

## Wie faalt?

door R. DE BONDT



Raymond De Bondt  
K.U. Leuven, Departement Toegepaste  
Economische Wetenschappen. Met  
dank aan de IUAP P4/28, "Strategische  
analyse van organisaties".

### ABSTRACT

Vele maatschappelijke kritiek op de vrije markteconomie hangt samen met het niet voldoende evalueren van alternatieven, het onderschatten van de markt en een al te simpele visie op de organisatie van de economie. Het belang van deze stelling wordt uiteengezet met verduidelijkingen en illustraties van belangrijke onderliggende argumenten.

## I. INLEIDING

De organisatie en de werking van de economie steunen al sinds vele tienduizenden jaren op een wisselwerking tussen onzichtbare marktkrachten en de zichtbare tussenkomsten van mensen. Zo hadden vele primitieve mensen al vlug door dat handel en wederkerigheid hun bestaan kan verbeteren en dat een aangepaste cultuur hierbij kan helpen. Ook zag men reeds duizenden jaren geleden dat een hiërarchie onmisbaar kan zijn om het werken in groep, het coördineren en het behartigen van het algemeen belang beter te garanderen. Wat later werd duidelijk dat afdwingbare contracten en eigendomsrechten een cruciale rol spelen in het gepast motiveren van mensen en het beter organiseren van economische activiteiten.

Het zijn immers mensen die economische activiteiten ontplooiën en realiseren en bijgevolg zijn er altijd mechanismen nodig om de tegenstrijdige belangen op elkaar af te stemmen en om het onvermijdelijk opportunistisch gedrag bij het opzetten en afwikkelen van de transacties binnen werkbare grenzen te houden. Zowel de economie in zijn geheel als de afzonderlijke onderdelen ervan hanteren daartoe marktkrachten en organisaties, met bijvoorbeeld veel en sterke of weinig en zwakke prikkels of met uitgebreide of beperkte hiërarchische tussenkomsten en controles. Bij dit alles speelt ook de economische en technologische omgeving mee, onder andere omdat ze de mogelijkheden en beperkingen mee bepalen. Maar de institutionele en culturele omgevingen zijn evenzeer belangrijk, gezien ze het uittekenen en afwikkelen van activiteiten, transacties, contracten en relaties kunnen vergemakkelijken of bemoeilijken.

In een goed werkende economie en maatschappij zullen bijgevolg de organisatie, de technologie, de institutionele, economische en de culturele omgeving:

- ontwikkeld zijn;
- maar ook in elkaar passen.

Het ontwikkeld zijn van bijvoorbeeld de technologie of van de instituties die het opzetten en afdwingen van eigendomsrechten vergemakkelijken en garanderen is een nodige voorwaarde voor welvaart. Maar ze is niet voldoende. Als de elementen niet op elkaar zijn afgestemd kan immers een kakofonie resulteren. De cultuur, de instituties, de technologie, de economie en de organisaties dienen ook op elkaar in te spelen en alleen dan kan een symfonie weerklinken. In de

economie is dit afstemmen meestal veel moeilijker dan in een concertzaal, omdat het ineenpassen niet zelden dient te gebeuren bij voortdurende wijzigende omstandigheden en in een geheel van onzekerheid en vaagheid.

Ook in een goed draaiende markteconomie zal niet altijd alles op wieltjes lopen, iedereen kan niet altijd winnen en onvolmaaktheden zijn onvermijdelijk. Naast nieuwe mogelijkheden geboden door de digitale technologie bijvoorbeeld blijven er ook voortdurend nieuwe problemen opduiken, onder andere door de globalisering van de economie. Vele discussies en opinies over het falen of slagen van het kapitalisme vertrekken van het observeren van werkelijke of vermeende problemen. Dit belet niet dat ze vaak op drijfzand steunen, zowel bij het stellen van de diagnose als bij het uittekenen en implementeren van de remedies. Zo is er de blijkbaar ingebakken neiging om voor zowat alle problemen en nadelen naar centraal geleide of opgelegde tussenkomsten te grijpen. Deze dienen dan de gedecentraliseerde marktwerking ten dele of geheel uit te schakelen om aldus tot een betere toestand te komen. Het is alsof men hierbij meent dat er voor elk probleem van economische werking wel een centrale tussenkomst bestaat die de zaak kan en dus moet oplossen. Vandaag is men bij dit zoeken naar centrale oplossingen in de economie en maatschappij weliswaar wat voorzichtiger, omdat men nu weet dat het brutaal opleggen, afdwingen of betuttelen vaak meer kwaad dan goed doet. En dus krijgen creatieve prikkels en structuren reeds meer aandacht. Maar toch blijft ook nu een zienswijze primeren die meent dat alleen een hiërarchie in staat is om alles op te lossen en te sturen. Deze benadering is vaak misleidend en soms is ze zelfs verkeerdt.

Het gebrekkig nadenken over aangepaste mechanismen van organisatie heeft vele redenen, waarvan er hierna enkele belangrijke aan bod komen, met name:

- het niet (voldoende) evalueren van alternatieven;
- het onderschatten van de markt;
- en een al te simpele visie op de organisatie van de markteconomie.

Al deze redenen komen uitgebreid aan bod in de economische literatuur. Maar toch inspireren ze maar in zeer beperkte mate het maatschappelijk debat. Derhalve is het misschien de moeite om ze even summier te schetsen ten einde de gedachten te openen en te bevruchten.

## II. HET NIET (VOLDOENDE) EVALUEREN VAN ALTERNATIEVEN

In de markteconomie staat de mens centraal omdat hij als consument uiteindelijk zal bepalen wat zal blijven en wat zal verdwijnen. Zo komen er in nieuwe bedrijfstakken aanvankelijk vele nieuwe aanbieders op de pinnen. Deze toetredingen worden vaak gedreven door nieuwe technologische mogelijkheden en innovaties. Maar in de meeste gevallen volgt na een zekere tijd een grondig dooreenschudden waarbij vele bedrijven verdwijnen. Hun producten of diensten kwamen niet echt van de grond, sommige andere spelers hadden wel door wat de mensen willen en gaan de markt domineren via bewegingen tot consolidatie. Zo kwamen er gedurende een tiental jaren niet minder dan 300 tekstverwerkingsprogramma's op de markt vooraleer de gebruikers uiteindelijk bij twee ervan bleven.

