

DURACELL®



De N.V. Duracell Batteries Aarschot is een dochteronderneming van de Amerikaanse groep Duracell Holdings Inc.

Duracell Aarschot werd opgericht in 1967 om te voldoen aan de groeiende Europese marktvraag naar Duracell batterijen.

Het bedrijf is gespecialiseerd in de productie en distributie van de zes voornaamste types alkalimangaan batterijen. Deze hebben een wereldwijde bekendheid vanwege hun hoogstaande kwaliteit en lange levensduur. Doorheen het productieproces worden technische innovatie, automatisering en integrale kwaliteitszorg centraal gesteld.

N.V. DURACELL BATTERIES S.A.
Nijverheidslaan 7, 3220 Aarschot

LEERSTOEL A. TAYMANS S.J. Howard Stevenson over het dilemma van «entrepreneurship»

Rudy MARTENS

Rudy Martens is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen (UFSIA, 1988). Van oktober 1985 tot september 1987 verrichtte hij als ICM-«doctoral fellow» onderzoek aan INSEAD, Fontainebleau. Momenteel is hij als eerstaanwezend assistent aan de UFSIA verbonden, waar hij tevens de cursus «Business Policy» doceert in het MBA-programma.

Tijdens het academiejaar 1988-1989 werd besloten tot de oprichting van een leerstoel A. Taymans s.J. Wijlen pater Adrien Taymans s.J. (1911-1988) was een spilfiguur in de ontwikkeling van de faculteit der Toegepaste Economische Wetenschappen en de postuniversitaire managementvorming en -vervolmaking aan de UFSIA. Hij was ook de eerste decaan van de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen (1965-1976). Jarenlang doceerde hij zijn cursus «Economische Leerstelsels», waarin onder andere een grote aandacht besteed werd aan de ideeën van Joseph Schumpeter, die hij persoonlijk op Harvard had leren kennen en voor wie hij een groot respect koesterde. Zowel zijn doctoraat als latere geschriften en activiteiten waren een levendig getuigenis van «entrepreneurship». Het leek dan ook logisch de leerstoel A. Taymans rond dit thema te organiseren.

Op maandag 22 mei 1989 gaf de Amerikaanse professor Howard Stevenson het eerste college van de leerstoel A. Taymans. Professor Howard Stevenson bekleedt in de Harvard Business School de Sarofim-Rock leerstoel, die opgericht werd om continu onderzoek en onderwijs in het

domein van entrepreneurship te verrichten. Na een inleidende laudatio over Pater A. Taymans door prof. em. Luc Wauters, voorzitter van de Leerstoel A. Taymans, kreeg Stevenson vijfenveertig minuten toegewezen om zijn voornaamste ideeën omtrent entrepreneurship uiteen te zetten. Onderhavige tekst beoogt een beeld en reflectie te geven van de academische rede die professor Howard Stevenson die avond hield.

Inleiding

De term «entrepreneurship» kende rond het begin van de jaren tachtig een hernieuwde aandacht in de managementwetenschap ⁽¹⁾. Managers koesterden de stille hoop om een sleutel formule te vinden die hun organisatie meer «entrepreneurial» (ondernemersgericht) kon maken. Diverse wetenschappers en consultants trachtten hierop in te spelen en boden al dan niet wetenschappelijk gefundeerde modellen aan.

Volgens Stevenson kunnen in het onderzoek naar entrepreneurship drie richtingen waargenomen worden.

* Onderzoek naar de *economische effecten* van entrepreneurship

Deze richting vindt haar oorsprong in een van de eerste geschriften in de economische wetenschap, m.n. het werk van Richard Cantillon (1755), die de economische functie van een ondernemer beschreef als het inkopen van goederen tegen een welbepaalde prijs en het verkopen ervan tegen een toekomstige onzekere prijs. De echte impuls van deze richting kan echter worden toegeschreven aan het werk van Joseph Schumpeter (1911, 1934), die het concept van innovatie aan de economische functie van een entrepreneur koppelde. Volgens Schumpeter brengt een entrepreneur een innovatie in het economisch gebeuren. Hij onderscheidt hierbij diverse vormen, zoals bijvoorbeeld produktinnovatie, marktinnovatie, innovatie in produktmethodes enz.

