

CAMPUS HANDBOEK

MIRJAM KNOCKAERT
MARC BUELENS

MIEKE AUDENAERT
HERMAN VAN DEN BROECK

Bedrijfskunde

Hoofdstuk 2: een deel van de openingscase en een deel van de tekst zijn overgenomen uit:
Buelens, M. & Van Rossem, A. (2008). *Grootmeester in Management*. Leuven: LannooCampus.

Hoofdstuk 11: de openingscase en het eerste deel zijn gedeeltelijk overgenomen uit Buelens,
M. & De Stobbeleir, K. (2009). *Grootmeester in Leiderschap*. Leuven: LannooCampus. Het deeltje
over coaching overlapt met Balduck, Buelens en Maes (2008).

Negende volledig herziene druk: december 2018

Achtste druk: augustus 2017

Zevende druk: augustus 2016

Zesde druk: juli 2015

Vijfde druk: februari 2014

Vierde druk: augustus 2013

Derde volledig herziene druk: januari 2013

Tweede druk: oktober 2010

Eerste druk: februari 2010

D/2018/45/300 – ISBN 978 94 014 5381 3 – NUR 800

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie

Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
ERASME RUELENSVEST 179 BUS 101
3001 LEUVEN
BELGIË

www.lannoo-campus.be

INHOUD

INLEIDING	11
------------------	-----------

HOOFDSTUK 1

EEN BEDRIJF IS GEEN VANZELFSPREKENDHEID	13
--	-----------

1.1 Wat is een bedrijf?	13
1.2 Waarom bestaan bedrijven?	20
1.3 Een bedrijf als een bundel relationele contracten	22
1.4 Stakeholders versus stockholders	25
1.5 Stakeholders. Wie zijn zij?	27
1.6 Waarom kennen we nog maar enkele tientallen jaren zoveel bedrijven?	31

HOOFDSTUK 2

WAT IS MANAGEMENT EN WAT IS HET NIET?	35
--	-----------

2.1 Wat is management?	36
2.2 Managers hebben organisaties nodig, organisaties managers	41
2.3 Wie kan doelgericht organiseren en resultaten behalen? Met andere woorden: wie heeft een managementbrein?	43
2.4 Waarmee houdt een manager zich bezig? Het antwoord van de beschrijvende benaderingen	44
2.4.1 De manager werkt langdurig	45
2.4.2 De manager werkt afwisselend en versnipperd	46
2.4.3 De manager heeft een voorkeur voor concrete specifieke activiteiten	47
2.4.4 De manager geeft de voorkeur aan directe mondelinge communicatie	47
2.4.5 'Politicking'	48
2.5 Hoe generaliseerbaar zijn deze studies? Is de inhoud van het managementwerk de laatste jaren veranderd?	48
2.6 Maakt management wel een verschil?	51
2.7 Management maakt verschil	53

HOOFDSTUK 3

DENKEN ALS EEN STRATEEG. LIEFST ENKELE STAPPEN VOORUIT 59

3.1	Welkom in de wonderde wereld van de strategen	61
3.2	De illusie van controle	63
3.3	De grote strategische vragen	64
3.4	Waar zullen we actief zijn?	65
3.5	Hoe zullen we succesvol anders zijn?	70
3.5.1	Kostenleiderschap (lagekostenstrategie)	73
3.5.2	Differentiatie	74
3.5.3	Focus (nichespeler)	74
3.5.4	Operationeel excelleren	76
3.5.5	'Customer intimacy' (klantenpartnerschap)	76
3.5.6	Productleiderschap	77
3.6	Met wie zullen we actief zijn?	78
3.6.1	Voor- en nadelen van samenwerking	78
3.6.2	Samenwerkingsvormen	80

HOOFDSTUK 4

DENKEN ALS EEN ORGANISATIEDESKUNDIGE: EEN HELE UITDAGING! 83

4.1	Wat is organiseren?	84
4.2	Hoe organiseren?	86
4.2.1	Antwoord 1: de structurele aanpak = specialiseren met controlerende coördinatie	86
4.2.2	Antwoord 2: de procesaanpak = flexibiliteit met inspirerende coördinatie	95
4.3	Van eerste- naar derdegeneratieorganisaties	103
4.3.1	Eerstegeneratieorganisaties	103
4.3.2	Tweedegeneratieorganisaties	106
4.3.3	Derdegeneratieorganisaties	108

HOOFDSTUK 5

PERFORMANCEMANAGEMENT EN 'GOVERNANCE': ER MOETEN HOE DAN OOK RESULTATEN WORDEN BEHAALD 113

5.1	Het uitzonderlijk belang van resultaten	114
5.2	Wat is performancemanagement?	118
5.3	'Governance'	119

5.4	Interne resultatenmeting	124
5.5	Gedragmatige modellen	128

HOOFDSTUK 6

VISIE, MISSIE, ONDERNEMINGSWAARDEN EN BEDRIJFSCULTUUR, EEN AARDIGE COCKTAIL! 133

6.1	Visie	135
6.2	Missie	137
6.3	Waarden	138
6.4	Visie, missie, waarden ... enkele overwegingen	138
6.5	Wat is bedrijfscultuur?	140
6.6	Typen bedrijfscultuur	143
6.6.1	Typologie van Hofstede	143
6.6.2	'The culture map' van Erin Meyer	145
6.6.3	Het concurrerend waardenkader	148

HOOFDSTUK 7

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN. PLICHT OF ENGAGEMENT? 153