Het is dus verkeerd om te stellen dat de mens niet aan bod zou komen in de markteconomie, in feite heeft die tamelijk veel te zeggen, zeker in vergelijking met een systeem waarbij een hiërarchie in zijn plaats beslist welke producten hij eigenlijk beter zou gebruiken. Natuurlijk kunnen er in elke economie vele zaken grondig misgaan. Waar mensen tussenkomen, zijn fouten en ook misdaden immers altijd mogelijk. Maar dit heeft vaak veel te maken met de karakteristieken van de mensen, met de omgeving van de cultuur en met de doelmatigheid van de institutionele mechanismen die het onwenselijk gedrag in toom dienen te houden.

Wel is het zo dat de markt geen ingebouwde garanties heeft voor een billijke verdeling van de welvaart, omdat de startpositie en bekwaamheden van alle deelnemers meestal verschillend zijn. In vele gevallen zijn er bijvoorbeeld maar enkele winnaars en vele verliezers. En misschien heeft de mens wel een ingebouwde neiging om dit in vraag te stellen, zeker als hij ook zijn best heeft gedaan. De markteconomie zal dit niet alleen negeren door weinig te geven aan de verliezers, ze zal ook veel toekennen aan de winnaars, waardoor het verliezen als het ware min of meer blijvend ingebrand wordt. Vandaar ook dat sommige mensen ethische regels van naastenliefde toepassen en dat overheden proberen om een valabele herverdelende rol te spelen. Maar uiteindelijk zijn deze en andere corrigerende mechanismen geen doel op zich. De bedoeling is immers om zoveel mogelijk welvaart aan zoveel mogelijk mensen te garanderen en de vrije markt-

economie heeft bewezen een ongemeen krachtig mechanisme te zijn om dit te realiseren. De mens kent gewoon geen betere manier om dit waar te maken.

Soms worden nadelen en voordelen afgewogen via de test: indien de winnaars de verliezers zouden kunnen compenseren, dan is het beter dat een bepaalde verandering of activiteit doorgaat. De reden is dat het passeren van deze test garandeert dat de globale welvaart uiteindelijk toeneemt. Vaak zal het bij deze test niet blijven, omdat de verliezers ook wel boter bij de vis verkiezen, ze willen op tafel een grijpbare en voldoende grote (geldelijke) compensatie. En dus ondernemen mensen allerhande acties, al dan niet samen met bevriende belangen, om hun onderhandelingspositie te versterken. Veel kritiek op de markteconomie (bijvoorbeeld in de media), gaat dus over niets anders dan onderhandelingsmacht van de partijen die als te zwak of te sterk wordt ervaren. Tot op zekere hoogte zijn tegenstellingen tussen de economische spelers inderdaad onvermijdelijk, omdat het onderhandelen over de verdeling van de welvaart altijd aan de orde blijft<sup>1</sup>.

Iets totaal anders is echter het aangrijpen van nadelen van de markteconomie om de ganse werking in vraag te stellen en bijvoorbeeld overheidstussenkomsten voor te stellen of uit te voeren. Hierbij is voorzichtigheid niet misplaatst. Onze Nederlandse taal heeft een krachtig en helder metafoor om dit te beklemtonen: men moet opletten dat men het kind niet met het badwater weggooit. Het elimineren van nadelen kan het goede van de markteconomie ondermijnen. De meeste redelijke mensen zullen het hier wellicht mee eens zijn en toch wordt deze gedachte dikwijls, bewust of onbewust, gewoon genegeerd.

Vaak onderstelt of verlangt men gewoon dat het gras groener is aan de andere kant van de heuvel. Het is alsof men zegt: kijk eens naar die dorre plekken hier, het moet toch beter zijn aan de andere kant. De meeste invloedrijke nieuwe critici van de kapitalistische markteconomie bijvoorbeeld, lijken immers personen die weinig blijk geven van economische kennis, maar die zeer goed de nadelen, de dorre plekken, kunnen beschrijven. Misschien is het zo dat eens de nadelen kleurrijk en scherp beschreven zijn, de emoties van de mens het denken en handelen gaan sturen naar het verlangen naar iets anders, zelfs als dit andere niet echt onderzocht is? Of misschien is het de ideologie die tegelijkertijd bepaalde punten immens vergroot en andere dramatisch doet krimpen?

Hoe dan ook is het gevaar van een rationele denkfout zeer groot. Bij nader toezien kan de andere kant van de heuvel nog meer miserie vertonen. Reeds lang geleden begrepen sommige briljante waarnemers<sup>2</sup> de kracht van de kapitalistische markteconomie en de intrinsieke zwakten van het socialisme en het communisme. Meer dan vijftig jaar voor de val van de Berlijnse muur voorspelden ze de overwinning van de markteconomie steunend op relatief eenvoudige argumenten.

Bij het overwegen van veranderingen dient men immers steeds de voordelen en de nadelen van de oude en de nieuwe mechanismen of toestanden te vergelijken. Zulke analyse en vergelijking zijn bijna nooit te vinden in vele van de maatschappelijke kritieken op de markteconomie. Zo wordt vaak impliciet of expliciet ondersteld dat een volmaakt geachte hiërarchie het wel beter zal doen. Maar deze onderstelling zal vaak verkeerd zijn. Gelukkig maar dat onze moderne geneeskunde zulk een foutieve redenering niet toepast en eerst vele miljoenen euro uitgeeft om na te gaan of een nieuw medicament inderdaad meer voor- dan nadelen heeft. Spijtig genoeg is ook in de economische wetenschap deze foutieve denkwijze, soms ook genoemd nirvana denken, terug te vinden, zelfs bij sommige zeer invloedrijke topmensen. Het is alsof de zachte wetenschap die niet alles kan meten en verifiëren, dan maar een snuifje ideologie als een soort van surrogaat mechanisme van evaluatie gaat hanteren. Om dit probleem wat op te vangen is het zeer belangrijk om een open concurrentie van standpunten en gedachten toe te laten en te stimuleren. Hiertoe dienen onder andere de universiteiten en de hogescholen de beste mensen aan te trekken en te motiveren, om onafhankelijk, zonder vooroordelen en met kennis van zaken, het kaf van het koren te scheiden in de schuur van de maatschappelijke discussie.

