer winst had kunnen maken, en te laat verkopen levert minder winst op. Het juiste moment, dat is de kick! Aandeelhouders zien dus hun aandeel niet alleen als een mooie manier om dividend te ontvangen. Hun aandeel is ook een speculatiemiddel. Ook vanuit dit perspectief vinden aandeelhouders meer winst aantrekkelijk: goede resultaten van het bedrijf leiden tot een verhoogde vraag naar en koers van het aandeel. Dalende winstcijfers worden vaak meteen afgestraft door een snelle verkoop van aandelen, voordat de koers een dramatische val maakt. Aandeelhouders en de top van het bedrijf zullen zich om deze reden richten op het vergroten van de winst.'

Ten derde helpt een hoge winst bij het verkrijgen van *toegang tot nog meer kapitaal*. Immers: als je veel winst maakt, zullen meer mensen een aandeel willen hebben. Een bedrijf kan dan dus prima extra aandelen uitgeven, omdat ze met grote waarschijnlijkheid wel worden verkocht. Ook banken zijn bereid om leningen te verstrekken aan bedrijven met een goede winstverwachting.

Als laatste helpt een hoge winst ook bij *de totale verkoop van het bedrijf*. Je bedrijf is dan je product geworden.

Er zijn dus vier redenen waarom maximale winst zowel voor het bedrijf als voor aandeelhouders en investeerders aantrekkelijk is:

1. Hoe meer winst, hoe meer dividend voor de aandeelhouders.
2. Hoe meer winst, hoe meer de koers van het aandeel zal stijgen.
3. Hoe meer winst, hoe meer toegang het bedrijf heeft tot extra kapitaal.
4. Hoe meer winst, hoe makkelijker het bedrijf tegen een hoge prijs verkocht kan worden.

Je leerde in de vorige paragraaf de strategieën om deze winst te bereiken (prijs, kwaliteit, innovatie en klantrelatie).



Bekijk de video:
Maximale winst

PE-firms

Er zijn bedrijven die hun verdienmodel hebben gemaakt van het overnemen van bedrijven met een hoge winstverwachting; dit zijn zogeheten participatiemaatschappijen (in het Engels: *private equity firms* of afgekort PE-firms). Het zijn bedrijven die aandelen kopen van een bedrijf om hier financieel beter van te worden. Eileen Appelbaum en Rosemary Batt, twee wetenschappers die diepgaand onderzoek deden naar de praktijk van private equity, onderscheiden twee categorieën PE-firms (of eigenlijk spreken ze van 'twee gezichten' van PE).³

De eerste categorie koopt bedrijven op die bijna failliet zijn en waar niemand meer in wil investeren. Soms ziet een PE-firm nog wel kansen en koopt het bedrijf dan op, investeert erin en reorganiseert het, en zorgt daarmee – als het lukt – voor een bloeiende onderneming. Ze nemen dus grote risico's: ze nemen hun verlies als het niet lukt om het bedrijf op te knappen, maar maken veel winst als het wel lukt. Hun winst is dan vooral gebaseerd op de lage prijs die zij voor het bedrijf betaalden en dat zij voor meer geld weer kunnen verkopen. Zulke PE-firms hebben vaak een portfolio aan bedrijven waarin ze investeren, zodat er over de hele linie winst wordt gemaakt. Voor het opgekochte bedrijf kan het ook een zegen zijn, omdat PE-firms vaak veel kennis hebben over hoe een bedrijf winstgevend gemaakt kan worden.

De tweede categorie PE-firms tonen een totaal ander gezicht. De directeurs van die PE-firms zijn vooral gericht op winstmaximalisatie voor zichzelf, en zijn minder tot niet geïnteresseerd in het opgekochte bedrijf. Daar hebben ze slimme manieren voor bedacht. Een van die manieren is om noodlijdende bedrijven met veel vastgoed op te kopen. Ze doen dat met geld van institutionele beleggers, die via het fonds van de PE-firms hun vermogen willen laten groeien. Zelf leggen de PE-firms maar een procent of twee in. De PE-firm krijgt zeggenschap in het bedrijf, splitst vervolgens het vastgoeddeel af en verkoopt dit vaak voor veel geld. Op die manier kan de PE-firm weer snel haar belegde geld in liquide kasgeld omzetten. Het opgekochte bedrijf moet vervolgens huur betalen voor het pand dat eerst in zijn bezit was. Het geld dat is verdiend met de verkoop van het vastgoed gebruikt de PE-firm dus niet om verbeteringen door te voeren in het opgekochte bedrijf, maar vooral om er zelf rijker van te worden. Omdat het probleem door de verkoop van het vastgoed nog niet is opgelost, zal de PE-firm ook kostenbesparingen doorvoeren. Ondertussen loopt iemand van de PE-firm rond in het bedrijf als consultant, waar de firm consultancy fees voor vraagt. Daarnaast ontvangt de PE-firm ook nog een commissie voor zijn werk voor de institutionele belegger. Winstmaximalisatie ten faveure van zichzelf.