7.1	Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?	154
7.2	Bedrijfsethiek	156
7.3	Globalisering	164
7.4	Duurzame ontwikkeling	166
7.5	Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?	167
7.6	Ethische codes	169
7.7	Stakeholdermanagement	170
7.8	Verslaggeving	171

HOOFDSTUK 8

INNOVATIEMANAGEMENT. OMDAT Vernieuwen meer dan ooit moet 175

8.1	Wat is innovatie?	176
8.2	Soorten innovatie	177
8.3	Innovatie en de productlevenscyclus	180
8.4	Bronnen van innovatie	182
8.5	Het innovatieproces	184
8.6	Waarom verspreiden belangrijke innovaties zich zo traag?	187

8.7	De uitdagingen van innovatie	189
8.7.1	Innovatieteams	189
8.7.2	Marktadoptie	191
8.8	Open innovatie	193

HOOFDSTUK 9

ONDERNEMERSCHAP EN BUSINESSPLAN. HET LOT IN EIGEN HANDEN 197

9.1	Wat is ondernemerschap?	197
9.1.1	Definitie	197
9.1.2	Het ondernemerschapsproces	198
9.2	Wat is een ondernemer?	200
9.2.1	De doorsneeondernemer	200
9.2.2	Kenmerken van de ondernemer	202
9.2.3	'Entrepreneurial orientation' en het ondernemerschapsproces	204
9.3	Soorten ondernemerschap	206
9.4	Het belang van ondernemerschap wereldwijd	209
9.5	Businessplanning	212
9.6	Ondernemerschap en groei	218

HOOFDSTUK 10

VERANDERMANAGEMENT: EEN ZOEKTOCHT NAAR NIEUWE

STABILITEIT 223

10.1	Welke veranderstrategie is passend? Voorprogrammeren of vertakken?	224
10.1.1	Voorprogrammering	224
10.1.2	Vertakken	226
10.2	Verandering staat veelal in een negatief daglicht	230
10.3	Veranderingsbereidheid versus weerstand tegen verandering	231
10.4	De waarderende benadering	233
10.5	Veranderingsmanagement: een fasegewijze aanpak	234

HOOFDSTUK 11

LEIDERSCHAP, LEIDING GEVEN EN 'BEYONDERSHIP' 243

11.1	De leider als positie	244
11.2	De leider als persoon	246
11.3	Leiderschap als proces	249
11.4	De ware charismatische leider	250

11.5 Aansturen in de praktijk	252
11.6 Coaching	254
11.7 Heb jij een goede werkrelatie met je leidinggevende?	257
11.8 Leiders die uitgroeien tot 'beyonders'	258
11.9 Mythes over leiding geven zoals situationeel leiderschap	261

HOOFDSTUK 12

'OPERATIONS MANAGEMENT': HET KLOPPEND HART VAN HET BEDRIJF

265

12.1 Wat is 'operations management'?	267
12.2 Verantwoordelijkheden van het 'operations management'	269
12.2.1 Vastleggen van de operationele strategie	270
12.2.2 Productontwerp	271
12.2.3 Ontwerpen van operationele systemen	272
12.2.4 Kwaliteitsbeheer	274
12.2.5 Planning en controle van het operationeel apparaat	277
12.2.6 Duurzaamheid in 'operations'	279
12.3 'Lean operations'	280
12.3.1 Verspilling tegengaan	281
12.3.2 Iedereen erbij betrekken	282
12.3.3 Permanente verbetering	282

HOOFDSTUK 13

DE FINANCIËLE FUNCTIE: HET HOOFD KOEL HOUDEN ALS HET OVER GELD GAAT

285

13.1 De financiële functie in een bedrijf	285
13.2 Financiële planning: Projectie van de resultatenrekening, balans en kasplanning	287
13.3 Investeringsbeslissingen	291
13.4 Financieringsbeslissingen	294
13.5 Financiële controle	296
13.6 Fusies en overnames	300

HOOFDSTUK 14

INLEIDING TOT HET MARKETINGDENKEN. OMDAT KLANTEN ECHT BELANGRIJK ZIJN**303**

14.1 De essentie van marketing	304
14.2 De marketingmindset	305
14.3 Marketingmanagement	307
14.3.1 Doelgroepbepaling	307
14.3.2 De marketingmix	310
14.4 Marketing in actie: leve het (sterke) merk!	314

HOOFDSTUK 15

HUMANRESOURCESMANAGEMENT: TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR MENS ÉN ORGANISATIE**321**

15.1 Wat doet de hr-manager en voor wie?	322
15.1.1 Rollen voor hrm	323
15.1.2 Voor wie dient hrm waarde te genereren?	329
15.2 Welke hrm-praktijken zijn relevant nu en in de toekomst?	331
15.2.1 Enkele belangrijke hrm-praktijken	331
15.2.2 Naar een 'agile' hrm voor de toekomst?	341
15.3 Zoektocht naar de 'heilige graal': hoe leidt hrm tot prestaties?	343
15.4 De gelukkige productieve medewerker?	348
15.5 De ongelukkige medewerker: 'Ik werk omdat ... het mijn rekeningen betaalt'	350
15.6 Niet alles is rozengeur en maneschijn in de hr-wereld	353
15.6.1 Hrm onder vuur	353
15.6.2 Charlatans aan het werk: buikgevoel en hypes	353
15.6.3 Hrm verdient geen slechte reputatie!	357

BIBLIOGRAFIE**359**

INLEIDING

Dit boek verschaft de lezer een helder inzicht in de betekenis van professionele aansturing van bedrijven. Wie wil ondernemen, een leidinggevende of professionele functie wil bekleden in een bestaande onderneming, heeft best een duidelijk beeld van de verantwoordelijkheden die hem of haar te wachten staan.