### III. HET ONDERSCHATTEN VAN DE MARKT

Het is welbekend dat een economie met veel concurrentie in staat is om, zonder enige tussenkomst van de overheid, de economische koek zo groot mogelijk te maken, gegeven de middelen. Het is alsof een onzichtbare hand hierbij orchestreert en dirigeert, zodat geen chaos en verspilling, maar orde, evenwicht en doelmatigheid resulteren. Via de prijzen wordt er heel wat algemeen bruikbare informatie doorgegeven en verwerkt, zodat iedereen tamelijk goed weet wat te doen,

gegeven dat ze weten wat ze willen en kunnen. De marktkrachten geven sterke prikkels om verspillende toepassingen te verlaten en meer doelmatige op te zoeken, om zich toe te leggen op datgene waar men het beste in is en om goederen en diensten uit te wisselen via handel. Afdwingbare eigendomsrechten zijn nodig om gepast en krachtig te motiveren, en om het veranderen en de handel vlot te laten verlopen. Al deze gevolgen van de concurrentie en het streven naar meer welvaart zijn merkwaardig, omdat het geheel even goed niet of slecht zou kunnen werken. Bovendien werkt dit alles niet eenmaal, maar elke dag, bij ontelbare interacties, met voortdurend wijzigende voorkeuren en technologische mogelijkheden. Voor vele economische transacties en activiteiten liggen de zaken wel moeilijker, mede tengevolge van problemen van informatie en opportunistisch gedrag. Maar mits een uitgewerkte institutionele omgeving zijn de zichtbare handen van eigenaars en bestuurders en andere belanghebbenden, voortdurend bezig met het aangepast organiseren en motiveren, ten einde welvaart op te bouwen en in stand te houden.

Bovenstaande punten werden met veel kwalificaties en toeters en bellen in de economische literatuur behandeld. Vele mensen die de moeite deden om ze beter te begrijpen of die ze bijvoorbeeld uit een ruime ervaring zelf geleerd hebben, zullen vaak een bewondering overhouden voor de kracht van de gedecentraliseerde markt, waar onzichtbare prikkels samen met zichtbare menselijke tussenkomsten, voortdurend nieuwe manieren vinden om de welvaart op te bouwen. Dit is vergelijkbaar met iemand die via een juridische opleiding en praktijk een respect aanleert voor het precedent, en met een persoon die via een technische opleiding leert te waarderen en in te zien wat werkt en wat niet zo goed werkt. De econoom begrijpt beter in welke omstandigheden het eigenbelang van de mensen geen probleem is, maar eerder een zegen. Als mensen streven naar het verbeteren van hun lot in een vrije markteconomie, zijn ze geweldig inventief en ondernemend wanneer het nodig is en ze zullen vaak, zeker na enige tijd, een oplossing vinden voor ogenschijnlijk zeer moeilijke problemen. De markt zorgt dat alles wordt doorgegeven en op elkaar kan inspelen. Natuurlijk lukt dit niet altijd en het zoeken kan ook veel kosten. Maar dikwijls is dit niet omdat er teveel marktwerking zou zijn, maar eerder omdat er te weinig markt is, te weinig prikkels voor inzet, creativiteit en ondernemerschap. Om enkele van deze gedachten wat beter in de verf te zetten, zal hierna even worden stilgestaan bij het zoeken en kiezen van de markt.

### *A. Het zoeken van de markt*

Zo is de vrije markt vaak op zoek naar het aangepaste aanbod. In de digitale economie bijvoorbeeld is het relatief gemakkelijk om een elektronische winkel te openen, via een goed uitgetekende en vlot werkende website. Er zijn geen beperkingen op ruimte en tijd, er zijn geen openings- en sluitingsuren. Voor het vervoer en andere ondersteunende functies kan men een beroep doen op bestaande faciliteiten en bedrijven. Ook zijn er bijzondere websites die de klanten of leveranciers helpen zoeken naar de beste koop. Omdat de toetreding van nieuwkomers gemakkelijk is en deze maar een muisklik van elkaar liggen, zal er dus veel concurrentie zijn? En aangezien iedereen zo gemakkelijk prijzen kan vergelijken, bestaan er daarom mogelijk sterke prikkels naar een zelfde lage prijs voor een gelijkaardig aanbod (zie Brynjolfsson en Kahin (2000))?

In het recente verleden werden er inderdaad heel wat van die elektronische winkels gesloten. Dit heeft te maken met de normale marktwerking van komen en gaan die zo typisch is aan de detailhandel. Wanneer het niet zo duur is om toe te treden, is het ook niet zo moeilijk om ermee te stoppen. Bovendien is ook hier een grondig dooreenschudden van de aanbieders meestal onvermijdelijk. Door de nieuwe technologische mogelijkheden en door innovatie komen immers talrijke nieuwe initiatieven van de grond, maar de nieuwe verdelers zijn aanvankelijk nog op zoek naar wat de klanten nu eigenlijk willen. De elektronische verdeling gaat nog maar over enkele procenten van het totaal van de detailhandel en ze bestrijkt maar een beperkt aantal diensten en goederen, zoals reizen, boeken, muziek, video, speelgoed, software en computer elektronica. Meestal gaat het om zaken die de klant bereid is om aan te kopen zonder ze vooraf te onderzoeken. Maar het elektronisch organiseren van aankopen is op zich niet zo nieuw, het is gewoon een andere vorm van bestellen via de post op basis van een catalogus, die zeker bij ons maar een beperkt belang heeft. En dus dienen de elektronische verdelers iets bijkomend aan te bieden.

