



Entrepreneurs in de nieuwe economie

Auteur(s):

Nooiteboom, B.
Hoogleraar bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4274, pagina 783, 6 oktober 2000

Rubriek:**Trefwoord(en):**

ondernemen

Welke effecten heeft de nieuwe economie op kansen voor ondernemerschap en bedrijven? De paradox van exploitatie en exploratie biedt een nieuwe uitdaging.

Eén van de verschijnselen die worden toegerekend aan de nieuwe economie is de opkomst van nieuwe, kleine bedrijven. Die was er echter in eerdere industriële revoluties ook. Elke opgang als gevolg van radicaal nieuwe technologie wordt vergezeld van zwermen van nieuwe, kleine bedrijven. Een oorzaak daarvan is dat nieuwe technologie bestaande marktposities vernietigt, toetredingsbarrières afbreekt en nieuwe markten creëert en aldus nieuwe mogelijkheden geeft voor toetreding. Een tweede oorzaak is dat in het beginstadium de druk vanuit de concurrentie om gebruik te maken van schaafeffecten beperkt is. Door de aanvankelijk geringe omvang van de vraag is de mogelijkheid om hiervan gebruik te maken eveneens beperkt. Dit maakt een kleine bedrijfsomvang mogelijk vanuit het gezichtspunt van concurrentie.

Naast deze algemene factoren geeft de nieuwe economie een specifiek, nieuw voordeel voor kleinere bedrijven. Er zijn verschillende schaafeffecten in transactiekosten: die kosten zijn hoger als je een klein bedrijf bent of kleine bedrijven als partners hebt¹. Het schaafeffect zit onder andere in de vaste kosten van het opzetten van informatiesystemen voor zoeken, evalueren en controle: de kosten van hardware, software en het leren gebruiken ervan. De informatie- en communicatietechnologie (ict), en vooral internet, heeft dat goeddeels weggenomen. Voor nieuwe bedrijven helpt dat de toegang te vinden tot nieuwe markten. Afgezien van die technische schaafeffecten bevordert ict netwerkrelaties tussen bedrijven. Vooral kleinere bedrijven hebben die relaties nodig om beperkingen in hun competenties te compenseren.

Exploitatie en exploratie

Een bekend dilemma voor bedrijven is dat zij exploitatie en exploratie moeten combineren. Aan de ene kant moeten bedrijven bestaande middelen efficiënt exploiteren, om te overleven op korte termijn. Aan de andere kant moeten zij om te overleven op de langere termijn 'exploratie' verrichten: nieuwe middelen en kundigheden ontwikkelen. In toenemende mate moeten bedrijven exploitatie en exploratie tegelijkertijd verrichten. Dat is een paradoxale taak. Ondernemerschap doet zich eerder voor naarmate er meer kansen zijn voor exploratie met behoud van exploitatie. Creatie wordt meer toegelaten als die minder destructie met zich mee brengt. De nieuwe economie verruimt die kansen voor exploratie.

Efficiënte exploitatie vergt traditioneel een proces van versmalling, van eliminatie van alles wat overmatig is voor productie. Dit wordt bereikt door middel van arbeidsdeling en specialisatie, en gebruik van de schaalvoordelen die dat oplevert. Exploratie, daarentegen, vergt een proces van verwijding en opening. Exploitatie vergt coördinatie, integratie en eenheid van perceptie, doel en proces. Exploratie, met zijn Schumpeteriaanse 'nieuwe combinaties', vergt juist losse coördinatie, variëteit en desintegratie in lossere delen. Dergelijke structuren doen zich voor in 'industriële districten' van veelal kleine bedrijven en in 'virtuele organisaties' met autonome onderdelen.