Wikipedia definieert bedrijfskunde als volgt:

Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met de organisatie en marktomgeving van bedrijven. Het jonge vakgebied maakt gebruik van inzichten uit andere disciplines zoals bedrijfseconomie, economie, psychologie en sociologie (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Bedrijfskunde>).

Een jong vakgebied, inderdaad. Nauwelijks honderd jaar oud. Zelfs criminologie is ouder. En van bij de start interdisciplinair. Dit maakt het vakgebied zo uitdagend, maar heel vaak is er nog steeds geen algemeen aanvaarde consensus over centrale begrippen. De lezer moet zich dus wel scherp bewust zijn van het feit dat bedrijfskunde één grote terminologische jungle is. Begrippen zoals strategie, bedrijf, onderneming, leiderschap en organisatie worden op de meest uiteenlopende en vaak contradictorische wijzen gehanteerd. We zullen trachten deze termen zo helder mogelijk te definiëren, maar toch citeren we graag Desmidt en Heene (2003) die in hun boek over overheidsdiensten rond visieverklaring opmerken: ‘Net zoals bij missionstatements is het begrip “visieverklaring” veelal omgeven door een dikke conceptuele mist.’ Generaliseer dit maar tot bijna alle termen uit de bedrijfskunde. Elke bron definieert hetzelfde begrip weer anders. Dit boek is dus vooral een start-, geen eindpunt.

Dit is de vierde volledig herziene versie op acht jaar tijd. Bij de eerste versie was de iPod nog het summum van consumentgerichte technologie. Het aantal herziene versies en dit kleine voorbeeld weerspiegelen de snelheid waarmee praktijken én inzichten in dit jonge vakgebied evolueren. Beste lezer, mocht je de inhoud van dit boek uitdagend en boeiend vinden, besef dan vooral dat de praktijk nog veel uitdagender en boeiender is.

Mirjam Knockaert

Mieke Audenaert

Marc Buelens

Herman Van den Broeck

HOOFDSTUK 1

EEN BEDRIJF IS GEEN VANZELFSPREKENDHEID

HOOFDSTUK 2

WAT IS MANAGEMENT EN WAT IS HET NIET?

HOOFDSTUK 3

DENKEN ALS EEN STRATEEG. LIEFST ENKELE STAPPEN VOORUIT

HOOFDSTUK 4

DENKEN ALS EEN ORGANISATIEDESKUNDIGE: EEN HELE UITDAGING!

HOOFDSTUK 5

PERFORMANCEMANAGEMENT EN 'GOVERNANCE': ER MOETEN HOE DAN OOK RESULTATEN WORDEN BEHAALD

HOOFDSTUK 6

VISIE, MISSIE, ONDERNEMINGSWAARDEN EN BEDRIJFSCULTUUR, EEN AARDIGE COCKTAIL!

HOOFDSTUK 7

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN. PLICHT OF ENGAGEMENT?

HOOFDSTUK 8

INNOVATIEMANAGEMENT. OMDAT VERNIEUWEN MEER DAN OOIET MOET

HOOFDSTUK 9

ONDERNEMERSCHAP EN BUSINESSPLAN. HET LOT IN EIGEN HANDEN

HOOFDSTUK 10

VERANDERMANAGEMENT: EEN ZOEKTOCHT NAAR NIEUWE STABILITEIT

HOOFDSTUK 11

LEIDERSCHAP, LEIDING GEVEN EN 'BEYONDERSHIP'

HOOFDSTUK 12

'OPERATIONS MANAGEMENT': HET KLOPPEND HART VAN HET BEDRIJF

HOOFDSTUK 13

DE FINANCIËLE FUNCTIE: HET HOOFD KOEL HOUDEN ALS HET OVER GELD GAAT

HOOFDSTUK 14

INLEIDING TOT HET MARKETINGDENKEN. OMDAT KLANTEN ECHT BELANGRIJK ZIJN

HOOFDSTUK 15

HUMANRESOURCESMANAGEMENT: TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR MENS ÉN ORGANISATIE

1.1 Wat is een bedrijf?

1.2 Waarom bestaan bedrijven?

1.3 Een bedrijf als een bundel relationele contracten

1.4 Stakeholders versus stockholders

1.5 Stakeholders. Wie zijn zij?

1.6 Waarom kennen we nog maar enkele tientallen jaren zoveel bedrijven?

HOOFDSTUK 1

EEN BEDRIJF IS GEEN VANZELFSPREKENDHEID

Stadswandeling

Je wandelt in de stad, want je hebt een T-shirt nodig. H&M? C&A? Toch niet Prada? Nee, Massimo Dutti, dat ligt je wel. Je luistert naar een liedje op Spotify. Je staat stil, je werd bijna aangereden door een Audi. Dat moet je melden op Facebook. Je hebt geld nodig en je pint bij een kantoor van ING. Oh ja, je mag niet vergeten die goedkope vlucht bij Ryanair te boeken met software van Microsoft.

Je wandelt in dezelfde stad tijdens de renaissance, een van de hoogtepunten van de menselijke beschaving. Hoeveel 'bedrijven' zie je dan? Of bij de Inca's? Of bij de Oude Grieken, de tempel van onze democratie? Of bij de Arabieren, die ons zoveel wetenschap hebben geschonken? Zouden Leonardo da Vinci, Plato of Immanuel Kant het begrip 'bedrijf' kennen? Waarschijnlijk niet. Zou je het hen kunnen uitleggen? Waarschijnlijk niet. We zijn immers allemaal grootgebracht met het bedrijf-als-vanzelfsprekendheid; we groeiden op met Pampers, Sony Playstation, producten van Studio 100 en Nutella. En de vis is de laatste die beseft dat hij in het water zwermt.

