Column

Over ambacht en wetenschap

Sytse Douma

'In de middeleeuwen', zo schreef Pareto[1] al in 1935, 'bouwden meester-metselaars prachtige gebouwen door gebruik te maken van vuistregels, van in de praktijk verkregen kennis, zonder dat zij ook maar een flauwe notie hadden van theorieën met betrekking tot de buigweerstand of de draagkracht van bouwmaterialen. Zij realiseerden hun meesterwerken alleen door te proberen en nog eens te proberen en door vergissingen en fouten al doende te herstellen. Maar juist dankzij zulke theorieën maken hedendaagse ingenieurs niet alleen minder fouten (waardoor zij efficiënter kunnen bouwen dan middeleeuwse bouwmeesters), zij verwezenlijken ook gebouwen die door meester-metselaars en andere handwerkslieden uit vroegere eeuwen onmogelijk gerealiseerd hadden kunnen worden.
Middeleeuwse artsen kenden bepaalde remedies die beter werkten dan die van kwakzalvers en alchemisten. Maar andere remedies van middeleeuwse artsen hadden geen enkel nut. Heden ten dagen zijn de meeste, niet alle, van die vergissingen geëlimineerd dankzij scheikundige theorieën. Bovendien heeft de biologie het mogelijk gemaakt de vele nieuwe stoffen die dankzij de scheikunde ter beschikking van de geneeskunde zijn gekomen effectiever te gebruiken.
Nog maar een paar jaar geleden was het voor iemand die met behulp van een hoogoven ijzer wilde maken uit ijzererts verstandiger om te luisteren naar de raadgevingen van een praktijkman dan van een wetenschapsman. Maar heden ten dage kan een hoogovenbedrijf niet meer werken zonder de raadgevingen van chemici en andere theoretici....'

De architect kan inderdaad niet meer werken als hij niet op een gedegen manier is geschoold. Hetzelfde geldt voor de arts en de ontwerper van hoogovens. De scholing van deze beroepsbeoefenaren berust op een geheel van kennis en ervaring, waartoe wetenschappelijk onderzoek een belangrijke bijdrage heeft geleverd. Maar hoe zit dat met de manager van deze tijd? Kan een manager in deze tijd succesvol zijn zonder te zijn geschoold in datgene wat de bedrijfswetenschappen (bedrijfseconomie en bedrijfskunde) te bieden hebben? Voor degenen die deze vakken onderwijzen aan universiteiten en hogescholen zou het erg plezierig zijn als deze vraag met een ondubbelzinnig nee kon worden beantwoord. Maar zo eenvoudig ligt het dunkt mij niet. Het antwoord moet genuanceerder zijn.

Ik wil de vraag in eerste instantie toespitsen op een specifiek onderwerp uit de bedrijfseconomische theorie: de theorie inzake investeringsbeslissingen.

Voor het beoordelen van investeringsprojecten zijn er in principe twee typen methoden. In de eerste plaats boekhoudkundige methoden (zoals de methode van de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit) en daarnaast Discounted Cash Flow methoden (zoals de methode van de netto contante waarde en de methode van de interne rentabiliteit). Persoonlijk ben ik ervan overtuigd dat Discounted Cash Flow methoden verre superieur zijn aan boekhoudkundige methoden. Deze methoden vergen een (heel klein) beetje meer rekenwerk dan boekhoudkundige methoden, maar dat kan nauwelijks meer een bezwaar zijn. Toch blijkt dat deze methoden in middelgrote Nederlandse bedrijven maar weinig worden gebruikt. Volgens Bouma en Schipperijn[2] worden in 10% van de bedrijven met minder dan 250

Prof. Dr. S. W. Douma is hoogleraar bedrijfseconomie, in het bijzonder de organisatie van de onderneming, aan de Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.

werknemers en in 45% van de bedrijven met meer dan 250 werknemers DCF-methoden gebruikt. Hoe kan men dat nu verklaren? Als DCF-methoden werkelijk zo superieur zijn, dan zouden bedrijven die deze methoden niet gebruiken de concurrentiestrijd op den duur moeten verliezen. Zij zouden dan immers gemiddeld minder goede investeringsbeslissingen nemen dan bedrijven die deze methoden wel gebruiken. Maar zo eenvoudig ligt het natuurlijk niet. Ondernemingen concurreren op heel veel manieren met elkaar. De methode die zij gebruiken voor investeringsselectie is slechts één van die manieren. Wie een minder goede methode gebruikt maar op andere punten betere keuzen maakt kan waarschijnlijk nog heel lang overleven. Dat 55% van de grotere ondernemingen geen DCF-methoden gebruiken en desondanks blijven bestaan hoeft dus nog niet te betekenen dat boekhoudkundige methoden even goed zijn als DCF-methoden.