De nieuwe economie geeft meer noodzaak en meer ruimte voor exploratie met behoud van efficiënte exploitatie. Dat geeft meer mogelijkheden voor nieuw ondernemerschap en is in het voordeel van kleinere bedrijven. Een oorzaak is vermindering van schaafeffecten, als gevolg van de ict. Schaafeffecten in productie en in gebruik van computers waren eerder sterk verminderd en in sommige gevallen zelfs geheel verdwenen. Er bleven sterke schaafeffecten over in merknaam en distributie, maar die zijn nu voor een deel afgenomen door de vermindering van transactiekosten en vooral van het schaafeffect daarin, zoals al aangegeven. Hieronder worden andere oorzaken van de verschuivende balans tussen exploitatie en exploratie onderzocht.

Minder hardware, meer software

Het probleem in de combinatie van exploitatie en exploratie is het grootst wanneer de cyclus van product vernieuwing korter is dan de cyclus van vernieuwing in productie en wanneer de investering voor productie specifiek is voor het product. Verandering van productie is langzaam in relatie tot verandering van product wanneer het grote, kostbare investeringen vergt die bovendien gebonden zijn aan een vaste vorm van het product. Dat was traditioneel het geval in fabrieken. Denk bijvoorbeeld aan een staalfabriek, waar duurzame installaties weinig flexibiliteit ten aanzien van de te fabriceren producten toelaten.

De systeemverandering die nu plaatsvindt, ligt voor een deel in het feit dat productie in toenemende mate gebaseerd is op gemakkelijker te actualiseren kennis van mensen en software van computers, op een platform van hardware dat niet zo snel hoeft te veranderen om

snelle productverandering mogelijk te maken. Deze systeembreuk doet zich het duidelijkst voor in diensten, waar productie direct verbonden is met menselijke of computer software. Dit verschil wordt vermenigvuldigd door het feit dat diensten in de economie een groeiend aandeel hebben. Vroeger werd gedacht dat de productiviteitsstijging in diensten beperkt is. In sommige gevallen is dat nog steeds zo, maar het is zeker niet het geval waar productiviteit, inclusief kwaliteitsverbetering, deels gebaseerd is op ict. De innovatie van diensten kan om genoemde redenen veel sneller zijn.

Snelle exploratie

Mogelijkheden voor snellere exploratie doen zich ook, zij het soms meer indirect, voor in de industrie. In sommige gevallen is de productieapparatuur zelf meer flexibel geworden, zoals in computergestuurde apparatuur. Dit maakt flexibele productie mogelijk en daarmee een verkleinde afstand tussen exploitatie en exploratie. In ontwikkeling worden fysieke prototypes steeds meer, met gebruik van ict, vervangen door virtuele prototypes, die getoetst worden in computersimulatie. Computerondersteund ontwerpen maakt ook meer efficiënte koppelingen mogelijk in een keten van ontwerp. De producent kan een overkoepelend ontwerp, bijvoorbeeld van een auto, per telefoon sturen naar een leverancier van een onderdeel, die zijn ontwerp inbouwt en weer terug stuurt. Meer in het algemeen kan ict worden gebruikt om de snelheid en flexibiliteit in ketens en netwerken te vergroten, in verbindingen tussen leveranciers, producenten, distributeurs en consumenten.

Openheid

In samenwerking tussen bedrijven was er traditioneel een probleem van lekkage van kennis ('spillover'). Voor hoge toegevoegde waarde van samenwerking moest men informatie geven over wat men wel en niet doet en kan, al was het alleen om de partner de gelegenheid te geven om hulp te bieden met zijn complementaire competenties. Het probleem daarbij is dat als die informatie de eigen kerncompetentie raakt, men het risico kan lopen dat die via de partner wegvloeit naar een concurrent. Een oplossing van dat probleem is exclusiviteit: men laat de partner niet toe in dezelfde activiteit ook samen te werken met enige concurrent. Het probleem daarvan is dat het een restrictie oplegt aan de variëteit en nieuwheid van bronnen van leren. In langdurige, exclusieve relaties bereikt men het punt dat men elkaar niets nieuws meer te bieden heeft.