Het feit dat bedrijven zo recent zijn, toont aan dat ze geen vanzelfsprekendheid zijn. Het feit dat we moeilijk kunnen uitleggen wat een bedrijf echt is, bevestigt deze stelling. Er rijzen een heleboel vragen. Wat is een bedrijf? Waarom bestaan er eigenlijk bedrijven? Wat betekent het dat een bedrijf het best beschouwd kan worden als een bundel relationele contracten? Voor wie bestaan bedrijven? Voor aandeelhouders of voor stakeholders? Waarom zijn ze pas recent ontstaan?

1.1 WAT IS EEN BEDRIJF?

De term 'bedrijf' heeft minstens twee betekenissen. In de eerste betekenis is een bedrijf elke organisatie die zakendoet, een organisatie die voor haar continuïteit afhankelijk is van wisselwerking met een markt. Een bedrijf is

een formele organisatie die erop gericht is producten (goederen, diensten ...) te leveren aan derden en hiervoor een economische tegenprestatie krijgt. Het boek *Wat is een bedrijf?* schrijft het volgende: 'Je kunt een bedrijf dus het beste omschrijven als: een verzameling van mensen en middelen die producten en/of diensten produceert en/of handel drijft' (Stuive, 2015, p. 10). De term 'bedrijf' wordt zelden gebruikt voor organisaties die voor hun voortbestaan eerder afhankelijk zijn van de goodwill van de leden (een politieke partij, een jeugdclub), de overheid (het ministerie van Financiën, de Universiteit Gent) of liefdadigheid (Artsen zonder Grenzen). Dat neemt niet weg dat veel waarnemers ook deze organisaties benaderen vanuit een bedrijfsmatige invalshoek en dan doen alsof een staatszender, zoals de BBC, een museum of het Rode Kruis wél bedrijven zijn. Wie de laatste jaren een toonaangevend weekblad zoals *The Economist* erop naleest, kan daarin overigens merken dat voor dit blad (dat de vrije markt steeds centraal stelt) een universiteit gewoonweg een bedrijf is.

De (permanente) wisselwerking met de markt verplicht een bedrijf 'economisch rationeel' te zijn. Je kunt dus zeggen dat een bedrijf een 'economisch rationele organisatie' is. Dat is een fundamenteel gegeven voor de bedrijfskunde. Organisaties die (eindeloos) hulpmiddelen mogen verkwisten zijn niet economisch rationeel en dus geen bedrijven, en vallen buiten het bestek van dit boek. Eenvoudig uitgedrukt: een bedrijf kan niet permanent verlies maken. In 1967 (het jaar van de flowerpower) verschijnt er een heel merkwaardig boek, een mijlpaal in de bedrijfskunde. Een gerespecteerd hoogleraar, James Thompson, publiceert een axiomatische benadering van de organisatie-theorie (Thompson, 1967). Hij probeert dit vakgebied samen te vatten in geformaliseerde, bijna wiskundige stellingen. Elk axioma van zijn boek begint met de sleutelzin: 'Organizations under norms of rationality...' Als een organisatie niet (economisch) rationeel moet zijn, kun je beter niet de term 'bedrijf' gebruiken, bijvoorbeeld overheidsdiensten die verliezen mogen opstapelen, rijkeluiszootjes en -dochtertjes die hun geld verbrassen, voetbalclubs die aan groothedswaanzin lijden. Dat zijn voorbeelden van economische transacties waarmee heel veel geld gemoeid kan zijn, maar die niet tot de bedrijfskunde horen. Want dit soort activiteiten vallen niet onder de *norms of rationality*. Maar als Real Madrid op basis van een marketingplan toch beslist Eden Hazard of Mo Salah aan te kopen, en via merchandising de transfersom reeds in enkele maanden heeft terugverdiend, dan zal dit aspect wel tot de bedrijfskunde worden gerekend.

Sociologen hebben boeiende studies gemaakt van organisaties die niet onder de rationaliteitsnorm vallen en ze bedachten de leuke term 'permanently failing organizations' (Meyer & Zucker, 1989). Wat zijn nu typische kenmerken

van organisaties die als grote verdienste hebben dat ze haast permanent geld verkwisten? Volgens de auteurs zullen bepaalde machtige belangengroepen zich zo kunnen organiseren dat de organisatie haast permanent leeggeplunderd wordt, maar dat de organisatie toch blijft bestaan. Dit fenomeen is uiteraard welbekend bij een aantal overheidsdiensten waar vakbonden, politici en andere groepen als het ware samenspannen om de belastingbetaler veel geld te laten betalen voor wel erg particuliere belangen. De Amerikaanse gezondheidszorg is al tientallen jaren lang zo'n voorbeeld: de duurste ter wereld, met soms een erg betwistbare efficiëntie.

Gesubsidieerde sectoren ontsnappen vaak heel lang aan de *norms of rationality*. Maar ook de automobielsector en zelfs de banksector hebben zich 'gered' onder de slogan 'too big to fail'. Dat wil de facto zeggen dat de marktmechanismen niet in staat bleken de problemen op te vangen. De staat moest overnemen. Je merkt dan ook dat als er grote bedrijven worden gered, niet de bedrijfsleiders, maar de politici de eerste viool speelden. Hun gedrag volgt echter veel meer een politieke ('jobs van mijn kiezers redden') dan een economische rationaliteit. De processen die zich in dergelijke organisaties afspelen, zijn meestal machtsgericht en niet marktgericht. Zij zijn dan ook niet echt het studieobject van de bedrijfskunde, eerder van de sociologie of de politieke wetenschappen.