* Onderzoek naar de *kenmerken van individuele entrepreneurs*

Een groot deel van de meer recente literatuur omtrent entrepreneurship situeert zich in deze richting. Diverse traditionele definities van een entrepreneur (risiconemer, stichter, pionier, ...) worden hier door Ste-

(1) In eigen land getuigt het 17de Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres (Antwerpen, 26-27 april 1985) hiervan. Dit congres had als thema: *Innoveren en Ondernemen*.

venson op de korrel genomen. Zo stelt hij dat een entrepreneur niet uit is op het nemen van risico's. Een entrepreneur neemt wel initiatieven maar tracht, zoveel mogelijk, risico's te mijden of te neutraliseren (?). Ook het beeld van de entrepreneur als stichter blijkt weinig behulpzaam. Alhoewel de meeste stichters van ondernemingen als entrepreneurs kunnen beschouwd worden, zijn er toch tal van entrepreneurs die buiten deze categorie vallen (denken we bijv. aan Thomas Watson van IBM). Ook het beeld dat een entrepreneur een pionier is, wordt door Stevenson sterk in twijfel getrokken. De meeste pioniers nemen vaak te grote risico's en eindigen, soms roemrijk, met een pijl in de borst. Volgens Stevenson zijn vele entrepreneurs vooral uiterst succesvol in het kopiëren of verbeteren van reeds bestaande ideeën.

In deze richting horen ook de talloze studies thuis die pogen de socio-psychologische kenmerken van entrepreneurs te achterhalen. In deze studies wordt dikwijls veel belang gehecht aan de genoten opvoeding en familiale omstandigheden.

* Onderzoek naar het *gedrag van entrepreneurs*

Het werk van Stevenson situeert zich vooral in deze richting. Hier wordt uitgegaan van de stelling dat bepaalde resultaten wenselijk zijn voor het individu, de organisatie en de gemeenschap. Entrepreneurship wordt dan omschreven als het ondernemersgedrag dat deze resultaten tot stand kan brengen.

Volgens Stevenson is de recente aandacht voor entrepreneurship niet meer te beschouwen als een modeverschijnsel maar gefundeerd op een reële economische noodzaak. Vooreerst blijkt de graad van veranderingen in de ondernemingswereld steeds sneller te verlopen. De huidige organisatiestructuren en -processen blijken onaangepast om hierop een adequaat antwoord te vormen. Vanuit diverse hoeken wordt dan ook meer en meer gepleit en geijverd voor nieuwe managementmodellen en -theorieën, waarin een meer ondernemersgericht gedrag als noodzakelijk wordt beschouwd.

(2) Hier sluit Stevenson aan bij de inzichten van Joseph Schumpeter, die stelde dat: «Risk bearing is no part of the entrepreneurial function. It is the capitalist who bears the risk.» (Schumpeter, 1939, blz. 8). Schumpeter merkt wel op: «Risk, nevertheless, enters into the pattern in which entrepreneurs work. But it does so indirectly and at one remove: riskiness ... makes it more difficult to obtain the necessary capital ...» (Schumpeter, 1939, blz. 8).

I. OPPORTUNITEIT ALS DETERMINANT VAN ENTREPRENEURSHIP

Stevenson beschouwt entrepreneurship als een fenomeen dat niet alleen kleine ondernemingen of *start-ups* betreft, maar als een algemene managementhouding waarin het concept *opportuniteit* centraal staat⁽³⁾. Opportuniteit duidt in essentie op:

- (i) een verlangen naar een toekomstige toestand, die slechts gerealiseerd kan worden mits een verandering wordt aangebracht in huidige toestanden/acties;
- (ii) een geloof in de haalbaarheid van die toestand.

Een opportuniteit wordt hier dus omschreven als een verandering die *gewenst en haalbaar* is.