Figuur 1.6 Bestuurders van beursgenoteerde bedrijven leggen ieder jaar verantwoording over het gevoerde beleid af aan hun aandeelhouders

Lange tijd heeft in de economie het begrip aandeelhouderswaarde centraal gestaan. Bedrijven zouden in de eerste plaats bestaan om hun aandeelhouders te dienen, zo zei onder anderen Nobelprijswinnaar voor de Economie Milton Friedman in 1962.⁴ En dus staan ook nu nog de begrippen winst en winstmaximalisatie centraal. Een eenzijdige focus op het dienen van slechts één betrokken groep zorgt ervoor dat andere betrokkenen – ook wel stakeholders genoemd – vergeten worden. Als een investering leidt tot meer winst, maar ook meer werkdruk, dan kiest het bedrijf toch voor de investering. Als een product goedkoper gemaakt kan worden in Azië, omdat kinderen daar voor een laag loon werken, en hiermee de winst verhoogd kan worden, dan is de winst leidend voor de keuze die gemaakt wordt. Maar voorzichtig lijkt een kentering zichtbaar. Columnist Stevo Akkermans schrijft hierover het volgende:

‘Half augustus kwamen de toplieden van ’s werelds 181 grootste ondernemingen, verenigd in de US Business Roundtable, met een verklaring die ronduit revolutionair was. Ze namen afscheid van het aloude principe dat “bedrijven in de eerste plaats bestaan om hun aandeelhouders te dienen”. In plaats daarvan erkenden ze nu dat bedrijven “fundamentele verplichtingen hebben jegens al hun stakeholders”.’⁵

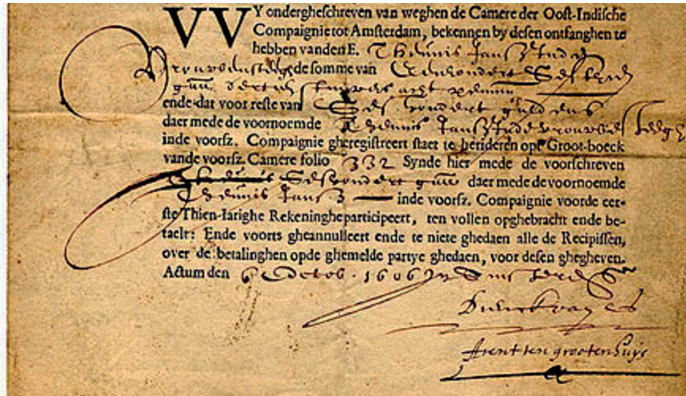
Niet alle bedrijven zijn genoteerd aan de aandelenbeurs. Nederland bestaat voor een groot deel uit besloten vennootschappen, zoals het midden- en kleinbedrijf (MKB), wat vaak familiebedrijven zijn. Deze bedrijven hebben niet altijd een focus op winstmaximalisatie, maar ook zij zijn onderworpen aan de dwingende hand van de vrije markt. Dus geldt dat ook zij keuzes moeten maken om hun concurrentiepositie te behouden. Een klant verloren, is een stap dichterbij een faillissement.

De Nederlandse Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC) was de eerste organisatie met aandelen.⁶ Je kunt er op internet meer informatie over vinden. Op de website van het Historisch Nieuwsblad kan je meer lezen over deze geschiedenis.