Minder weglek-risico

Hier moet men niet alleen kijken naar de tijd die verloopt tot informatie een concurrent bereikt, maar ook naar zijn 'absorptiecapaciteit': zijn vermogen om die informatie te begrijpen, te imiteren en te implementeren. Het punt is nu dat het gevaar van lekkage sterk verminderd is, om twee redenen. Reden één is pure snelheid van verandering. Als tegen de tijd dat de concurrent in staat is tot effectieve imitatie en implementatie de informatie al verouderd is, dan wordt men een bewegend doel en verdwijnt het probleem. De tweede reden is dat in toenemende mate concurrentievoordeel gelegen is in het vermogen om exploitatie en exploratie te combineren. Dit is belichaamd in interne en externe organisatie ('netwerk') en cultuur en die zijn niet gemakkelijk te imiteren. Concurrentievermogen zit niet meer in producten en technologie, maar in het vermogen die te veranderen. Daartoe wordt het minder belangrijk om bestaande producten en technologieën te beschermen en die bescherming was voor kleinere bedrijven moeilijker dan voor grote. Kortom: ook op dit punt is er een verbetering van de relatieve positie van nieuwe, kleine bedrijven.

Nieuwe organisatievormen

Er is ook verandering in vormen van organisatie. Er wordt niet langer gedacht in termen van een dichotomie van enerzijds de markt, met volledig autonome partijen die op afstand ad hoc transacties met elkaar verrichten, en anderzijds de 'hiërarchie' van de interne organisatie. Tussenvormen zijn ontdekt, of herontdekt, van meer of minder sterke verbindingen tussen bedrijven, in meer of minder duurzame en meer of minder exclusieve netwerken. Een alternatief is sterk gedecentraliseerde 'virtuele' bedrijven met losse koppelingen tussen onderdelen. Het traditionele onderscheid tussen kleine en grote bedrijven wordt minder zinvol: industriële districten of netwerken en virtuele bedrijven staan dicht bij elkaar. Een manier om de paradox van exploitatie en exploratie op te lossen is om sommige knooppunten in een netwerk te laten specialiseren in het een en andere knooppunten in het andere, en de combinatie te maken door middel van flexibele combinaties ervan. 1ct maakt dat mogelijk op manieren die vroeger ondenkbaar waren.

Verfijnde middelen zijn ontwikkeld voor de besturing ('governance') van relaties tussen bedrijven. Daarmee kunnen steeds beter schijnbaar onverenigbare doelstellingen worden verwezenlijkt. Aan de ene kant is er een noodzaak tot samenwerking, om gebruik te maken van verschillende, complementaire competenties, ter wille van hoge toegevoegde waarde en innovatie door nieuwe combinaties. Aan de andere kant vergt dit specifieke investeringen in partnerrelaties, die problemen leveren van afhankelijkheid en 'hold-up' en moeten dergelijke relationele risico's worden beheerst ². Aan de ene kant moeten relaties voldoende duurzaam zijn om de investeringen in samenwerking terug te verdienen. Aan de andere kant moeten ze voldoende flexibel en open blijven om rigiditeiten te vermijden. We leren met deze paradoxen om te gaan in nieuwe vormen van organisatie en coördinatie.

Het gevolg hiervan is ook een verbetering van perspectieven voor nieuwe, kleinere bedrijven. Door flexibele combinaties met anderen kan men kleiner en sneller opereren dan toen men alle benodigde competenties zelf moest ontwikkelen en bundelen.

Management-stijlen

Er zijn belangrijke implicaties voor de structuur van organisaties en stijlen van management in de nieuwe economie. In het verleden ging men er van uit dat er door het management richting werd gegeven aan de exploratie, door middel van strategische planning. Men ging er van uit dat exploitatie een kwestie was voor de 'werkvloer' en dat heette het 'operationele werk'. Echter, exploratie moet geworteld zijn in de ervaring met exploitatie en men ging er van uit dat management daarover geïnformeerd zou zijn door rapportage. Tegenwoordig, met de noodzaak van snellere exploratie in combinatie met exploitatie, moeten mensen die in direct contact staan met klanten, leveranciers en technologie aan de exploratie deelnemen en er zelfs het hart van vormen. Dat vergt een andere oriëntatie op structuur en proces van organisatie. In plaats van zelf de exploratie te verrichten, moeten managers anderen in staat stellen dat te doen. In plaats van zelf de strategie te ontwikkelen moeten zij het proces orkestreren waar strategie uit voortkomt. Men kan niet langer een scheiding handhaven tussen het maken en het implementeren van strategie. Strategie ontstaat uit variëteit van implementatie.