Sommige verdelers, bijvoorbeeld van speelgoed, combineren een klassiek aanbod in vele geografisch verspreide winkels met een mogelijkheid tot elektronische aankoop. Als de baby blijft huilen in plaats van (nu en dan) te lachen met de elektronisch aangekochte fopspeen, is het handig wanneer er een winkel van dezelfde verdelers in de buurt ligt om iets anders te kiezen. Maar voor typische



kruidenierswaren is zulk een aanvulling minder aantrekkelijk en zal de elektronische verkoop moeilijker aanslaan. Hoe dan ook is de markt nog op zoek naar de interessante combinaties en formules die toelaten om toegevoegde waarde en dus inkomen op te bouwen. De markt is immers geen kristallen bol die onmiddellijk ziet hoe alles het best wordt aangepakt. Ze is veel meer een volhardende en vlijtige klas van leerlingen, die hard zoeken, met vallen en opstaan, geluk en ongeluk, en na een zekere tijd oplossingen vinden. Zeker de bedrijven die er na dit zoeken nog bij zijn, verdienen dan ook alle waardering in de vorm van riantе winsten.

Tegelijkertijd probeert de markt om tijdens die onvermijdelijke evolutie niet onnodig dooreengeschud te worden. Ze zoekt dus te ontsnappen aan prikkels tot al te lage prijzen en tot destructieve mededinging. Zo slagen de elektronische winkels er bijvoorbeeld in om toch zeer verschillende prijzen te vragen voor dezelfde diensten en goederen, alhoewel de klant met een paar klikken van de computermuis kan zien, wie welke prijs zet. Vliegtuigtickets gekocht via elektronische agenten, bijvoorbeeld, kunnen tot 20% verschillen. De digitale verdeling heeft manieren gevonden om toch iets verschillend aan te bieden, op basis van onder andere verschillen in leveringstermijnen, beschikbaarheid van goederen<sup>3</sup>, reputatie van de verdeler, verleende voordelen aan de trouwe klant, moeilijkheid en flexibiliteit van het gebruik van de website, de geleverde ondersteuning en de snelheid van behandeling. Sommige bedrijven baten zelfs tegelijkertijd een hoge en een lage prijs website uit.

## *B. Onverwachte oplossingen*

Bedrijven en andere spelers kunnen ook pogen om hun markten wat af te schermen door bijvoorbeeld lage prijzen, strategische investeringen en reclame te hanteren (zie bv. De Bondt (2000)). Aldus proberen ze hun unieke bekwaamheden en marktposities zo lang mogelijk te verzilveren. Wetenschappers bijvoorbeeld produceren een zogenaamd zuiver publiek goed. Eens dat de fundamentele kennis er is, kan iedereen die gebruiken zonder dat hierdoor de hoeveelheid kennis voor anderen daalt. Het is moeilijk om vrijbuitерij of imitatie te beletten, omdat er geen afdwingbare eigendomsrechten voor fundamentele kennis bestaan. Een simpele diagnose zal stellen dat een gedecentraliseerde markt om die reden niet zo goed kan werken. De werking ligt in deze omstandigheden inderdaad anders en moeilij-

ker, maar toch vonden de betrokkenen zelf vrij onverwachte remedies.

Wetenschappers hechten immers veel belang aan het vaderschap van een vinding of inzicht, ze willen vlug als eerste publiceren en ook als de eerste erkend te worden. Zelfs de allerbeste die meestal niet meer moeten bewijzen dat ze dit zijn, zullen soms veel doen om duidelijk te maken dat zij en niet iemand anders de eerste waren. Hierbij kunnen zeker psychologische motieven spelen, maar wellicht is dit maar een klein deel van het verhaal. Voor de 18e eeuw was de leuze bij wetenschappers om veel te werken en weinig te publiceren. De kennis werd zoveel mogelijk geheim gehouden en alleen doorgegeven aan enkele personen. Soms gaf men les in het donker om het de studenten moeilijk te maken om nota te nemen. De pogingen tot gecontroleerde geheimhouding werden echter minder doeltreffend naarmate het drukken en uitgeven van teksten eenvoudiger werd. Een oplossing werd gevonden, niet in het nog meer beschermen, maar wel in het vlug publiceren. Wie als eerste publiceerde, werd duidelijk de winnaar in de koers naar het nieuwe. Hij of zij kon door de kennis vlug vrij te geven een reputatie opbouwen. Bijgevolg ontwikkelde zich een cultuur die veel waarde hecht aan het als eerste publiceren. De pionier krijgt een soort van virtueel eigendomsrecht dat hij kan valoriseren via bijvoorbeeld een sterkere onderhandelingspositie bij het zoeken naar fondsen of opdrachten. Omdat niet alle baanbrekers even waardevol zijn en hun eigen oordeel kan vertekenen, werden bijkomende signalen van kwaliteit ontwikkeld. Zo is het niet zo eenvoudig om te publiceren in de beste tijdschriften met een grote verspreiding. Ook het aantal en de plaats van citaten geeft een bijkomende inschatting door de markt. Citaten en publicaties in tijdschriften met grote uitstraling verhogen de waarde van het reputatiekapitaal van de wetenschappers. Juist zoals het investeren in de kwaliteit van een auto de waarde van de merknaam van de auto verhoogt.

Dit alles neemt niet weg dat ook het institutioneel kader voldoende ontwikkeld dient te zijn om markten goed te laten werken. Zo zijn bijvoorbeeld afdwingbare eigendomsrechten via octrooien en licenties nodig om toegepast onderzoek en innovaties te stimuleren. Zonder de garantie van een tijdelijk monopolie en voldoende winsten zou het ritme van innovaties onredelijk laag komen te liggen. Maar dit wil dan weer niet zeggen dat de overheid overal kunstmatige beschermingen dient op te bouwen. Als ze dit wel zou

doen, wordt ze een instrument in het organiseren van de protectie, het afbouwen van de mededinging en het ondermijnen van de welvaart. Wanneer een hiërarchie te gemakkelijk toegeeft aan de verleiding ondoelmatige activiteiten te beschermen, geeft ze meteen een sterke prikkel om meer energie te besteden aan het overtuigen en het bespelen van de overheden om die voordelen te verkrijgen. Maar de kennis van de medewerkers van de kabinetten en van de haken en ogen van de betrokken politieke processen, is niet altijd even nuttig bij het zoeken naar wat de globale digitale economie nu eigenlijk wil<sup>4</sup>.

