Erasmus Institute for Business Economics

De moderne bedrijfseconoom

Interview met prof. dr. Harry R. Commandeur (hoogleraar Economie en Bedrijfshuishoudkunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en benoemd op de Dr. F.J.D. Goldschmeding-leerstoel aan dezelfde universiteit)

Wat is een goede bedrijfseconoom?
De bedrijfseconoom heeft van oudsher één functie: het doorvoeren van de bedrijfseconomische rationaliteit. Dat is met name relevant voor op winst gerichte bedrijven, en is daar bovendien essentieel voor. Als in een bedrijf namelijk de bedrijfseconomische rationaliteit afwezig is dan ben je redelijk koersloos aan het varen. Je hebt dan namelijk geen kompas en geen anker. Als er in de bemanning niemand de bedrijfseconomische bril opzet, kun je aardig ronddobberen of failliet gaan. Een goede bedrijfseconoom houdt zich dus bezig met de bedrijfseconomische rationaliteit.

Wat houdt de bedrijfseconomische rationaliteit in?
De economische rationaliteit gaat om het optimaal inzetten van middelen, en verspilling daarvan tegen te gaan. Deze rationaliteit wordt bedrijfseconomisch via vier gebieden, het klavertjevier, ingevuld. Het betreft Accounting, Finance, Marketing en Organisatie. Deze gebieden zie je bijvoorbeeld terug in de colofon van het oude Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB). Dit blad is in 1924 opgericht, wat aangeeft dat er over deze visie op de bedrijfseconomische relevantie grote consensus leeft onder de bedrijfseconomen. Aan dit klavertjevier is later het begrip 'data-, informatie- en kennismanagement' toegevoegd. Beheersing van dit laatste onderdeel maakt de huidige bedrijfseconoom tot een goede bedrijfseconoom.
De vier genoemde elementen met data-, informatie- en kennismanagement eraan toegevoegd vormen de bedrijfseconomische bril, maar niet als ze ieder op zichzelf staan. Alles dient in onderlinge samenhang te staan. Op die manier heeft de bedrijfseconoom, net als de bedrijfskundige, goede papieren om het management bij een organisatie te vervullen.

Nog even over data-analyse. Wat is daar het belang van?
Hoogleraar Burgley stelde reeds een theorie van de informatie-waardeketen op, die er als volgt uitziet: gegevens – informatie – kennis – wijsheid. Met als verbinding tussen de stappen: patroon – context – ervaring. Er is nu echter een nieuwe situatie ontstaan, door de beschikbaarheid van veel meer, veel preciezere en veel grotere databases met gegevens. De vraag naar informatie van grote kwaliteit en relevantie blijft echter bestaan.
Bovendien zijn er meer communicatieniveaus (machine-machine, machine-mens, mens-mens) bijgekomen, wat het geheel ook complexer maakt. We kennen de paradox van Solow: Meer uitgaven aan ICT zijn vanaf een bepaald punt gecorreleerd met een lagere productiviteit.
De bedrijfseconoom heeft hier de kans om zich te bewijzen, en onzekerheid om te zetten in onderbouwde schattingen aangaande geld, tijd en risico van projecten. Degene die dat kan, is volgens mij altijd bruikbaar in het bedrijfsleven. Ik ben ook van de contingentiebenadering: er is geen algemeen geldende wet, maar alles moet in de context gezien worden. Hier kan de bedrijfseconoom veel waarde toevoegen, want hij zou iedere situatie vanuit het klavertjevier gecombineerd met data-, informatie- en kennismanagement moeten kunnen analyseren aan de hand van de van toepassing zijnde feiten en omstandigheden.