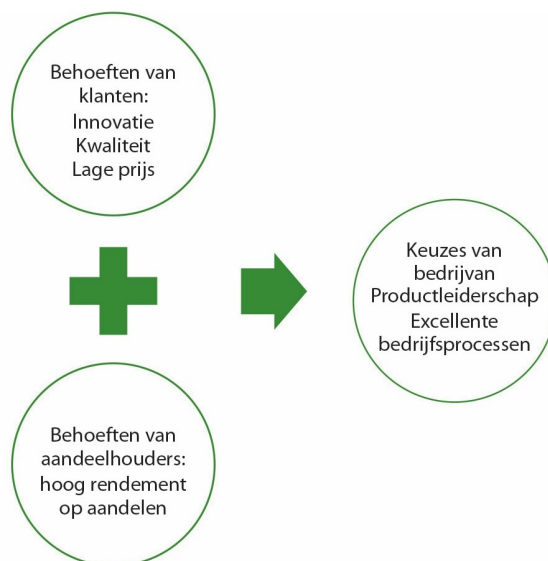
Ga naar de website:

Aandelenhandel VOC



Figuur 1.7 Een van de oudste aandelen van de VOC, gedateerd in 1606, op naam van kruidenier Theunis Jansz voor zeshonderd gulden

Klant en aandeelhouder spelen dus een belangrijke rol in de keuzes die bedrijven moeten maken om overeind te blijven op de vrije markt. In de volgende paragraaf leer je welke keuzes dat zijn.



Figuur 1.8 Klant en aandeelhouder beïnvloeden de keuzes van bedrijven



Maak nu de opdracht:

Maximale winst

1.2 Effecten van de markt op de keuzes van bedrijven

Vraag en aanbod en aandeelhouders dwingen de ondernemer tot het leveren van het meest concurrerende product met de hoogste winst. Zoals beschreven in de vorige paragraaf kunnen bedrijven verschillend reageren op deze dwingende hand. In deze paragraaf leer je over de mogelijkheden die bedrijven hebben om invulling te geven aan deze strategieën. Ze zijn gebundeld tot twee hoofdrichtingen:

1. Productleiderschap door productverbetering en -innovatie. Hieronder vallen de strategieën innovatie, kwaliteitsverbetering en klantrelatie.
2. Excellente bedrijfsprocessen door kostenbesparingen (en dus winstmaximalisatie). Hier draait het vooral om efficiëntie. Dit kan doorgevoerd worden bij zowel de medewerkers als de productiemiddelen (hierbij kun je denken aan grondstoffen, machines en vervoer).

1.2.1 Investeren in productleiderschap

Productinnovatie en kwaliteitsverbetering vormen een belangrijke motor voor economische groei. Door met innovatieve producten te komen verleiden producenten hun consumenten om tot aankoop over te gaan. Je dacht dat je het beste berenvel had om je warm te houden, maar ik heb een berenvel met isolerende coating; koop die van mij!

Een eigen research en developmentafdeling (R&D-afdeling) is een gangbare manier waarop bedrijven zorgen voor productverbetering en -innovatie. Waren dit vroeger met name in zichzelf gekeerde afdelingen met wetenschappers, waar alle kennis top secret was, tegenwoordig wordt ook samen met de klant en andere stakeholders gewerkt aan productontwikkeling. Ook wordt veel samengewerkt met universiteiten en hogescholen. De ervaring is dat deze samenwerking leidt tot beter verkoopbare producten. Productontwikkeling is een traject met een lange adem: er gaan soms jaren voorbij voordat een product zich heeft ontwikkeld van idee naar een product dat verkocht wordt. Dit betekent dus veel investering vooraf, met veel risico. Bedrijven doen die investering alleen maar als de kans op het terugverdienen van de investering zo hoog mogelijk is. De *return on investment (ROI)*, dat wil zeggen het rendement dat je haalt op je investering, is dan hopelijk ook zo groot mogelijk. Dit geldt ook voor een tweede manier om tot innovatie te komen: het *opkopen van jonge bedrijven* die met hun innovaties een bedreiging vormen voor jouw concurrentiepositie. Bedrijven nemen dergelijke veelbelovende organisaties over, zodat de concurrentie verdwijnt en zij kunnen profiteren van de verkoop van deze nieuwe producten. Voor de eigenaar van de start-up is het vaak een aantrekkelijke manier om snel rijk te worden.