Het concept opportuniteit omvat diverse elementen. Zo is een opportuniteit een relativistisch concept: opportuniteiten verschillen naargelang van de leeftijd, vroegere prestaties, beschikbare financiële middelen en het milieu waarin een individu functioneert. Een opportuniteit is dus persoonsgebonden en functie van de beschikbare middelen. Een opportuniteit is eveneens tijdsgebonden: een situatie die op een bepaald tijdstip niet als opportuniteit wordt waargenomen, kan op een later tijdstip wel degelijk als opportuniteit ervaren worden.

De bovenstaande redeneringen leiden Howard Stevenson dan tot de volgende definitie van entrepreneurship: «het nastreven van een opportuniteit, onafhankelijk van de evaluatie van de *huidige* beschikbare middelen»⁽⁴⁾.

II. DE KENMERKEN VAN EEN ENTREPRENEUR

Om het ondernemersgedrag beter te kunnen situeren maakt Howard Stevenson in zijn verdere analyse een onderscheid tussen een entrepreneur («promoter») en een administrateur («trustee»). De kenmerken van deze twee *extreme* types worden in figuur 1 uiteengezet.

(3) Hier sluiten de ideeën van Stevenson sterk aan bij de inzichten van Van Cauwenbergh en Van Robaeys (1978, 1985), die het concept *opportuniteit* in een ruimer kader van strategisch gedrag analyseren.

(4) Deze definitie lijkt in eerste instantie strijdig met de stelling dat een opportuniteit afhankelijk is van de beschikbare middelen. Wellicht wil Stevenson beklemtonen dat bij een entrepreneur de drang naar initiatief primeert boven de analyse van de beschikbare middelen (ctr. infra).

Figuur 1: Kenmerken van een entrepreneur en een administrateur

<i>entrepreneur</i>	<i>administrateur</i>
opportuniteit	middelen
revolutie	evolutie
meerdere beslissingen	enkelvoudige beslissingen
«gebruik en huur»	«bezit en aanwending»
informele netwerken	nadruk op hiërarchie
prestaties in teamverband	individueel in de hiërarchie

Een entrepreneur is gericht op het vinden van opportuniteiten. Het zoeken naar middelen om de opportuniteit te beantwoorden wordt pas in tweede instantie overwogen. Een voortdurende aandacht voor wijzigingen in technologie, consumentenvoorkeuren, waarden enz. is typerend voor een entrepreneur. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat een entrepreneur niet per se totaal nieuwe terreinen wil betreden; vaak ligt het initiatief veeleer in het tot stand brengen van een nieuwe combinatie van bestaande ideeën.

In tegenstelling tot de – opportuniteitsgerichte – entrepreneur zal een administrateur zich veelal de vraag stellen: «hoe kan ik de huidig beschikbare middelen het best aanwenden?». Een administrateur zal dan ook in eerste instantie rekening houden met de heersende plannings- en beloningssystemen.

Het waarnemen van een opportuniteit op zichzelf maakt nog geen entrepreneur. Een entrepreneur zal tevens steeds in relatief korte tijdsperiodes wensen te (re)ageren. Een administrateur daarentegen zal eerder traag inspelen op wijzigingen en daarbij de status quo nastreven.

Een entrepreneur zal ook meer streven naar een *gebruik* van *tijdelijke* middelen. Daar een opportuniteit tijdsgebonden is, kan het aanwenden van middelen eveneens slechts tijdelijk noodzakelijk zijn. Entrepreneurs zijn wars van allerlei overhead-kosten die de flexibiliteit van de organisatie belemmeren. Een administrateur tendeeft meer naar het *bezit* van middelen, daar dit status en zekerheid kan meebrengen.

Een entrepreneur zal eveneens direct contact met relevante actoren verkiezen in plaats van te berusten op formele relaties. Kenmerkend zijn de voorkeur voor een vlakke organisatiestructuur met diverse informele contacten. Een administrateur daarentegen verkiest duidelijk afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en zal zich zelden buiten deze lijnen begeven.