In de tweede betekenis is een bedrijf een aparte juridische economische entiteit met specifieke rechten (bijvoorbeeld het recht om mensen in dienst te nemen zonder beschuldigd te worden van koppelarij of slavenarbeid) en specifieke plichten (bijvoorbeeld de plicht een boekhouding te voeren). In België hebben bedrijven juridische vormen zoals een nv, een bvba of eenmansvennootschap. In Nederland is er de besloten vennootschap (bv), in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten heb je de 'Incorporated' (Inc), de Fransen kennen vooral de Société Anonyme (SA). Hoe extreem deze 'aparte rechtspersoonlijkheid' wel kan zijn in een moderne samenleving blijkt uit het feit dat steeds meer aandeelhouders hun eigen bedrijf juridisch laten vervolgen. Stel je voor dat je een proces voert tegen je paraplu omdat hij regen doorlaat. Deze aparte juridische vormen hebben voor de eigenaren één groot voordeel: ze beperken het risico. En steeds meer willen de eigenaren dit risico beperken. Als het niet naar wens verloopt, voeren ze processen tegen het management, de auditoren die de boeken hebben nagekeken, de banken die leningen hebben toegestaan.

Moderne bedrijven hebben bijna steeds een beperkte aansprakelijkheid. In het Engels legt men ook de nadruk op deze beperking: *the limited liability corporation*. We citeren de website van de Canadese provincie Alberta: 'The word

“limited” at the end of a Canadian corporation’s name implies that liability of the corporation’s shareholders is limited to the money they paid to buy the shares. By contrast, ownership by sole proprietor or partnership carries unlimited personal legal responsibility for debts incurred by the business’ (<http://www.servicealberta.gov.ab.ca/cr/incorporating.cfm>). Ook in België is dat zo. We kennen bijvoorbeeld de bvba, of besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Dat lijkt schitterend voor het bedrijf. Maar niemand wil zakendoen met een entiteit die al op voorhand zegt: ‘Ik engageer mij niet volledig, ik ben maar beperkt aansprakelijk voor mijn daden.’ Dat lijkt een louter theoretische kwestie, maar iedereen met wat ervaring in de bouwsector beseft dat (onder) aannemers failliet kunnen gaan en je kunnen laten zitten met een halve ruwbouw. En probeer daar maar iets tegen te doen. In september 2008 beseftte plots ook iedereen dat IJslandse banken ‘echte’ bedrijven zijn. Ze kunnen je lelijk in de steek laten ... Terwijl we dit schrijven, vinden we na twee klikken het volgende: ‘Grootste Belgische wijnimporteur op de fles’; ‘Ecologische camping in Westouter failliet, klanten staan aan gesloten hek’; ‘Belgische luxewebshop al na een jaar failliet’.

Bedrijven moeten er dus voor zorgen dat hun gesprekspartners zich niet al te sterk bewust worden van die beperkte aansprakelijkheid, zodat hun leveranciers, klanten en medewerkers hen ‘vertrouwen’. Zonder dit vertrouwen zou elke vorm van economie al evenzeer onmogelijk zijn. Ook hier weten we sinds de bankencrisis dat deze notie niet louter theoretisch is. Het is omdat de banken elkaar niet langer vertrouwden dat de gehele wereldeconomie in een zelden geziene crisis sukkelde. Bedrijven trachten dan ook duidelijk te maken dat je ze wel kunt vertrouwen. Als je in januari 2018 een soepmaker van Moulinex kocht, dan kreeg je de garantie dat het bedrijf die de volgende tien jaar zou herstellen. Helaas kan Moulinex niet de garantie geven dat het dan nog zal bestaan. Dat konden Sabena, McGregor en Gaastra (kledij) of Chrysler ook niet echt.

In een moderne samenleving vallen beide definities grotendeels samen. Bijna alle (grote) economische organisaties zijn bedrijven in de twee betekenissen van het woord. Waar vroeger luchtvaart- en telefoonmaatschappijen en in Frankrijk zelfs de autoconstructeurs overheidsbedrijven waren die overduidelijk voor hun voortbestaan niet afhankelijk waren van ‘klanten’, zie je nu dat de splitsing steeds zeldzamer wordt. En wat er in de periode 2008-2009 is gebeurd, de omgekeerde beweging (van markt naar staat), wordt door de meeste waarnemers als een vreemde uitzondering beschouwd, niet als een nieuwe trend. De staat verplicht overigens zeer snel de gesubsidieerde bedrij-

ven om ‘economisch rationeel’ te zijn, bijvoorbeeld door te besparen op kosten en vooral op bonussen. Sindsdien zie je dat er overal luide stemmen opgaan dat de staat bijvoorbeeld geen bankier is, dat is niet haar rol. Dat uit zich dan wereldwijd in (hernieuwde) privatiseringen.

Wanneer beide definities niet samenvallen, krijg je een duidelijk signaal dat een samenleving zich in een overgangsfase bevindt. Zijn peer-to-peernetwerken (zoals Facebook, YouTube, Gnutella, Bittorrent) bedrijven? Als twee vrienden dagelijks kopen en verkopen op eBay, vormen ze dan samen een bedrijf? Is een koningshuis een bedrijf? Peer-to-peernetwerken hangen zeker af van de markt. Maar de klanten ‘betalen’ vaak niet, althans niet rechtstreeks. Veel koningshuizen lijken wel investeringsmaatschappijen, zulke grote rijkdommen moeten ze beheren. Maar ze zijn voor hun inkomen niet afhankelijk van de ‘markt’.