### *C. Het kiezen van de markt*

Hierboven werd reeds gewezen op het feit dat klanten en consumenten als een soort van jury werken, die selecteren wat goed en minder goed is. Uiteindelijk is zulk een oordeel afhankelijk van de mensen die kiezen. Soms zullen zaken overleven die voor sommigen niet door de beugel kunnen, omdat vele anderen bereid zijn er meer voor te betalen dan de kost. En soms zullen zaken verdwijnen die anderen op handen dragen, omdat de kost van het voorzien te hoog ligt in verhouding met wat ze ervoor willen betalen.

Alleen indien er door de gebruikers voldoende betaald wordt om tenminste alle kosten te dekken, zal de markt het aanbod leveren. Maar zal de markt automatisch die zaken aanbieden die de grootste welvaart opbouwen? Volgens sommigen kan het antwoord ook nee zijn. Vooral in de digitale economie bijvoorbeeld, zou de markt te lang kunnen vastgelijmd blijven aan minder doelmatige producten. Zou de markt kunnen vastzitten op het verkeerde pad, dat niet het beste uitzicht geeft, gegeven de inspanning? Zo zou de gebundelde software van Windows blijvend het gras voor de voeten wegmaaien van betere nieuwkomers? En zou de tussenkomst van een buitenstaander, bijvoorbeeld de overheid, dit dan moeten corrigeren? Weer kan de remedie erger zijn dan de kwaal en weer dient men van in het begin, dit wil zeggen van bij de diagnose, voorzichtig te zijn.

Degenen die de marktvaling menen te zien, redeneren als volgt. In de digitale economie zal een technologie gaan domineren (zie Liebowitz en Margolis (1999)):

- via lukrake gebeurtenissen die een speler vooruit katapulteren;
- aangevuld met een soort van turbowerking, omdat gebruikers en aanvullende producten op de wagen springen;
- en met lage prijzen die de markt helpen ontwikkelen en beschermen.

Zo had Microsoft van bij de aanvang “geluk”, doordat Bill Gates en Paul Allen een eerste DOS-programma voor een vast bedrag konden verkopen aan IBM, waarbij ze tegelijkertijd alle rechten behielden om hun eigen variante van deze software in licentie te geven aan andere computerfabrikanten. Hierdoor steunde IBM in feite de nieuwe standaard, terwijl Microsoft alle touwtjes in handen bleef houden om ze verder te ontwikkelen. Vooral bij de aanloop gebruiken mensen ook graag software die al breed verspreid is, want dan kunnen ze immers gemakkelijker advies uitwisselen en krijgen. Ook de aanbieders van aanvullende hard- en software springen dan vlugger op de wagen. Hierdoor wordt het interessanter voor nog nieuwere gebruikers om dezelfde software te kopen en deze terugkoppeling zet een soort van turbowerking in gang, waardoor de markt van Windows alsmat groeit. Daarbij komt dat voor het produceren van software eerst een grote vaste kost moet uitgegeven worden, vooral voor onderzoek en ontwikkeling. Maar eens dat de software er is, kan ze aan verwaarloosbare kosten vermenigvuldigd worden door de producent. Voor de aanbieder is het derhalve beter om vlug de prijzen te laten dalen, o.a. om nog twijfelende gebruikers aan te zui-gen. Uiteindelijk zit de bijna volledige markt vastgesnoerd aan de dominerende technologie.

Op zich is dit monopolie minder problematisch, omdat ze lage prijzen zet. Een vergelijking met een traditioneel monopolie of een kartel gaat niet op, gezien in deze gevallen een hoge prijs gevraagd wordt en minder verkocht wordt dan mogelijk zou zijn. De faling van de markt zou volgens een aantal economen erin bestaan, dat het toeval en de turbowerking iedereen vaststoert aan een ondoelmatig pad, waarbij de markt niet verandert alhoewel er veel betere alternatieven bestaan. De markt zou na zekere tijd eigenlijk verkeerd kiezen? In dit verband wordt vaak het hierna volgende verhaal verteld. Het verhaal begint toen in 1876 een zekere Christopher Scholes een octrooi verkreeg voor een typemachine met een qwerty toetsenbord (bij ons azerty). Hij verkocht dit later aan Remington en deze technologie begon de markt in te palmen vanaf 1880. Het aantrekkelijke was dat de qwerty schikking de snelheid van het typen kon

afremmen, wat nodig was om te beletten dat de staafjes van de typemachines al te veel in elkaar zouden vastgeraken. Vandaag de dag zijn er geen staafjes meer, vele jongeren kunnen zich al niet meer voorstellen waar het over gaat. De impulsen worden nu elektronisch doorgegeven, waarom dan geen ander en sneller bord gebruiken? Omdat de markt op een ondoelmatig pad zit? Volgens het verhaal zou er inderdaad een beter alternatief bestaan. Zo zou een zekere August Dvorak reeds in 1936 een eenvoudiger en betere schikking uitgedacht hebben, die vlugger kon aangeleerd worden, om minder vingerbewegingen vroeg en een beter gebruik maakte van de sterke vingers.

Maar het is verre van evident dat het niet gebruikte systeem inderdaad ook beter is dan qwerty. Een eerste slordige studie in 1944 beweerde dat het Dvorak bord sneller typen toeliet. Maar Dvorak had zelf de leiding van die zeer amateuristische “studie”. In 1956 toonden zorgvuldige testen aan dat qwerty even vlug tot sneller werken toeliet, precies omdat het een verplaatsing van de handen vereist. Van bij de aanloop van de markt voor typemachines en ook later, werden er wedstrijden georganiseerd om te zien wie het snelste kon typen. Sommige deelnemers gebruikten rivaliserende schikkingen van het bord, maar de qwerty gebruikers deden het daarbij altijd zeer goed.