III. DE TAAK VAN DE ENTREPRENEUR

De taak van een entrepreneur wordt dan met het concept van waarde verbonden. Waarde wordt algemeen omschreven als *een mechanisme dat een verbetering van een toestand over de tijd meet*. Dit kan zich zowel op individueel, op organisatorisch als op maatschappelijk niveau situeren. Volgens Stevenson bestaat de essentie van de taak van een entrepreneur in het uitbalanceren van drie activiteiten:

(a) *het definiëren van waarde*

Hier steunt Stevenson ten dele op de evenwichtstheorie van Chester Barnard (1938), die stelt dat iedere agens een zekere vergoeding (waarde) dient te ontvangen om zijn verdere bijdrage tot een effectieve werking van de organisatie te verzekeren. Individuen, of coalities van individuen, oefenen een sterke invloed uit op de door de organisatie nagestreefde doelstellingen. Het bepalen van de doelstellingen van een organisatie is tevens geen louter interne reflectie-oefening. In het proces van waarde-definiëring moet eveneens rekening gehouden worden met normen en standaarden die in de maatschappelijke context van de organisatie heersen.

(b) *het creëren van waarde*

Om de beoogde waarde te bereiken dient een onderneming over een concurrentieel voordeel te beschikken. Hier breekt Stevenson nieuw ijs met de stelling dat deze voordelen vooral dienen gehaald te worden uit het verwerven van menselijke en technologische middelen en het combineren van deze middelen met specifieke menselijke bekwaamheden op een eigen specifieke wijze. Analyses van marktstructuren kunnen op zichzelf niet leiden tot concurrentiële voordelen. Mensen (met hun bekwaamheden en motivatie) en organisatie (hoe de mensen interageren en gebruik maken van de activa) zijn de hoofdbronnen van echte concurrentiële voordelen.

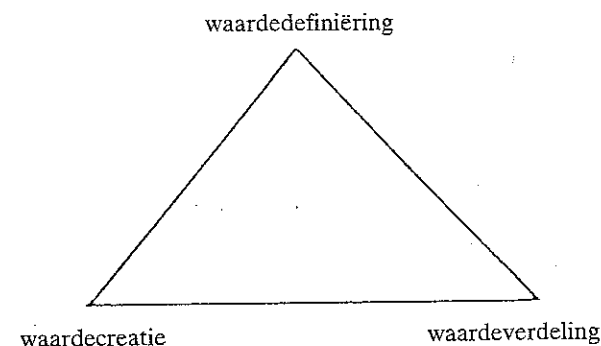
(c) *het verdelen van waarde*

Een evenwichtige verdeling van de gecreëerde waarde is eveneens een cruciale taak van de ondernemer. Waarde wordt verdeeld tussen de onderneming (de aandeelhouders, de reserves voor latere investeringen), de individuen in de organisatie en de maatschappij (klanten, leveranciers enz.). In deze verdeling van waarde heeft een ondernemer een zekere vrijheid. Hier wordt hij geconfronteerd met een dilemma van rechtvaardigheid. Welke interne en externe agentia moeten welke waarde toebedeeld krijgen? In elk geval moet er gestreefd worden naar een continue medewerking van de relevante individuen en groepen om de effectiviteit van de onderneming veilig te stellen.

Er dient hier opgemerkt te worden dat de bovenvermelde drie taken wederzijds afhankelijk zijn, hetgeen leidt tot de intrinsieke beperking van een benadering die zich slechts op één of twee van de drie aspecten concentreert. Zo wordt het boek van Peters en Waterman (*In Search of Excellence*) bijvoorbeeld gekenmerkt door een gebrek aan aandacht voor de technische aspecten van waardecreatie, hetgeen de praktische waarde van het boek uiteraard sterk doet dalen.

In de praktijk kunnen de drie bovenvermelde taken vaak niet los van elkaar beschouwd worden. Schematisch stelt Stevenson dit dan als volgt voor:

Figuur 2: De management waardedriehoek



IV. DE ILLUSIE VAN EVENWICHTSTOESTANDEN

De noodzaak van nieuwe managementmodellen en -theorieën, waarin entrepreneursgedrag centraal staat, leidt tot het ter discussie stellen van verankerde assumpties in de diverse takken van de economische wetenschap. Zo wordt in de economische wetenschap veelal uitgegaan van de veronderstelling dat evenwicht de normale toestand is en dat afwijkingen van dit evenwicht slechts tijdelijke fenomenen zijn. De praktijk geeft echter een totaal ander beeld. Ieder decennium blijken de onderneming, de industrie en het economisch landschap sterke wijzigingen te hebben ondergaan.