Wanneer we historische voorbeelden analyseren, constateren we dat bij de klassieke voorbeelden de scheiding niet altijd even duidelijk was. Was de Verenigde Oost-Indische Compagnie een bedrijf? Zeker in de eerste betekenis van het woord. Maar had het een aparte juridische structuur? Waren de Syrische handelaars bedrijven? Huurlingenlegers en de expedities van Christoffel Columbus hadden duidelijk ook economische motieven en grondslagen, maar deze organisaties waren geen bedrijven in de huidige betekenis van het woord: ze waren niet afhankelijk van de markt (leegroven en leegplunderen is niet bepaald een ander woord voor een markttransactie) en ze hadden vaak geen apart juridisch statuut.

Waarom richt niet iedereen een bedrijf op? Spontaan zullen velen reageren: omdat niet iedereen over kapitaal beschikt. Dit antwoord is manifest onjuist. Indien elk bedrijf altijd en overal succesvol zou zijn, zouden banken uiteraard aan iedereen geld lenen. Men zou zelfs eindeloos geld lenen, want elke beslissing tot expansie zou succesvol zijn. Banken zouden op hun beurt buitengewoon succesvol zijn, eindeloos groeien enzovoort.

De realiteit is uiteraard dat ondernemen – dit is een bedrijf starten – erg risicovol is. De meeste starters mislukken. De risico’s die zijn verbonden aan ‘zakendoen’, kunnen enorm zijn.

Risico

Lloyds (of London) is een naam als een klok in de verzekeringssector. En de naam 'klok' is niet toevallig gekozen. Want Lloyds verzekerde aanvankelijk vooral schepen. En telkens als vernomen werd dat een schip was vergaan, werd er bij Lloyds een klok geluid. Lloyds was de meest gerenommeerde verzekeringsmaatschappij ter wereld. En het bedrijf had een unieke financiële structuur. Alleen vooraanstaande leden van de samenleving (de zogenoemde 'Names') mochten kapitaal inbrengen. Ze stonden samen met hun persoonlijk fortuin en vooral hun reputatie (hun 'naam') gewoon garant voor de grote risico's. Maar die waren uiteraard zorgvuldig berekend en herverzekerd. Er kon niets fout gaan. Zo werden de Names al slapend steeds rijker. De zoveelste onrechtvaardigheid op de planeet. De rijken worden steeds rijker. Geen enkele Name was er zich nog van bewust dat hij (het waren meestal mannen ...) risico's liep.

In juli 1988 ontplofte het olieplatform Piper Alpha. 167 mensen stierven. De schadeclaims liepen op tot 1,4 miljard dollar, in die periode de grootste claim ooit. En het werd langzaam duidelijk dat zonder het te weten of te willen, in zekere zin de Names zichzelf hadden herverzekerd. Niemand had een opeenstapeling van dergelijke risico's ingecalculeerd. De verzekeringssector was zo ingewikkeld geworden dat de Names zichzelf in de vernieling hadden geïnvesteerd. Velen verloren al hun bezittingen. Toch waren de Names toppolitici, invloedrijke zakenlieden, gefortuneerden.

Maar het financieel lijden van de 'Namen' was nog niet voorbij. Door de asbestcrisis van de jaren negentig werden 1500 van de 34.000 'leden' persoonlijk failliet verklaard. Ze waren immers persoonlijk en onbeperkt aansprakelijk.

Twintig jaar later mocht de gewone belegger die bankaandelen had gekocht hetzelfde ervaren. Dingen worden ingewikkeld en zelfs experts beseffen niet meer wat er kan mislopen. Risicokapitaal draagt niet toevallig die naam. En opbrengsten uit het verleden bieden geen enkele garantie voor opbrengsten in de toekomst.

En Lloyds? Het bestaat nog steeds. Je kunt in Londen gaan kijken naar hun hoofdkwartier, volgens velen een van de lelijkste gebouwen van de stad. Maar er mogen geen nieuwe namen meer bijkomen met onbeperkte aansprakelijkheid. Ze worden systematisch vervangen door ... bedrijven met beperkte aansprakelijkheid.

Dat wil in de praktijk zeggen dat het economisch risico voor de meeste ondernemers veel te groot is. Indien je hele hebben en houden én je reputatie verloren gaat omdat je een economische beoordelingsfout hebt gemaakt, nemen niet velen dat risico. Dan verkiest iedereen een risicovrije baan en kan een economie nooit succesvol worden. Dit was de situatie tot in de negentiende eeuw. Wanneer een bedrijf (in de louter economische betekenis) failliet ging, zat de familie van de ondernemer eveneens aan de grond. Pas toen bedrijven aparte

economische entiteiten met aparte rechtspersoonlijkheden konden worden, waren voldoende mensen bereid dat economisch risico te lopen. En uiteraard konden vele personen hun risico beperken tot het ingebrachte kapitaal en bleek het vooruitzicht op grote economische winsten voldoende aantrekkelijk om steeds nieuwe kapitaalverschaffers te vinden.

Toch is dit inzicht nog niet volledig doorgedrongen. Als een bedrijf failliet gaat, is het bedrijf failliet, niet de bedrijfsleider of oprichter. Toch zullen velen uitroepen: 'En hij begint gewoon opnieuw!'