Dit interview heeft als titel 'De moderne bedrijfseconoom'. Een vraag die eerst beantwoord moet worden voordat we bij die bedrijfseconoom komen is: Hoe ziet de oude bedrijfseconoom eruit?
De oude bedrijfseconoom is na de jaren '70 eigenlijk stil blijven staan. In die tijd is hij min of meer ingehaald door de bedrijfskundigen. Daarnaast is hij de samenhang van zijn vakgebied kwijtgeraakt, wat schadelijk is voor de bedrijfseconoom. Zonder samenhang tussen de vier onderdelen van de bedrijfseconomische bril onderscheidt hij zich namelijk niet meer. Bedrijfseconomie moet niet zo holistisch zijn als bedrijfskunde, maar de *rigor* en *focus* vasthouden die ze heeft. Het vakgebied is namelijk een vorm van specialisatie en als deze specialisatie goed gebeurt, levert dit een voordeel op ten opzichte van andere vakgebieden. De bedrijfseconomie zoals wij die kennen heeft Duitse (Saksische) wortels, terwijl bedrijfskunde veel meer uit de Angelsaksische landen komt overwaaien. Deze Saksische herkomst heeft als gevolg dat bedrijfseconomie van oudsher gezien werd als een wetenschapsgebied dat ten dienste stond aan de industriële/dienstenprocessen met een zekere nadruk op winst, organisatie-inrichting en financiering. Deze Saksische wortels waren tot 2012 nog duidelijk zichtbaar in het Zeitschrift für Betriebswirtschaft, maar sinds 2012 is dit blad hernoemd tot het Journal of Business Economics. Dat de bedrijfseconomie minder Angelsaksisch dan Saksisch is, volgt ook uit de grote invloed die de Oostenrijkse school op de neoklassieke economische wetenschap heeft gehad. Het begrip opportuniteitskosten is door deze economische school ontwikkelt. Wanneer de bedrijfseconoom het Saksisch holisme van het klavertjevier weet te behouden, heeft hij meerwaarde in de organisatie.

Ter illustratie van dit beperkte holisme volgt een beknopte weergave van de bestudering van Uber zoals een bedrijfseconoom dat zou moeten doen.

De vraag waar het om draait is deze: Waar zou Uber in 2020 moeten staan?

Ter beantwoording zal de bedrijfseconoom in ieder geval een marktonderzoek uit willen voeren. Hiermee kan de vraag naar de dienst van Uber in kaart gebracht worden. Als blijkt dat er genoeg vraag is om überhaupt door te gaan tot 2020, is het handig om te kijken naar de strategische positionering. De vraag die hierbij hoort is dan waar en hoe er waarde gecreëerd zal worden, en welk beleid hiervoor nodig is. Om dat goed te kunnen bepalen zal de bedrijfseconoom naar de externe organisatie kijken om te zien waar Uber te vinden is in de waardeketen. Is dit bedrijf een app, een platform of is het meer? Is het bedrijf een werkgever, of niet? Misschien heeft Uber nog wel iets uit te leggen op het gebied van zijn interne organisatie.

Als duidelijk is hoe Uber waarde creëert, is het raadzaam om te bepalen wat de integrale kostprijs is. Een prijs vanuit het marktonderzoek hanteren die hieronder zit, zou namelijk leiden tot een snelle beëindiging van deze onderneming, want dat leidt niet tot levensvatbaarheid.

Vervolgens is het ook nodig om de financiering van de onderneming te regelen. De bedrijfseconoom wil weten wat de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit is. Ook moet bepaald worden welke verhouding van eigen vermogen tegenover vreemd vermogen wenselijk is. Voor dit laatste is niet alleen inzicht in accounting nodig, maar ook enige affiniteit met corporate finance komt hierbij van pas. Anders zal Uber geen geld kunnen aantrekken op de financiële markten.

Om dit alles tot een goed einde te brengen is het verenigende element van data-, informatie- en kennismanagement onmisbaar. Het analyseren van alle verzamelde gegevens en de interpretatie van deze analyse is essentieel voor een opstelling en implementatie van een bedrijfsplan dat zorgt voor een levensvatbare onderneming.