Innovaties kunnen beschermd worden met een octrooi, ook wel patent genoemd. Heb je een *recht op octrooi* ontvangen, dan heb je een exclusief recht op een uitvinding, technisch product of proces. Anderen mogen dan gedurende een bepaalde tijdsperiode, (maximaal 20 jaar) niet je product namaken, verkopen of invoeren. Volgens de octrooiwet zijn er drie eisen voor het verkrijgen van een octrooi. Getoetst wordt op de nieuwheid, de inventiviteit en de industriële toepasbaarheid. Octrooibescherming is in Nederland wettelijk geregeld in de Rijksoctrooiwet 1995 en in het Uitvoeringsbesluit Rijksoctrooiwet 1995.⁷

Ook de inkeping aan de zijkant van de beschuit, waar precies je vinger in past, kreeg octrooibescherming.



Figuur 1.9 Beschuit met inkeping

Met verbeterde kwaliteit tegen een concurrerende prijs weten bedrijven ook nieuwe klanten aan zich te binden. Kwaliteit is een breed begrip en kan vele dimensies omvatten. In het algemeen kun je zeggen dat een product kwaliteit heeft als het voldoet aan de algemene standaarden die daarvoor gelden. Een koptelefoon heeft bijvoorbeeld kwaliteit als er mooi geluid uitkomt en hij een goed draagcomfort heeft. Als je een winterjas koopt, dan verwacht je dat die je warm houdt als het vriest. Is dat niet het geval, dan is de kwaliteit beneden de maat. Kwaliteit wordt vaak in één zucht genoemd met prijs: de prijs-kwaliteitverhouding. Zo nemen consumenten soms genoegen met een mindere kwaliteit omdat de prijs daar ook naar is. De verwachting over die kwaliteit is dan mogelijk al lager. Andersom betalen consumenten soms een flinke prijs voor producten die bekendstaan om hun hoge kwaliteit.



Figuur 1.10 ISO-logo

Om kwaliteit te kunnen leveren moeten ook de processen in de organisatie van goede kwaliteit zijn. Er zijn verschillende hulpmiddelen en richtlijnen ontwikkeld om bedrijven hierin te ondersteunen. Een bekende kwaliteitsrichtlijn is ISO 9001 van de organisatie International Standardization Organization. Deze standaard helpt bedrijven om hun processen zodanig in te richten dat kwaliteit verzekerd is.

Aan de andere kant kan *verminderde kwaliteit* ook een innovatie zijn en daardoor de motor zijn van nieuwe verkopen. Zo zijn veel stoffen na een x-aantal wasbeurten dusdanig verslechterd dat de kleding om je lijf heen lubbert; tijd voor wat anders dus!

Zowel verbeterde als verminderde kwaliteit leidt tot een continue vervanging van oude producten.

Marketing (de acties die een bedrijf onderneemt om zijn product onder de aandacht te brengen van de klant, zoals reclame) is een essentieel ingrediënt bij productinnovatie en -verbetering. Er zijn tal van mensen die met nieuwe productideeën komen, en die ze ook nog tot productie weten te brengen. Een product wordt alleen pas verkocht als de consument weet dat het bestaat en het aantrekkelijk genoeg vindt om te kopen. Vooral grote bedrijven investeren daarom jaarlijks veel geld in marketing. Zo gaven Nederlandse bedrijven in 2023 6,988 miljard euro uit aan reclame via de media.⁸ Bedenk eens hoeveel impact dat geld had kunnen maken als het aan goede doelen was besteed.



Figuur 1.11 Logo's van verschillende social media

Bedrijven maken steeds meer reclame voor hun producten via influencers op social media. Heb je bijvoorbeeld veel volgers op Instagram met bijbehorend YouTube-kanaal, dan kun je gevraagd worden door bedrijven om hun producten te unboxen, te dragen of te gebruiken. Een van die influencers is Nikkie de Jager. Met haar beauty-account *NikkieTutorials*, 19,4 miljoen volgers in 2024, maakt ze reclame voor bekende make-upmerken. Sinds november 2020 valt deze wijze van reclame onder de Mediawet en moet duidelijk gemaakt worden dat er sprake is van reclame. De keerzijde van deze wijze van marketing werd getoond in de documentaire *Follow Me*⁹ (VPRO, 2018), die duidelijk laat zien hoe instagrammers er alles aan doen om meer volgers te krijgen. Voor sommigen is het een dagtaak geworden; anderen kopen nepvolgers die met software gegenereerd kunnen worden. Ook is het mogelijk om automatisch comments achter te laten bij posts met bepaalde hashtags. De documentaire *Follow Me* toont dat in Rusland vrouwen tegen betaling comments plaatsen op posts.