Een alternatieve verklaring voor het blijvend domineren van qwerty is bijgevolg niet dat de markt faalt, maar dat ze goed werkt. Vele gebruikers zijn niet dom en doen niet zomaar wat anderen doen. Een belangrijk aantal van hen kijkt vooruit en voelt aan dat een bepaalde technologie alles bij elkaar beter is en de markt zal gaan domineren. En dit stimuleert het groeiende gebruik. Indien er later dan een beter product op het toneel komt aan een redelijke prijs, zal de markt die zeker gaan hanteren, indien de opbrengsten van de superieure prestaties hoger liggen dan de bijkomende kosten, inclusief de aanpassingskosten. Nieuwe gebruikers zullen het eerste overschakelen, omdat ze geen kosten van veranderen ondervinden. Het is juist dat dit veranderen moeilijker kan verlopen als velen reeds vastgelijmd zitten aan een bestaande technologie. Maar als er morgen een doelmatige spraaktechnologie op de markt zou komen die veel beter werkt dan het toetsenbord, zullen de fabrikanten die nieuwe betere mogelijkheid ook gaan aanbieden en zal het overschakelen stilaan maar zeker van de grond kunnen komen.

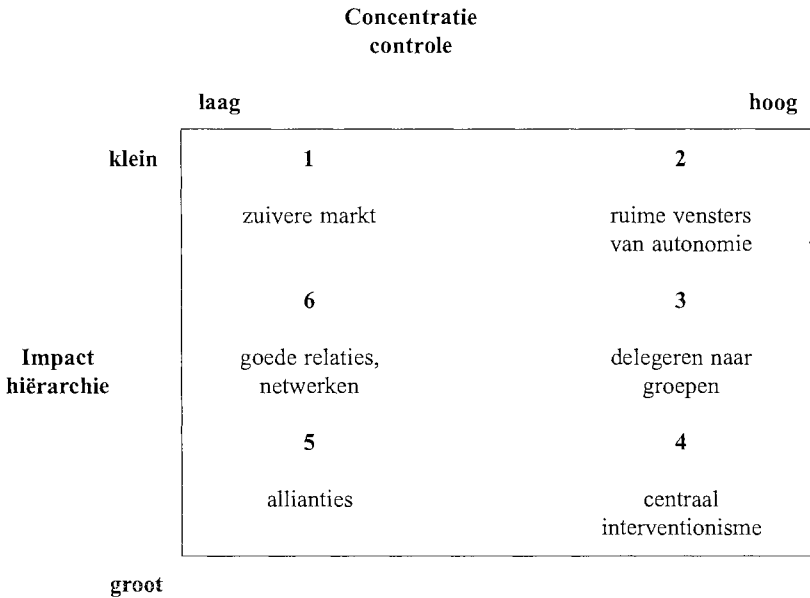
Dit suggereert ook dat het blijvend monopoliseren niet zo eenvoudig is in een vrije markteconomie. Mogelijke nieuwkomers zijn vaak

als een zwerm sprinkhanen. Bij het wegslaan van één exemplaar, maakt men gewoon plaats voor een nieuwe. In digitale markten zijn er wel tendensen van “alles voor de winnaar”, omdat bij gelijke prijzen een iets minder goed product geen kans maakt. Maar de wereld staat niet stil: de wijzigende technologie organiseert voortdurend een nieuwe wedstrijd. En dus is de tendens dat er na een tijd andere producten kunnen gaan domineren. Indien een bestaand bedrijf toch lange tijd nummer één blijft, dan is het wellicht omdat het niet éénmaal, maar vele keren blijft winnen. Renners winnen soms éénmaal de ronde van Frankrijk, maar sommige renners winnen deze uitputtende koers meerdere malen achter elkaar. In dit laatste geval zit men niet te kijken naar iets ondoelmatig, maar naar iets beter. De markt zit niet op het verkeerde, maar op het juiste pad.

#### IV. EEN AL TE SIMPELE VISIE OP DE ORGANISATIE VAN DE MARKTECONOMIE

De vrije markteconomie hanteert vele vormen van organisatie. Ook de overheid zal op verschillende wijzen proberen een rol te spelen, maar de bijzondere aspecten van de tussenkomsten van de staat, vragen om een verschillende en aangepaste analyse<sup>5</sup>. Hierna gaat de aandacht alleen nog naar het organiseren van economische transacties. Soms hanteert de markteconomie hiervoor zuivere of naakte markten, met eenvoudige zakelijke transacties van aankopen en verkopen tussen vele vragers en aanbieders. De talrijke markten in ons land zijn een voorbeeld daarvan, maar meer en meer gebeuren vele van de handelingen in de digitale ruimte, zoals bij het elektronisch verhandelen van beursgenoteerde aandelen. Zowat de tegenpool van interne organisatie is centraal interventionisme, waarbij een hiërarchie vele activiteiten oplegt, stuurt en controleert. In de hier bijgevoegde Figuur 1 staan deze mogelijkheden van organisatie links bovenaan voor de zuivere markt (1) en rechts onderaan voor de voorschrijvende en controlerende hiërarchie (4). Noteer dat dit schema maar een deel van het verhaal is, maar toch is het nuttig om één en ander wat beter te situeren. Zo kunnen mensen altijd meer uitgesponnen relaties hanteren op basis van vertrouwen, eventueel aangevuld met een zekere hiërarchie teneinde de communicatie te bevorderen en een aangepaste cultuur en spelregels te helpen ondersteunen (6).

FIGUUR 1  
*Hiërarchie, controle en organisatie*



Soms kan een zelf opgezette hiërarchie de onafhankelijke eenheden helpen om overeenkomsten op te stellen en uit te voeren, zoals bij een alliantie tussen luchtvaartmaatschappijen (5). Of de eenheden kunnen fusioneren, waarbij een (nieuwe) hiërarchie via eigendom en controle van activa, gemakkelijker de gewenste prestaties kunnen opleggen en afdwingen (4). Maar een controlerende instantie kan ook veel delegeren en kan motiveren bijvoorbeeld om samenwerking binnen de organisatie te stimuleren, via aangepaste beloningen en de bedrijfscultuur (3). En tenslotte kan de controlerende instantie op de achtergrond blijven door maximale vensters van autonomie te hantieren, waarbij bijvoorbeeld het ondernemerschap en de werking van de markt ook intern floreren (2). Bij het hanteren van een grotere concentratie van controle (2, 3 en 4) is het in het algemeen mogelijk en aangewezen om zwakkere expliciete prikkels en meer informele overeenkomsten te hanteren.