Kleinere bedrijven zijn hier traditioneel beter in dan grote. Grote bedrijven haalden hun voordeel uit arbeidsdeling en dat vergde min of meer bureaucratische coördinatie. Met minder arbeidsdeling en kortere afstanden, in geografische en organisatorische zin, konden kleinere bedrijven meer flexibiliteit bereiken met minder bureaucratie. In de nieuwe economie komen grote gecentraliseerde bedrijven in het nauw en moeten zij zich desintegreren in lossere eenheden met meer autonomie.

Aanbodzijde: maatwerk

Tot dusverre kwamen de argumenten van de aanbodkant. Hoe zit het met de vraagkant? In een economie met een overvloed aan informatie verschuift zich de schaarste van de informatie naar het vermogen om informatie te absorberen en te begrijpen. Er is een groeiende vraag naar diensten, vooral informatie en communicatiediensten, die tegemoet komen aan dit probleem door het aanbod toe te spitsen op de absorptiecapaciteit van gebruikers, die sterk gedifferentieerd is. Met andere woorden: spits de diensten zo toe, door reductie, selectie, combinatie en transformatie, dat ze precies relevant en bruikbaar zijn voor de specifieke gebruiker. Ook daar zijn kleinere eenheden, met gedetailleerde en cumulatieve kennis van de klant, in duurzame relaties, traditioneel en nog steeds in het voordeel. Het kan hier gaan om diensten die op zichzelf staan, maar ook om informatie, kennis of kundendiensten die gekoppeld zijn aan fysieke producten, voor de ontwikkeling, het ontwerp of de configuratie daarvan.

Conclusie

Er zijn in de nieuwe economie verschillende systeembreuken die de behoefte aan en ruimte voor kleine, nieuwe bedrijven vergroten. Aan de aanbodkant zijn er lagere toetredingsbarrières, meer ruimte voor exploratie, meer openheid en meer mogelijkheden voor wisselende configuraties van kleine eenheden. Aan de vraagkant is er een behoefte aan gedifferentieerde informatie, kennis- en kundendiensten, op zichzelf of gekoppeld aan fysieke producten, om tegemoet te komen aan de schaarste aan absorptiecapaciteit. Er is volop ruimte voor nieuw en kleinschalig ondernemerschap voor het benutten van nieuwe mogelijkheden om exploitatie en exploratie te combineren, om efficiënte productie en distributie te combineren met gedifferentieerde producten en voor snelle ontwikkeling en innovatie. Daarbij kan men gebruik maken van complementaire bronnen van kennis en leren in netwerken, in open systemen met een snelheid van verandering waarbij het weglekken van kennis er niet meer toe doet, of door competenties in te bedden in niet gemakkelijk te imiteren organisatie of de cultuur daarvan.

Een relativerende opmerking is hier op zijn plaats. Zoals aan het begin gezegd wordt in golven van ontwikkeling een fase van volatiliteit van kleinschalige nieuwe vormen van product en productie gevolgd door een fase van consolidatie, waar de aandacht verschuift naar lage kosten door benutting van schaalvoordelen. Hoewel schaalvoordelen sterk zijn verminderd zijn zij niet geheel verdwenen. Enige schaalvergroting en concentratie kan derhalve ook in de nieuwe economie weer worden verwacht

1 B. Nooteboom, Firm size effects on transaction costs, *Small Business Economics*, 1993, blz. 283-295.

2 Zie B. Nooteboom, *Inter-firm alliances; analysis and design*, London: Routledge, 1999.