

# Tob-tennis

Mijn zoon is laatst weer eens veranderd van beroepsvoorkeur. Pilot en politieagent lijken hem nu minder aantrekkelijk. Top-tennisser wil hij worden. En dan liefst zo goed als Agassi, zijn nieuwe idool. Omdat hij nog slechts tien jaar is, vroeg hij mij wat ik ervan vond. Ik keek op uit het boek dat ik aan het lezen was<sup>1</sup>, en zei: "Tja..." (omgaan met de jeugdige hoop enerzijds en de rauwe werkelijkheid anderzijds is een van de lastigste ouderlijke dilemma's, vindt u ook niet?). Als hij nu wat ouder geweest was, doorgeleerd had, en ESB-lezer was geworden, had ik er misschien het volgende van gezegd.

Net als de onderneming die op enig terrein wil excelleren, zal de top-tennisser in spé een 'committed strategy' moeten volgen. Ook al heb je talent, zonder grote toewijding en een flink doorzettingsvermogen kom je er niet. Een econoom merkt daarbij op dat het gaat om een verregaande mate van specialisatie. Die specialisatie behelst eigenlijk het investeren in specifieke activa: in dit geval het repertoire van specifieke vaardigheden dat een top-tennisser moet bezitten. Specifieke activa worden hier gekenmerkt doordat zij veel van hun waarde verliezen als zij niet ingezet (kunnen) worden in de aanwendingsrichting waarvoor zij bedoeld zijn. Agassi's magistrale volley-techniek is buiten de tennisbaan nu eenmaal van zeer beperkte waarde.

Specifieke activa kunnen echter zeer veel waard zijn indien zij duurzaam zijn, moeilijk verhandelbaar, en natuurlijk: schaars. Duurzaam, omdat ook Agassi een flinke tijd nodig heeft om een goed rendement op zijn investeringen te behalen. Een paar glanzende partijen op jonge leeftijd zijn niet voldoende. Moeilijk verhandelbaar, omdat hij anders in de verleiding zou kunnen komen om zijn activa te verkopen. Juist omdat dat niet kan, is hij ertoe 'veroordeeld' zelf zijn vaardigheden uit te buiten. En schaars, dat hoeft ik in dit blad niet uit te leggen. Kleiduivenschieters hebben het niet getroffen met de vraag-aanbodverhoudingen in hun bedrijfstak; tennissers wel<sup>2</sup>.

Toch is dit alles nog niet voldoende. De waarde die ontstaat door de inzet van jouw specifieke activa moet je je ook nog kunnen toeëigenen. Rod Laver speelde vroeger ook heel mooi tennis. Veel mensen hebben genoten van zijn spel. Hij zelf heeft er echter beduidend minder aan verdiend dan de huidige tennissers. Dat komt omdat 'de markt voor tennis' nog niet was georganiseerd. Markten ontwikkelen zich namelijk meestal niet vanzelf. In het geval van tennis was het de oprichting van de WTC die de noodzakelijke voorwaarden schiep om het consumentensurplus af te romen en de geldstromen te vergroten.

Tot slot moeten die geldstromen dan nog vloeien in de richting van de bezitter van de specifieke activa. Ook dat moet georganiseerd worden. In de boksport heeft Don King (de 'promotor') altijd aanzienlijk meer verdiend aan gevechten om de wereldtitel dan de betrokken bokkers, Cassius Clay/Muhammed

Ali inclusief. En ook in het begin van het prof-tennis kregen de toernooiorganisatoren een groter deel van de koek. Pas na het opbouwen van een tegenmacht in de vorm van een spelersvakbond zijn de spelers meer gaan verdienen.

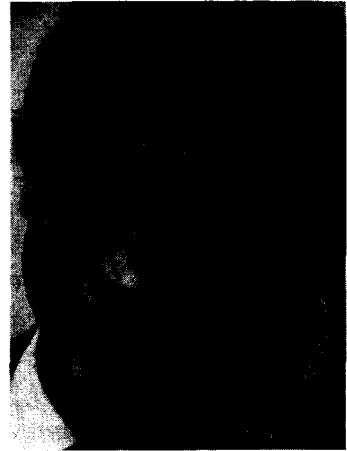
Het volgen van een 'committed strategy' door het investeren in specifieke activa kan dus een lucratieve bezigheid zijn, mits aan de noodzakelijke voorwaarden is voldaan. De te verdienen munten hebben echter ook een keerzijde. Die keerzijde is het verlies aan flexibiliteit. Hoe specifieker de activa, des te minder

zijn zij alternatief aanwendbaar. Daardoor is specialisatie riskant. Zo moet de markt voor top-tennis wel blijven bestaan. Nu wij bijna dagelijks wel een top-match kunnen zien op een van onze tv-kanalen, is het de vraag of ook hier geen verzadiging of verval zal intreden. Voor het individu is deze specialisatie bovendien riskant, omdat maar weinigen de echte top zullen bereiken, en nog minder spelers voldoende 'sterke benen' zullen hebben om daar enige tijd te verblijven. Voor de meesten zou het dus verstandig zijn indien zij meer ijzers in het vuur zouden hebben. Dat is bovendien aan te bevelen voor de periode na de actieve sportloopbaan, zoals Borg ontdek heeft.

Economie blijft een 'dismal science'. Wie doordenkt over flexibiliteit, zal tot de conclusie komen dat 'commitment' en flexibiliteit bijna altijd op gespannen voet met elkaar staan. Tijd om weer eens door te lezen in mijn boek. Eens kijken wat Ghemawat over dit dilemma te zeggen heeft...

"Pap, ik ga trainen."

"Goed, jongen, maar daarna je huiswerk maken, hoor!"



H. Schreuder

1. P. Ghemawat, *Commitment: the dynamic of strategy*, The Free Press, 1991. Hoofdstuk 5 (over sustainability) is zeer lezenswaard.

2. Voor de fijnproevers kan nog worden vermeld dat activa slechts schaars zijn indien zij zowel slecht imiteerbaar als slecht substitueerbaar zijn.