Maar waarom is dat zo'n probleem? Kunnen verstandige bedrijfsleiders dan het risico niet inschatten? Kunnen zij zich niet beperken tot 'berekende risico's'? Kunnen ze zich niet laten bijstaan door experts? Hebben ze dan geen krachtige computermodellen ter beschikking? Het antwoord is ondubbelzinnig: nee. Mensen zijn erg feilbare besluitvormers. De meeste economische beslissingen zijn te moeilijk: ze vragen te veel moed, te veel onthechting, zijn te complex, te onzeker enzovoort. De omgeving van een modern bedrijf wordt gekenmerkt door wat Bennis en Nanus (1985) ooit *raplex* hebben genoemd: een samentrekking van *rapid* en *complex*. 90 procent van de productintroducties zijn mislukkingen, circa 70 procent van de fusies lukken niet echt. De meeste beleggingsadviseurs slagen er niet in om het beter te doen dan het marktgemiddelde. Bovendien strijken er telkens opnieuw, net op het moment van de arrogante zelfverzekerdheid, 'zwarte zwanen' neer die de verworven wijsheden en inzichten overhoophalen (Taleb, 2007). Zoals de Britse topeconoom John Kay het kernachtig uitdrukt: 'Most decisions are wrong. Most experiments fail' (Kay, 2003, p. 105). Terwijl we deze lijnen schrijven, moeten bedrijven beslissingen nemen rond artificiële intelligentie, blockchaintechnologie, de impact van de brexit, de gevolgen van klimaatverandering, de vergrijzing van de bevolking ... Schat maar eens de risico's daarvan in. Steeds meer waarnemers van het bedrijfsleven beseffen dat in wat zij een VUCA-wereld noemen (*volatile, uncertain, complex and ambiguous*) de risico's onvoorspelbaar blijven, verschuiven, veranderen van aard.

Het mag duidelijk zijn. Geen individu, groep of systeem is onfeilbaar. Dus zullen alleen gekken de grote persoonlijke risico's nemen die samenhangen met het starten van een bedrijf, tenzij die risico's beperkt zijn tot bijvoorbeeld de kapitaalinzet. Elke starter weet dat veel van het startgeld komt van de drie F'en: *friends, family and ... fools*. Deze laatsten kunnen het best niet helemaal gek zijn en alleen geld investeren dat ze kunnen missen.

Het bedrijf in zijn dubbele betekenis van het woord is een (economische) wel- daad, een zegen voor de mensheid. Maar recente discussies, vooral in de we- reld van de ngo's, wijzen erop dat een bedrijf duidelijk een *mixed blessing* is. Bedrijven kunnen op sociaal, ecologisch en democratisch vlak geen al te fraaie getuigschriften voorleggen. Denk bijvoorbeeld aan de processen in Italië en België tegen het management van Eternit. Vele werknemers werkten jaren zonder argwaan in het 'witte stof' (asbest), maar werden dikwijls jaren later sa- men met familieleden, collega's en omwonenden getroffen door allerlei ziek- tes. Volkswagen toonde zich niet bepaald van zijn fraaiste zijde met Dieseldgate. Facebook en Google lijken het ook niet zo nauw te nemen met ons welzijn, en in de voedingssector is dierenwelzijn blijkbaar een heel rekbaar begrip. Au- teurs zoals Klein (2000), Frank (2001) en Bakan (2004) hebben overtuigend de 'donkere zijde van bedrijven' aangeklaagd.

1.2 WAAROM BESTAAN BEDRIJVEN?

Op de vraag waarom er eigenlijk bedrijven zijn, lijkt wel iedereen het antwoord te kennen. Bedrijven zijn er om kapitaal, mensen, machines, kennis enzovoort samen te brengen met het oog op economische meerwaarde of winst. Maar voor economen is dit antwoord niet vanzelfsprekend. Waarom moet dat sa- menbrengen van die productiefactoren 'onder één dak' gebeuren?

De gehele economische theorie toont aan hoe effectief en efficiënt markten wel kunnen zijn. Waarom sluit de ondernemer dan niet gewoon een marktcon- tract af met elke werknemer afzonderlijk? We doen dit wel met onze bakker en loodgieter. We nemen die toch ook niet in dienst? Mensen in dienst nemen is economisch immers niet al te rationeel: opeens word je als werkgever 'verant- woordelijk' voor die mensen en je moet hen in dienst houden ook al heb je toe- valling geen werk, je moet hen opleiden, je wordt zelfs hoe langer hoe meer ver- ondersteld allerlei sociale voorzieningen uit te werken. Waarom sluit je gewoon geen contracten met bankiers, reclamemakers, zelfstandige secretaresses? We nemen de bankiers niet in dienst, en meestal ook niet de reclamemakers, maar wel de secretaresse, de caissière en de productmanager. Waarom?

In de economische theorievorming heeft Ronald Coase (Nobelprijswinnaar eco- nomie 1991) het meest gezaghebbende antwoord op deze vraag geformuleerd. In een klassiek geworden artikel licht hij de aard en de limieten aan de groei van bedrijven toe aan de hand van de notie transactiekosten (Coase, 1937).