Met marketing zorgen bedrijven dat de klant ook bekend wordt met de strategische keuzes van het bedrijf. Een beroemd rijtje in de marketingwereld zijn de vier p's: prijs, promotie, plaats en product. Later zijn er nog andere elementen aan toegevoegd, zoals presentatie, partners en personeel. Tezamen vormen deze elementen de *marketingmix*. Door te variëren met deze verschillende elementen brengen bedrijven hun strategische keuzes in de praktijk. Zo is het hiervoor gegeven voorbeeld van marketing via social media een goed voorbeeld van het element promotie: reclame maken via een specifiek kanaal, gericht op een bepaalde doelgroep. Een ander voorbeeld is de inzet van personeel om een specifieke klantrelatie op te bouwen.

1.2.2 Excellente bedrijfsprocessen door kostenbesparingen

Consumenten maken continu een afweging tussen kwaliteit en prijs. Concurrentie dwingt bedrijven om bij gelijke kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs te produceren. Dat kan alleen maar door zo efficiënt mogelijk te gaan werken. *Efficiëntie* betekent dat je de kosten zo laag mogelijk probeert te houden, om zo aan het eind van het jaar met winst te kunnen afsluiten. Zonder winst geen geld voor innovatie en investeringen voor verbeteringen. In veel bedrijven is daarom efficiëntie een belangrijk leidend principe.

Je kunt kostenreductie en efficiëntie op vele manieren bereiken. Samengevat gaat het om drie hoofdcategorieën:

- Bedrijven zetten de gebruikte productiemiddelen (grondstoffen en machines) zo efficiënt mogelijk in.
- Bedrijven bezuinigen op de kosten van het personeel door minder mensen meer werk te laten doen (productiviteit).
- Bedrijven bezuinigen op de kosten van het personeel door een zo laag mogelijk salaris aan te bieden.

1.2.2.1 Kostenreductie op middelen

Kijk eens naar je telefoon. Heb je enig idee welke grondstoffen daar allemaal in verwerkt zijn? De meest gangbare kun je misschien nog wel verzinnen. Maar wist je dat je mobiele telefoon uit wel veertig verschillende grondstoffen is opgebouwd? Op de Grondstoffenscanner, ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, kun je voor verschillende producten de grondstoffen opzoeken. Bij belangrijke grondstoffen kun je denken aan delfstoffen, zoals ijzer, aluminium, goud, zout of kalk. Aardgas, olie, zon, wind en steenkool zijn belangrijke energiedragers. Daarnaast kun je bij grondstoffen denken aan de basis van ons voedsel: graan, cacao, koffiebonen, melk en dergelijke. Kleding bevat bijvoorbeeld katoen, vlas (voor linnen) en verf. En natuurlijk is water een belangrijke basis. De kosten van het grondstoffenverbruik kunnen laag gehouden worden door minder te verbruiken. Je begrijpt dat voor veel grondstoffen geldt dat hoe meer bedrijven hierop weten te besparen, hoe beter dit is voor onze aarde.



Figuur 1.12 *Mijnbouw naar grondstoffen als koper en lythium laat diepe sporen na in de natuur*

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) meldt op zijn site dat de Nederlandse grondstofvoetafdruk (raw material consumption, RMC) in 2021 8,6 ton per inwoner was. Dat is een stijging van 0,5 ton sinds 2016.¹⁰ De grondstofvoetdruk geeft een indicatie van de hoeveelheid grondstoffen die nodig zijn voor de Nederlandse consumptie en investeringen.

Maar je kunt ook besparen op de kostprijs van de middelen. Dit betekent dat je de inkoopprijs zo laag mogelijk probeert te houden, of dat je de kosten van je eigen productie omlaag brengt. Dat kan op verschillende manieren.

Voor veel van deze grondstoffen geldt dat de kosten zo laag mogelijk gehouden kunnen worden door *op zoek te gaan naar de laagste prijs en/of daarover te onderhandelen*. Lage prijzen zijn vooral te vinden in landen waar kinderen nog meewerken in de mijnen. Zo is Congo een belangrijk land voor kobalt, een grondstof die in veel technische apparaten wordt gebruikt, zoals mobiele telefoons en accu's. *Kinderarbeid* komt daar nog steeds voor (je leest hier meer over in de paragraaf over het laag houden van de loonkosten).