Nu is duidelijk wat een bedrijfseconoom is, en hoe de oude bedrijfseconoom van meerwaarde was. Daarom willen we nu overgaan tot bespreking van de moderne bedrijfseconoom. De eerste vraag hierbij is: Wat voor onderscheidende vaardigheden moeten een moderne bedrijfseconoom hebben?
De moderne bedrijfseconoom heeft behalve het klavertjevier en de vaardigheid om data-analyse te doen ook de benodigde gereedschappen om ethisch na te denken. Hij vraagt zich af: Wat zijn de waarden van mij als leidinggevende en van de organisatie waarvoor ik werk? De waarden van de organisatie bepalen uiteindelijk wat je wilt nastreven.

De twee elementen buiten het klavertjevier kunnen op alle vier de terreinen worden toegepast. Dit is zelfs wenselijk, want zonder dit beperkte holisme heeft ook de moderne bedrijfseconoom niet de toegevoegde waarde die hij zou kunnen hebben. De huidige economie vraagt naast analyse van data, informatie en kennis ook om een ethische benadering van vraagstukken zoals duurzaamheid en groei. Deze zaken waren impliciet altijd wel aanwezig, maar het is beter om ze te expliciteren en te versterken. Een bedrijfseconoom moet deze daarom redelijk kunnen analyseren.

Bedrijfseconomie is wat enger dan Bedrijfskunde, maar er is de komende tijd vast een markt voor. De economie is namelijk ook aan het veranderen. Dat het niet alleen over geld verdienen gaat wordt steeds duidelijker. Economie is een mens-en-maatschappijwetenschap. Economisch perspectief is ruimer dan geld verdienen en risico's in kaart brengen. Door de mens meer centraal te stellen zou je weleens een ander stukje bedrijfseconomie kunnen gaan ontwikkelen.

De moderne bedrijfseconoom is dus niet helemaal nieuw, maar het gaat nu meer om de samenhang van de delen. Wanneer we deze samenhang versterken, moet dat tot continuïteit en groei kunnen leiden. De menselijke kant is ook een stuk belangrijker geworden, en dan is ethiek essentieel. Vroeg of laat moet je toch een keer de vraag over 'goed en kwaad' beantwoorden. Bedrijfseconomie is normatief!
In de analyse proberen we echter alles zo positief mogelijk te doen, maar je zal altijd ergens voor moeten staan.

De moderne bedrijfseconoom beheerst dus klavertje vier plus twee. Die laatste twee zorgen niet voor een klavertje zes, maar dragen juist bij aan de integratie van de oude delen. De ene via technologie, data, enz. en de ander doordat een leidinggevende expliciet bevraagd moet worden op zijn ethiek voor het bedrijf. Dit is niet zozeer een uitbreiding van de bedrijfseconomie, als wel een moderniseringsslag.

Is een revisie van het mensbeeld van de bedrijfseconoom nodig om de ethiek volwaardig toe te voegen?
Het mensbeeld van de homo economicus en de principaal-agenttheorie is natuurlijk wijdverspreid. Dit mensbeeld was van analytische en inspirerende kracht voor de economie, maar het is een vrij eng beeld. Het is tijd voor een nieuw mensbeeld, dat van de homo dignus. Het is noodzakelijk om een breder mensbeeld te hebben. Dat betekent niet dat we de economie verlaten en overgaan naar andere sociale wetenschappen; we verlaten slechts de neoklassieke economie om tot een nieuwe economie te komen. De kern van de economie is om beperkte middelen zo goed mogelijk aan te wenden om een bepaald doel te bereiken; dat blijft bij de homo dignus overeind, maar er zou wel wat meer variëteit in de doelen, middelen en aanwendingsmethoden kunnen komen.
Daarvoor is *stewardship* ook een goede, mogelijke benadering, al is deze volstrekt niet *mainstream*. Deze kan leiders inspireren om verder te denken dan egoïsme en geld. Bovendien wordt aanpassingsvermogen, *adaptability,* belangrijker ten opzichte van maximalisering. Dit mensbeeld gaat nog niet uit van een onvolkomen mens, maar laat hier al meer ruimte voor dan het mensbeeld van de *homo economicus*. Het mensbeeld van de *steward* is realistischer en heeft minder veronderstellingen nodig.