Aan elke vorm van bedrijfsvoering zijn zogenoemde transactiekosten verbonden: afspraken moeten worden gemaakt, die afspraken moeten worden bewaakt enzovoort. Soms is het veel goedkoper die transacties te laten plaatsvinden in een marktrelatie. Ik kan beter een degelijke auto bij Volvo kopen dan zelf auto's ontwerpen en assembleren. Economen weten dat het meestal goedkoper is de melk op de markt te kopen dan zelf een veestal te houden. Eer je het geld voor je stal uit je tien liter melk per dag hebt terugverdiend, zal er veel water naar de zee zijn gestroomd. En welk gezin heeft nu tien liter melk per dag nodig? Toch is het soms zo dat de transactiekosten lager liggen binnen het bedrijf. Het is waarschijnlijk goedkoper een fulltimesecretaresse in dienst te nemen dan elke week aan een uitzendkracht te moeten uitleggen waar de voorraad nietjes ligt, waar de papierversnipperaar staat en hoe documenten moeten worden voorbereid voor de boekhouding. De marktrelatie wordt dan vervangen door de goedkopere 'hiërarchische' relatie; dat is het verschil tussen de kok van het restaurant en 'mijn kok' in loondienst. Hoe duur dit laatste wel is blijkt uit het feit dat haast iedereen wel eens in een restaurant eet, maar dat bijna niemand een privékok heeft. Veel koppels (en misschien singles nog meer) zouden wel wat graag een privékok hebben, maar het is nu eenmaal veel en veel te duur. Marktrelaties vervangen door hiërarchische relaties is zelden rendabel. Toch doen bedrijven dat voortdurend omdat voor hen hiërarchische relaties vaak wél goedkoper zijn dan marktrelaties.

Het is vooral belangrijk te beseffen dat, economisch gesproken, een bedrijf geen vanzelfsprekendheid is en dat in principe marktrelaties economisch rationeler zouden zijn. Theorieën die trachten te verklaren waarom er dan toch (zovele en zulke grote) bedrijven bestaan, noemt men 'theories of the firm'.

Wikinomics

Dit soort analyse lijkt erg theoretisch en ver van de dagelijkse praktijk verwijderd. Maar laten we even een concreet voorbeeld nemen. In 2007 verschijnt het boek *Wikinomics* (Tapscott & Williams). De auteurs wijzen in dit boek op een uiterst belangrijk gegeven: externe transactiekosten dalen dankzij internet. En ze geven een merkwaardig voorbeeld. Magna, een Canadees bedrijf, bouwt via diverse marktrelaties mee aan bijna elke auto ter wereld. Auto's fabriceren gebeurt zowel 'onder één dak' (Toyota, General Motors ...) als via marktrelaties (Magna). Maar door de steeds dalende transactiekosten (twee ingenieurs kunnen perfect virtueel samenwerken, ook al wonen ze tienduizend kilometer van elkaar) ontstaan er mogelijkheden om samenwerking tussen partijen toch via de markt te laten regelen. Tot april 2009 had haast niemand van Magna gehoord. Toen werden ze favoriet om Opel over te nemen.

En wat bleek? Niet de traditionele autobouwer (alles onder één dak, inclusief eigen showrooms), maar de marktspeeler was de gedoodverfde winnaar. Deze situatie had Coase zich in 1937 uiteraard nooit kunnen voorstellen, maar zijn theoretische inzichten bleken decennia later wel erg valide te zijn. Wat Coase zich waarschijnlijk ook niet kon voorstellen is dat General Motors tussen april 2009 en november 2009 Europese regeringen aan het lijntje hield, bijna een contract tekende met Magna, om dan toch maar te beslissen Opel en Vauxhall bij GM te houden. 'Alles onder één dak' bleek dan toch beter? De terughoudendheid waarmee regeringen met dergelijk brutaal gedrag moeten omgaan, staat bekend als 'too big to fail'. Er staan zoveel arbeidsplaatsen op het spel dat regeringen bezwijken voor elke vorm van chantage.

En kijk eens naar het succes van Uber en van Airbnb. Zie je hoe markttransacties twee heel traditionele sectoren (taximaatschappijen en hotelketens) helemaal door elkaar schudden? Zie je hoe de transactiekosten bij deze nieuwe organisatievormen gedrukt worden? En laten we even in de hotelsector blijven. Hoe werkt booking.com? Vergelijk daar even de kosten die je hebt om een hotel in Nieuw-Zeeland te boeken met de kosten die je ouders hadden toen ze moesten bellen, faxen ... Of neen, ze gingen naar een reisagent, en betaalden heel veel transactiekosten.

Nog een ander voorbeeld. Ja, ik neem een secretaresse in dienst in plaats van telkens naar de uitzendmarkt te gaan. Maar in het boek *The World is Flat* geeft de bekende journalist Thomas Friedman letterlijk tientallen voorbeelden van het omgekeerde (Friedman, 2007). Amerikaanse belastingaangiften worden ingevuld in India, secretaresses en softwarespecialisten wonen duizenden kilometers van de plaats waar de leiding actief is en werken voor het bedrijf zonder in loondienst te zijn. Fenomenen zoals outsourcing, beheerscontracten met de overheid en de exponentiële stijging van de uitzendmarkt tonen overduidelijk aan dat de discussie wat een bedrijf is, en de rol van transactiekosten daarbij, nog steeds brandend actueel is. Meer dan ooit trachten bedrijven hun transactiekosten te minimaliseren en ze constateren dat dit niet langer het beste gebeurt door het opzetten van reusachtige formele organisaties (General Motors, IBM, Shell ...). Geen wonder dus dat de Nobelprijs Economie in 2009 naar Oliver Williamson ging, opnieuw een econoom gespecialiseerd in transactiekosten.

1.3 EEN BEDRIJF ALS EEN BUNDEL RELATIONELE CONTRACTEN

Een bedrijf kunnen we beschouwen als een bundel relationele contracten (Kay, 1993). Een relationeel contract is een vorm van samenwerking of coördinatie die door de partijen via de samenwerking zelf in stand wordt gehouden. Een