Technologische innovaties leiden al decennia tot een efficiëntere winning en gebruik van middelen. Moest vroeger de boer zijn land met de hand of met een door een paard getrokken ploeg bewerken, sinds de opkomst van de tractor kan de boer meer verbouwen en oogsten. De voedselproductie is door deze *schaalvergroting* enorm gestegen, wat niet verkeerd is met een groeiende wereldbevolking. Het heeft ook tot lagere productiekosten per hectare geleid. Immers, waar vroeger veel mensen op het land bezig waren, rijdt nu nog één boer met zijn tractor. Maar die grotere stukken land moeten wel onderhouden worden. Omdat je op grote lappen grond moeilijk al het onkruid en ongedierte handmatig kunt verwijderen, zijn veel boeren overgestapt op het gebruik van *bestrijdingsmiddelen of pesticiden*. Zo wordt voorkomen dat gewassen worden aangevreten door ongedierte (en als je al eens een moestuin hebt geprobeerd, dan weet je hoe frustrerend dat kan zijn). Door het gebruik van deze middelen worden de gewassen beschermd tegen schimmels en insecten en groeit er geen onkruid tussen de aardappelen.

Voor onze vleesproductie vindt ook een kostenbesparing plaats door het *op grotere schaal produceren* van dit vlees. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van stallen waarin dieren zeer dicht op elkaar leven. Zo heeft Nederland per jaar alleen al 89,63 miljoen kippen in 1676 bedrijven (het aantal kippen per bedrijf is wel afgenomen sinds 2020).¹¹ Dat zijn ruim 53.000 kippen per bedrijf per jaar. De productie van vlees wordt door schaalvergroting goedkoper: je hebt minder grond en energie nodig om de dieren te houden. Daarnaast krijgen de dieren krachtvoer. Dat zorgt voor kortere doorlooptijden omdat ze sneller groeien en dus eerder geslacht kunnen worden. Een kuiken dat wordt gefokt voor de vleesconsumptie groeit in zes weken uit tot een kip van 2 kilo die klaar is voor de slacht. Dit in tegenstelling tot vleeskuikens, die onder natuurlijke omstandigheden opgroeien; zij leven minimaal twee keer zo lang voordat ze naar de slacht gaan.

Ga naar de website van Wakker Dier voor meer informatie hierover.
Campagne voor de plofkip



Voor de visserij geldt dat de laatste decennia de vangmethoden er enorm op vooruit zijn gegaan door de slimme inzet van verbeterde technologie. Voorbeelden zijn echolocatie en de pulsmethode. Bij echolocatie worden met trillingen onder water scholen vis opgezocht. Bij de pulsmethode worden vissen met elektrische schokjes opgeschrikt, waardoor ze in de netten terechtkomen.



Figuur 1.13 In een Boeing 747 passen 408 passagiers

Schaalvergroting als manier om kosten te verlagen geldt ook in de vliegtuigsector. De overgang van een toestel waarin 44 personen vervoerd konden worden naar een Boeing 747 rond 1970, betekende een vertienvoudiging van het aantal passagiers per vlucht. Dit leidde tot grote kostenbesparingen per passagier, waardoor vliegen goedkoper en daardoor bereikbaarder werd voor veel meer mensen. Ook het vervoer over zee is veel efficiënter geworden door meer containers op één vrachtschip te laden.

Naast schaalgrootte door technologie kun je de consument ook *bedriegen*, waardoor je de kosten laag kunt houden. Zo ontdekte de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit in 2013 dat paardenvlees werd gemengd met rundvlees, terwijl het toch als zuiver rundvlees werd verkocht. In 2009 voegde een fabrikant stiekem melanine toe aan babymelkpoeder, maar verkocht dit wel als zuivere melkpoeder. Ook met duurzaamheidskeurmerken zijn klanten om de tuin te leiden. Zo kan iedereen zijn eigen label ontwerpen en daarmee zijn producten als duurzaam aanprijzen.

Als laatste kun je de kosten laag houden door *slimme belastingconstructies*. Over de winst die bedrijven maken moet in het land waar de feitelijk leiding van het bedrijf (of de dochteronderneming) wordt uitgeoefend, belasting worden betaald. Ieder land is vrij in het bepalen van de belastingtarieven voor bedrijven. Ondernemers hebben daarom in samenwerking met adviseurs slimme bedrijfsconstructies bedacht waardoor ze kunnen blijven werken en wonen in een land met een hoog belastingtarief, maar belasting betalen in een land met een laag tarief. In de volksmond heten de landen met lage belastingtarieven ook wel belastingparadijzen. Bekende landen waar veel bedrijven zogenaamd gevestigd zijn, zijn Bermuda, de Kaaimaneilanden en ... Nederland! Zo heeft de popgroep The Rolling Stones lange tijd zijn hoofdkantoor (niet meer dan een adres) in Nederland gehad.