Binnen de economie zien we al wel samenwerking met bijvoorbeeld wiskunde en psychologie. Daardoor krijgt de bedrijfseconomie een evenwichtiger basis. Daarin gaat de tijdgeest haar voor, terwijl ze dat vroeger niet deed. We kennen de karikatuur van de homo economicus, die de economie heeft geschapen, maar deze is passé. Er zijn namelijk al een aantal economen die zich realiseren dat de mens bijvoorbeeld niet alleen maar rationeel handelt. We moeten verder met een homo dignus, die waardig doch beperkt is. Dit alternatieve perspectief leidt tot een beter mensbeeld, terwijl we de *rigor* behouden.

Komt deze nieuwe economie goed van de grond?
Nu, we zien natuurlijk een scholenstrijd en een conservatieve wetenschap. Dat houdt vernieuwing tegen. De basis economie + wiskunde is al oud en heeft ons ook veel gebracht; maar toen ik studeerde, in de jaren '80, waren alle nieuwe stromingen er ook al. Ze werden alleen niet gedoceerd, omdat de neoklassieke economie het ijkpunt was. Later is dit wel meer geworden.

Gaan we die moderne bedrijfseconoom in de praktijk zien ontwikkelen?
De ervaring leert dat holisme een goed, belangrijk element voor een visie is. Het is echter zo dat iemand op de arbeidsmarkt de eerste jaren vooral aangespoord wordt om vakkennis te leren, niet om zich te verbreden. Hij krijgt vaak hele smalle taken toegewezen. En hij heeft het nadeel dat de bedrijfskundigen al breed onderlegd zijn. Wanneer de bedrijfseconoom doorgroeit naar hogere functies, zien we dat het holistische ideaal belangrijk wordt. Dan is het uitermate prettig als hij al brede vorming heeft gehad tijdens zijn opleiding. De specifieke vakkennis is natuurlijk gewoon nodig en daar moet tijd in geïnvesteerd worden, want hij moet goed zijn in zijn vak. Bij doorgroei naar het managementniveau moet echter ook het gereedschap aanwezig zijn om mee te denken over de visie van een organisatie. Overspecialisatie loont daarbij niet. Het geheel moet zichtbaar zijn, integratie van de vier luiken van de bedrijfseconomie is essentieel. Het heeft namelijk een meerwaarde naar de praktijk. We willen oplossingen aanleveren aan de afnemers.

Ter illustratie van dit beperkte holisme volgt een beknopte weergave van de bestudering van Airbnb.

Het bedrijf begon als deelplatform van kamers en huizen waarbij gemak en gezelligheid centrale speerpunten waren. Het idee was namelijk dat je door het toelaten van toeristen in je huis niet alleen geldelijk voordeel zou hebben, maar ook plezier door de gesprekken die tot stand zouden komen.

Het platform is echter meer en meer uitbreiding gaan zoeken. Dit heeft het gerealiseerd door in steeds meer steden de app te lanceren. De snelle opkomst verraste (lokale) overheden en zette hen voor de moeilijke keuze tussen reguleren en verbieden. Amsterdam heeft hier ook mee te maken gehad. De hang naar een verbod op Airbnb werd sterk ingegeven door klagende bewoners van huizen in het centrum. Zij waren de geluidsoverlast van de toeristen al snel zat.

Airbnb heeft hier nooit iets tegen gedaan. Ze hebben zich schijnbaar niet de vraag gesteld of wat zij doen echt wel zo nobel is. Als deze vraag al is opgeworpen, dan is hier geen beleid uit gevolgd. Een goed voorbeeld van cowboymanagement, zeg maar.

Het leek ook dat dergelijk beleid niet nodig zou zijn, want er waren genoeg aanbieders en afnemers actief op het platform. De maatschappelijke onvrede toont echter aan dat met het drijven van cowboymanagement de merknaam en daarmee het bestaansrecht van een bedrijf aangetast kan worden. Verschillende steden zijn nu al overgegaan op hardere maatregelen tegen Airbnb (Londen).