Soms krijgt men sterk de indruk dat de niet economisch gevormde waarnemer de markteconomie gelijkstelt met de zuivere markt (1) en centraal interventionisme (4) ziet als de deus ex machina voor het

oplossen van alle moeilijkheden. De vrije markteconomie, daarentegen, ondervindt sterke prikkels om de oogkleppen af te nemen en te zoeken naar de beste manier van werken en organiseren. Een beter uitgetekende organisatie verhoogt immers het inkomen van de deelnemers. Mits de aanwezigheid van een voldoende ontwikkeld institutioneel en cultureel kader, zullen rationele mensen al de geschetste mogelijkheden overwegen en een keuze maken, aansluitend bij de karakteristieken van de transacties, activiteiten en omgeving. Dit alles is vrij eenvoudig en misschien zelfs voor de hand liggend. Maar om het niet triviale karakter van de analyse te beklemtonen, volgen hierna enkele meer uitgesponnen illustraties.

### A. *Complexiteit van transacties*

Hierboven werd reeds aangestipt dat elektronische markten niet zomaar gelijk gesteld kunnen worden met zuivere markten waar er zeer veel concurrentie is en waar simpele markttransacties vlugger en eenvoudiger tot stand zouden kunnen komen. Bedrijven die werken in elektronische distributie of B2B (“business to business” elektronische transacties) en die dit simpele punt negeren, lopen veel kans de boot te missen en te verdwijnen bij het dooreenschudden van het aanbod. Zo bestaan er sterke tendensen die het aantal concurrenten zal beperken, met name in die gevallen waar belangrijke, onomkeerbare en zeer gerichte investeringen nodig zijn, in bijvoorbeeld software infrastructuur, reputatie, onderhoud, eigen logistieke voorzieningen en bijzondere kennis. Ook zal het floreren van digitale B2B dienen te steunen op aanvullende digitale diensten die de zuivere markttransacties overstijgen en die men beter kan leveren en garanderen dan tot hiertoe mogelijk was.

Zo zijn er bijvoorbeeld bedrijven die de transacties tussen landbouw en verdeling aan de consument helpen realiseren. Een simpele diagnose zou stellen dat vele van hun taken als tussenpersoon, zoals het bestellen en betalen, doelmatiger via het Internet kunnen waargemaakt worden. Zo kan het Internet meer aanbieders vlugger in contact brengen met meer vragers en kunnen competitieve mechanismen van prijszetting, zoals veilingen, nagebootst worden. Maar in de markteconomie zijn vele transacties veel ingewikkelder. Een tussenpersoon die, zeg maar, tomaten naar de supermarkten helpt brengen, zal vaak met een beperkt aantal landbouwers goede vertrouwensrelaties onderhouden en voortdurend contact houden, om bijvoorbeeld



het weer, de toestand van de groei en de oogst op te volgen (organisatie 6 in Figuur 1) (Gomes (2001)). Indien onverwachts een grote vraag van de supermarkt komt, weet de tussenpersoon wie hij het best contacteert om dit op te vangen. Dit is niet zo simpel, want alle tomaten zijn niet dezelfde en sommige leveranciers kunnen extra voorraden hebben die van goede of van minder goede kwaliteit zijn. En wat als het grootwarenhuis tomaten terugstuurt? Dan dient de tussenpersoon weer kort op de bal te spelen en de transacties aan te passen, eventueel met andere leveranciers. Tot hiertoe gebruiken de kleinere bedrijven hiervoor de telefoon en de fax, wellicht ook e-mail. Het elektronisch waarmaken van de goede relaties, flexibele en coördinerende tussenkomsten blijkt voorlopig niet zo gemakkelijk, maar dit is nochtans waar de economie vaak behoefte aan heeft.

### B. *Flexibele coördinatie*

In het begin van de vorige eeuw ging de automobielsector over tot consolidatie van enkele zeer grote bedrijven, waaronder Ford en GM (General Motors). Hierdoor konden deze ondernemingen beter inspikken op de mogelijkheden die een grotere schaal boden voor een meer doelmatige aankoop, integratie, productie en distributie. In de toenmalige economische, technologische en culturele omgeving kon dit alleen gerealiseerd worden door een hiërarchisch gestuurde coördinatie en motivatie (organisaties 3 en 4 in Figuur 1).

Zo kocht GM in de periode 1910 tot 1925 de carrosserie van zijn auto's bij een gespecialiseerd bedrijf. Maar vanaf 1925 stapte het bedrijf over naar de praktijk van jaarlijkse wijzigingen in het model van de auto. Bovendien vroeg de techniek om een beter inpassen van het koetswerk met de bouw van het chassis en met de assemblage. Hierdoor werd het belangrijk om flexibel te coördineren en mede daarom integreerde GM in 1926 de productie van de carrosserieën in het bedrijf. Ford verkoos aanvankelijk om de beweging naar de jaarlijkse modelwijzigingen niet te volgen en bleef tot 1939 werken met leveranciers<sup>6</sup>. Het gigantische bedrijf GM decentraliseerde de operationele werking naar autonome divisies, maar mogelijk was dit een rookscherm voor een vrij centraal geleide organisatie, waar de algemene directie besliste over prijzen, reclame, stijl en de omvang van de ruimte voor de benen in de auto's. De onderneming zou feodale trekjes vertonen en te traag drastische vernieuwingen doorvoeren (The Economist (1998)).