Stevenson stelt dan ook dat verandering – niet evenwicht – de realiteit vormt. In plaats van evenwicht wordt chaos als normale toestand vooropgesteld. Chaos duidt hierbij niet op verwarring maar op een systeem waarin kleine veranderingen in de initiële voorwaarden kunnen leiden tot sterk wijzigende resultaten ⁽⁵⁾.

Veranderingen zijn onvermijdelijk en noodzakelijk. Crisissen houden niet enkel een gevaar in maar vormen tevens een opportuniteit. Ook hier baseert Stevenson zich op een inzicht van Joseph Schumpeter, die reeds in 1942 in het bekende boek *Capitalism, Socialism and Democracy* de volgende idee bracht: «Capitalism is by nature a form or method of economic change and not only never is but never can be stationary. The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumers' goods, the new methods of production and transportation, the new markets, the new forms of industrial organisation that capitalist enterprise creates. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism».

De assumptie van evenwicht als normale toestand wordt aldus de grond ingeboord. Evenwichtstoestanden zijn uiterst zeldzaam, de normale toestand is die van verandering. In plaats van een evenwichtstheorie dient dan ook dringend een *veranderingstheorie* te worden uitgewerkt. Kritische elementen hierin zijn:

- verandering is de basistoestand;
- statische studies zijn weinig verhelderend. Kennis van begin- en eindpunt is niet voldoende om de complexiteit van dynamische veranderingen te kunnen verklaren. «Tijd» is een kritische factor die de nodige aandacht dient te krijgen;
- de volgorde waarin diverse gebeurtenissen zich voordoen is bepalend voor de wijze waarop waarde gedefinieerd, gecreëerd en gedistribueerd wordt ⁽⁶⁾;
- eenzijdige causaliteit is de uitzondering, wederzijdse afhankelijkheid de norm;
- functionele relaties zijn zelden lineair en veelal wijzigend over de tijd. Dit laatste leidt ertoe dat iedere veralgemening aan ernstige beperkingen onderhevig is;

(5) Deze inzichten steunen op de recente revolutionaire quantumtheorie in de natuurwetenschappen.

(6) Hier treffen we een gelijkenis aan met de inzichten van Herbert Simon, Nobelprijswinnaar Economie in 1978. Volgens Simon lost een individu een probleemsituatie *niet* op met de keuze van het *meest optimale* alternatief *maar* zal een individu dat alternatief kiezen dat zich het *eerst aandient* en min of meer *voldoening* schenkt.

- evaluatiecriteria zijn divers. Ondernemingssucces kan niet door één enkele variabele gemeten worden. Bovendien zijn «succes-variabelen» ook context-gebonden;
- een puur objectieve observatie is niet mogelijk.

Vooraf dit laatste element werd in de uiteenzetting van Stevenson benadrukt. Hij stelt dat de spiegel de realiteit creëert. Hij verwijst hierbij naar het bekende Hawthorne-effect ⁽⁷⁾. De realiteit die waargenomen wordt, wijzigt zich reeds bij het stellen van vragen.

De noodzaak van een nieuwe theorie, die sterk afwijkt van de klassieke theorie en eerder aanleunt bij een «chaos-theorie», wordt geïllustreerd in figuur 3.

Figuur 3: *Realiteit versus theorie*

<i>realiteit</i>	<i>klassieke theorie</i>
verandering	evenwicht
longitudoonaal	statisch/comparatief
sequentie is kritisch	sequentie weinig relevant
wederzijds afhankelijk	eenzijdige afhankelijkheid
klein aantal waarnemingen	grote steekproeven
relaties: dynamisch	relaties: stabiel
niet-lineair	lineair
vertekende waarnemingen	onvertekende waarnemingen
invloed van waarnemer	waarnemer heeft geen invloed