Uit deze korte schets volgt dat met hanteren van het klavertjevier tegenwoordig niet volstaan kan worden. Het behandelen van ethische vragen is onmisbaar voor goed management.

De economie staat voor een drietal grote uitdagingen: globalisering, technologische ontwikkeling en onvoorspelbaar overheidsgedrag. Daarbij is het belangrijk dat het ethisch kompas van de bedrijfseconoom niet in de door de overheid opstelde wet ligt, maar van binnen zit. Dan worden er fundamentele keuzes gemaakt over na te streven doelen, en dat is niet altijd maximale winst. Dat klinkt misschien leuk op de korte termijn, maar doet je niet op de lange termijn overleven. Het is bijvoorbeeld heel zeldzaam dat bedrijven genoegen nemen met een winstmarge van bijvoorbeeld 10%, en alle overige winst aan verdere stakeholders overlaten door bijvoorbeeld loonsverhogingen, belastingafdracht of prijsverlagingen.

Alleen zekerheden zoeken is geen oplossing, dan mis je de ethische boot.

We zien bijvoorbeeld dat het heel winstgevend is om accounting + belasting + HRM/ICT + juridisch advies vanuit een en dezelfde onderneming te leveren. Wanneer je je echter niet afvraagt wat het 'goede' is om te doen, en alleen de wet als maatstaf neemt, loop je het risico op intern inconsistente adviezen, en ben je intrinsiek kwetsbaar op het gebied van 'license to operate'.

Wanneer je de vraag naar het goede niet stelt, en je alleen regels en niet de hygiëne, geld en de menselijke factor incorporeert, dan komt je continuïteit (en de beperkte groei die je als bedrijf kan hebben) in het gevaar. Het aanhouden van deze vier zaken is niet voldoende om je overeind te houden, maar ze zijn wel noodzakelijk. Als je hieraan geen aandacht schenkt, ontstaat er in plaats van een win-win-win situatie een win-neutral-lose situatie. Dit komt omdat een te grote portie van de taart toekomt aan enkele partijen, waar de verliezers op de markt het niet mee eens zijn. Dit toe-eigenen kan geheel legaal gaan, maar de wet wordt niet altijd zo nauw genomen. Daarmee worden andere spelers op de markt en eveneens belanghebbenden buiten de concurrentie benadeeld, zoals de maatschappij of overheden. Vooral de platforms die momenteel hard groeien lijken hier minder mee bezig te zijn. Ze leveren gemak, lage prijzen en activeren een leegstaand aanbod. Deze goede bedoelingen hebben een aantal gewenste uitkomsten, zoals de inzet van een anders stilstaande auto. Er zijn echter niet alleen positieve effecten, maar ook (potentieel) negatieve. Daarom is het nodig om de vraag naar het goede, de hygiënefactor en de menselijke factor bij bedrijfseconomische beslissingen te betrekken.

We zien bij elke beroepsgroep een bepaalde beroepsdeformatie. Bij de econoom is dat vaak de focus op geld en efficiëntie. Dan wordt de mens neergezet als een formule waar we het mee moeten doen. We moeten desondanks blijven streven naar perfectie. We zien in marketing handboek X dat de klant bovenaan stond in de eerste editie. Dit is later veranderd: de klant is bedrogen. Bij de grote technologiebedrijven is hij bijvoorbeeld een algoritme geworden.

Vroeger werden de '+2'-onderdelen van het klavertje veel meer als steunfactors gezien. Ze zijn belangrijker dan een steunvak. Als je vroeger naar de boekjes van Interne Organisatie keek, ging er een hoofdstuk over leidinggeven. Ethiek was toen echter uitbesteed aan de filosofie. In het huidige tijdsgewricht kom je daar als leidinggevende niet mee weg. Er wordt veel meer doorgevraagd over de plaats die de leidinggevende zichzelf ziet innemen. 'Waar sta je nou eigenlijk voor?'
Je kan niet zomaar meer doorverwijzen naar andere afdelingen in een organisatie. Er wordt verwacht dat je een standpunt hebt en dat weet te rechtvaardigen.