Ook maken landen soms in het geheim overeenkomsten met individuele bedrijven, zodat het voor het bedrijf aantrekkelijk wordt om zich daar te vestigen. Zo oordeelde in 2024 het Hof van Justitie van de EU dat Apple alsnog 13 miljard euro aan belasting moest betalen aan Ierland, vanwege onterecht verkregen voordelen.¹²



Figuur 1.14 In sommige landen hoef je als bedrijf maar heel weinig belasting te betalen

1.2.2.2 Sturen op productiviteit van medewerkers

Naast besparingen op de kosten van middelen, kun je ook besparen op de kosten die gepaard gaat met de inzet van mensen. Allereerst leer je hoe bedrijven meer werk kunnen laten verrichten door minder mensen. Meer productie per persoon (en daardoor minder kosten per product) wordt bereikt door te sturen op productiviteit. Door mensen harder te laten werken heb je minder mensen nodig. In onze maatschappij heeft deze (hoge) druk om te presteren en productief te zijn, geleid tot de term prestatie maatschappij: mensen zijn resources of middelen die moeten presteren en geld moeten opleveren.

Een veelgebruikte manier om te sturen op deze productiviteit is het maken van afspraken of door het *stellen van doelen*. Dit zijn doelen die de medewerker moet halen in een kwartaal of jaar. Dit kan van alles zijn: levertijden, omzet voor kledingverkopers, aantallen consulten voor psychiaters of aantallen publicaties voor wetenschappers voordat ze tot professor worden benoemd. Soms zijn daar financiële beloningen aan gekoppeld. Zo kan een accountmanager (ook wel verkoper genoemd) meer geld verdienen naarmate hij of zij meer verkoopt, en kan een universitair hoofddocent promoveren naar professor bij flink wat goede publicaties. Maar het werkt ook de andere kant op: heb je je target niet gehaald, dan kan demotie of zelfs ontslag volgen. Deze *incentives* maken dat mensen gemotiveerd zijn om hun best te doen: omdat hen een beloning wacht of omdat ze bang zijn voor ontslag. Deze manier van sturen past daarom ook goed in de markteconomie, die gebaseerd is op eigen belang. Het stellen van individuele doelen richt de persoon op zichzelf en niet op wat er gezamenlijk nodig is, zo menen Vosselman en De Loo (2018). Ook het minder of niet meer vergoeden van overuren of iemand meer taken geven voor hetzelfde aantal uren valt onder de noemer productiviteit.

Voor mensen die aan een geautomatiseerde productielijn werken, geldt dat *standaardisatie of specialisatie van handelingen* tot meer productie leidt. Het was onder andere de eerder genoemde Adam Smith (1723–1790) die zag hoe de specialisatie van handelingen kon leiden tot het vergroten van de productiviteit. Smith leefde in de achttiende eeuw, de tijd van de industrialisatie, waarin machines het werk van mensen konden vergemakkelijken, maar ook overnemen. Door mensen slechts één handeling te laten doen, ontstaat een routine, waardoor mensen die handeling steeds sneller kunnen verrichten. Je kunt dan zelfs meten wat de meest optimale snelheid is en de lopende band dus zo afstellen dat mensen die snelheid moeten halen. Frederick Taylor (1856–1915) heeft hier zijn studie van gemaakt; zijn uitwerkingen zijn later omgedoopt tot het *scientific management*. Tegenwoordig zit er een knop bij de lopende band, zodat mensen de band kunnen stoppen. Meer en meer leiden *automatisering* en *robotisering* tot het volledig vervangen van de mens. Waar eerst nog bemande pallettrucks door de bedrijfshal reden om alle goederen van plek a naar plek b te brengen, is dit bij de grotere internetwinkels nu volledig geautomatiseerd door computergestuurde lopende banden. Doordat consumenten veel bankzaken tegenwoordig zelf via een app doen, zijn er veel minder bankmedewerkers nodig. Een studie van onder andere het MIT toont aan dat automatisering een aanzienlijke bijdrage levert aan inkomensongelijkheid in de VS.¹³