De opbouw van een veranderingstheorie zal zeker niet gemakkelijk verlopen. Het vraagt de verzameling van compleet nieuwe gegevens, waarbij rekening moet worden gehouden met de complexe interacties tussen diverse factoren en waarbij tevens een multidisciplinaire benadering onontbeerlijk is. Slechts onder die omstandigheden kunnen we tot een meer realistische managementtheorie komen. Een zekere bescheidenheid moet hierbij wel in acht genomen worden. Een theorie kan immers nooit

(7) In dit onderzoek werd de relatie tussen fysische omstandigheden (vb. verlichting) en prestaties bestudeerd, maar naderhand bleek dat wijzigingen in prestaties enkel en alleen veroorzaakt werden door het feit van de observatie zelf.

pretenderen de waarheid te verkondigen. Een theorie is slechts een *middel*, dat aangepast dient te worden naarmate nieuwe inzichten op de voorgrond worden gebracht en dat *tracht* de – steeds onvoorspelbare – toekomst toch enigszins voorspelbaar te maken.

Besluit

Stevensons uiteenzetting pleitte voor het aanmoedigen van entrepreneursgedrag in organisaties wegens de sterk gewijzigde context waarbinnen ondernemingen functioneren. De individuele entrepreneur wordt omschreven als een persoon die opportuniteiten waarneemt en het nastreven hiervan wenselijk en haalbaar acht. Een zeker geloof en verbondenheid met de actierichting is hierbij onontbeerlijk.

In dit verband krijgt de rol van het top management in Stevensons visie een andere dimensie. Top management, althans in grote ondernemingen, brengt geen directe ondernemingswinst binnen. De taak van top managers ligt veeleer in het wegnemen van belemmeringen, in het verschaffen van de benodigde middelen voor het nastreven van opportuniteiten, in het motiveren en aanmoedigen van initiatief en in het bevorderen van coördinatie. Top managers worden hierin met tal van dilemma's geconfronteerd. Stevenson sprak in dit verband zelfs van een trilemma tussen (i) het vermijden van een te vroege interventie, (ii) het tussenkomen zonder het initiatief over te nemen en (iii) het vermijden van ernstige misstappen.

Wegens de inherente onzekerheid verbonden met elk initiatief is het in elk geval geen gemakkelijke taak om (noodzakelijke) veranderingen in ondernemingen te stimuleren.

Stevenson besloot zijn ideeëngang met een citaat van Woody Allen: «We are at crossroads. One path leads to despair and utter hopelessness, the other to total extinction. I pray that we have the wisdom to choose wisely!». Om dit dilemma enigszins te verzachten werd als epiloog de volgende idee aangereikt: «If you do not know where you are going, any road will get you there!».

Bibliografie

- BARNARD, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- PETERS, T. en R. WATERMAN, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- SCHUMPETER, J., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, 1934 (herdrukt door Galaxy Books, New York, 1961). De eerste uitgave (in het Duits) dateert van 1911.
- SCHUMPETER, J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin, Londen, 1942.
- SCHUMPETER, J., «The entrepreneur as an innovator», in: E. DALE, *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, McGraw-Hill, New York, 1965, blz. 7-11. Deze tekst werd overgenomen uit Schumpeters boek: *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill, New York, 1939, blz. 102-109.
- SIMON, H., «Rational decision making in business organizations», *American Economic Review*, september 1979, blz. 493-513.
- STEVENSON, H. en D. GUMPert, «The heart of entrepreneurship», *Harvard Business Review*, maart-april 1985, blz. 85-94.
- STEVENSON, H., M. ROBERTS en H. GROUSBECK, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, R.D. Irwin, Homewood, Ill., 1985.
- STEVENSON, H. en W. SAHLMAN, *The Importance of Entrepreneurship*, Working Paper 9-786-018, Harvard Business School, Boston, december 1985.
- STEVENSON, H., en J.C. JARRILLO-MOSSI, «Preserving entrepreneurship as companies grow», *The Journal of Business Strategy*, zomer 1986, blz. 10-23.
- STEVENSON, H. en S. HARMELING, «Entrepreneurial Management's Need for a More 'Chaotic' Theory», Working Paper 89-061, Harvard Business School, Boston, april 1989.
- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, *Strategisch Gedrag*, Kluwer, Deventer, 1985 (eerste uitgave: 1978).