Laat ik nog eens een tweede voorbeeld noemen. Ik ontleen dat aan een recent artikel van Soeters[3]. Ik citeer eerst Soeters:
'Tijdens deze bijeenkomst (Soeters bedoelt een studiedag voor managers over theorie en praktijk van de organisatiekunde) werden een organisatietheoreticus van internationale faam, Henry Mintzberg, en een succesvolle manager met elkaar geconfronteerd. De manager was de oprichter van een inmiddels ter beurze genoteerde software-firma en gesjeesde wiskundestudent, zoals niet zonder trots door hemzelf vermeld werd. Hij bleek niet onder de indruk van de vijf structuurtypen van Mintzberg, zoals die momenteel wereldwijd onderwezen worden. Hij had zijn succesverhaal en miljoenenvermogen weten te verwerven door zijn bedrijf te structureren volgens een door hemzelf ontwikkeld type, voor het gemak maar het zesde structuurtype genoemd. Dit organisatiemodel was superieur aan de andere structuurschema's.
De uitdaging die in zijn voordracht besloten lag was duidelijk en werd door Mintzberg gedecideerd aanvaard. In een korte, scherpe, maar beleefde analyse werd het zesde model als niets nieuws ontmaskerd en herleid tot het eerdere theoretische schema van vijf structuurtypen. Tevens werd het inderdaad uitzonderlijke succes van de firma gerelativeerd onder verwijzing naar gunstige marktomstandigheden en technologische ontwikkelingen. Henry Mintzberg – en dus de wetenschap – won op punten.'
Of de organisatievorm van BSO (want om die software-firma gaat het) nu wel of niet als een nieuw zesde structuurtype moet worden beschouwd is op zichzelf een heel interessante vraag, maar daar gaat het mij nu niet om. Ik zou er op willen wijzen dat Eckart Wintzen, de oprichter van BSO en degene die Henri Mintzberg uitdaagde, een heel succesvolle organisatievorm heeft gekozen zonder dat hij op dat moment de theorieën van Mintzberg kende. Hij is te werk gegaan als een meester-metselaar en hij heeft daarmee veel succes gehad. Veel grote succesvolle organisaties zijn tot stand gekomen zoals de grote middeleeuwse kathedralen: met vallen en opstaan en met aanpassen en herstructureren van wat niet doelmatig bleek. Toch ben ik ervan overtuigd dat de theorieën van Mintzberg voor een organisatiedeskundige onmisbare bagage vormen.
De gereedschapskist van de bedrijfseconoom/bedrijfskundige bevat natuurlijk veel meer dan alleen DCF-methoden en structuurtypen à la Mintzberg. Niet alle gereedschappen zijn even praktisch. Sommige worden in de praktijk nog weinig gebruikt omdat niet iedereen ermee om weet te gaan. Soms worden bestaande gereedschappen door nieuwe, betere vervangen. En soms, heel soms, komt er iets prachtigs tot stand zonder dat moderne gereedschappen worden gebruikt. Maar dat neemt niet weg, dat gebruik van die moderne gereedschappen de hedendaagse manager in elk geval in staat stelt om efficiënter te werken. Eenvoudig omdat hij of zij daardoor minder fouten zal maken.

Noten

1 Dit citaat van Pareto, dat ik zeer vrij heb vertaald, is te vinden in M. C. Jensen, Organization Theory and Methodology, *The Accounting Review*. Vol.57, no.2, april 1983, pp. 319-339.
2 Bouma, J. L. en J. A. Schipperijn, *Investeringsbeslissingen in theorie en praktijk*, KPMG Klynveld, Amsterdam, 1988.
3 Soeters, J., De 'praktijk' als bron van wetenschappelijke vooruitgang in de organisatiekunde, *Bedrijfskunde*, 1990/3.