De Detroit-strategie van de integratie van opeenvolgende activiteiten binnen een zelfde bedrijf werd ondertussen verlaten, onder andere door het afstoten van de productie van onderdelen. Door het wegval- len van de permanente centrale controle wordt het wel moeilijker om de kwaliteit en andere elementen in de hand te houden. Maar daar tegenover staat het voordeel dat het nieuwe bedrijf sterke prikkels krijgt om te investeren in bijzondere, al dan niet innovatieve, kennis en vaardigheden. De vruchten zullen niet langer verdwijnen in het gigantisch groter geheel, dat ook geen remmende criteria of culturele regels kan opleggen. Bovendien kunnen de belangen van eenieder doelmatig worden opgevangen in aangepaste contracten, waarbij het opzetten en uitvoeren van de transacties, inclusief een flexibele coördinatie, vergemakkelijkt worden door de nieuwe digitale mogelijkheden en de modulaire productie van componenten.

### *C. Autonomie met controle*

Dit laatste punt zou kunnen suggereren dat het altijd beter is om activiteiten te onttrekken aan een centrale controle van de eigenaars. Maar het is beter om niet te zoeken naar zulke algemene regels. De beste vuistregel is dat er geen vuistregel is. Alles hangt af van de omstandigheden en vereist een delicaat afwegen van voor- en nadelen (Zie echter De Bondt (2000)). Zo kan het beter zijn om ruim te delegeren met het behoud van controle (organisatie 2, Figuur 1), eerder dan om af te stoten naar een afzonderlijk bedrijf (organisatie 6).

Een belangrijke reden hiervoor is dat vele investeringen die gericht zijn op specialisatie, wel de organisatie ten goede komen, maar de onderhandelingspositie buiten de organisatie verzwakken. Een eigenaar zal zulke investeringen vermijden, precies omdat ze de waarde van zijn eigendom in de markt verminderen. Het is dan beter om werknemers te hanteren en deze de toelating te geven om de activa, middelen en mensen te gebruiken, waarbij de controlerende instantie het recht behoudt deze toelating te herroepen (of uit te breiden) (Rajan en Zingales (1998)). Via deze toelating mogen de werknemers bijzondere investeringen of projecten kiezen of realiseren. Het is alsof zij eigenaar worden van een probleem. Bij mislukken kunnen ze zich niet wegste- ken en bij het lukken kunnen ze beter de pluimen op de eigen hoed zet- ten, en zal hun invloed in een rationeel werkend bedrijf toenemen.

Een professor bijvoorbeeld krijgt toelating om de activa en midde- len van zijn universiteit te gebruiken om te doceren en onderzoek te

doen. Investeren in fundamentele en harde wetenschap zal de universiteit en de studenten ten goede komen, maar zal de marktwaarde van de professor buiten de instelling niet altijd vergroten. Voor de niet-universitaire wereld is de harde kennis niet zo onmiddellijk bruikbaar. Misschien zal de arbeidsmarkt voor de professor niet zo goed werken of zelfs niet bestaan, gezien bijvoorbeeld culturele beperkingen, waaronder taal of ideologie. Hij kan zijn nieuw opgebouwde kennis niet valoriseren door naar een andere universiteit te gaan. De professor kan zich dan alleen verbeteren binnen de eigen instelling door sterk en bijzonder te investeren in harde wetenschap. In principe zou men een professor eigendomsrechten kunnen laten verwerven door zijn activiteiten als het ware af te stoten naar afzonderlijke kleine ondernemingen, die dan prestaties zouden verkopen aan de universiteit. Maar dan zou de professor veel meer geneigd zijn om de marktwaarde van zijn eigen bedrijf in het oog te houden. En hij zou minder investeren in harde wetenschap en meer in populaire korte termijn kennis, die hij ook elders kan kwijt geraken als de relatie met de universiteit op de klippen zou lopen.

Voor de maatschappij zou dit niet zo goed zijn en dus is het beter dat de (meeste) professoren alleen de toelating krijgen tot het gebruik van de universitaire activa. De professoren mogen deze toelating niet misbruiken voor andere activiteiten en krijgen veel autonomie, via de academische vrijheid, bij het kiezen van hun bijzondere investeringen. Dit kan goed motiveren, op voorwaarde dat het universitair bestuur zich geloofwaardig kan verbinden om de grotere invloed ook om te zetten in aangepaste voordelen. Voor jongere werknemers werkt dit alles natuurlijk niet zo goed. Men kan mensen die werken tijdens een proefperiode niet zeggen: als U het goed doet, dan krijgt U onmiddellijk veel invloed. Dit zou de jongere krachten ombuigen naar politieke activiteiten, daar waar ze beter worden losgelaten op de wetenschap en de studenten. Men kan de jongeren wel beloven dat promotie zal belonen en vandaar ook het grote belang van een goed doordacht promotiebeleid. Ook voor het toegepast onderzoek geldt de bovenstaande redenering niet, omdat het investeren in gemakkelijk bruikbare kennis ook de marktwaarde buiten de universiteit zal vergroten. Dan geldt het eerder aangegeven inzicht dat een afzonderlijke eigendom sterkere en betere prikkels zal geven. Vandaar ook dat professoren onmiddellijk toepasbare kennis mogen (mee) valoriseren via octrooien en de opname van deelbewijzen in spin off bedrijven.

## V. BESLUIT

Bovenstaande uiteenzetting pleit niet voor een “laat maar doen” beleid, of voor een blind ophemelen van de vrije markteconomie. De overheid dient een rol te spelen, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een aangepast institutioneel kader dat toelaat om contracten, eigendomsrechten, en de spelregels af te dwingen. De markt kan niet altijd even goed en vlot werken, zodat correcties en tussenkomsten vaak onvermijdelijk zijn. Maar om steriele discussies en polarisatie van posities te vermijden is een dieper inzicht nodig in de voor- en nadelen. Dit zal vaak aantonen dat vele marktfalingen<sup>7</sup> helemaal geen falingen zijn. Wie faalt is dan alleen nog hij of zij die al te vlug naar een conclusie springt, zonder te analyseren en af te wegen.

Hoe dan ook verdient de vrije markteconomie alle aandacht en waardering. Ze is niet tot stand gekomen in salons, op een tekentafel of in een onderzoekslaboratorium. Ze kwam er door het zoeken van de mens naar manieren om zijn welvaart te verhogen, waarbij veel vallen en opstaan, vernieuwen en aanpassen, stilaan evolueerde naar een ontwikkeld en aangepast geheel, waarin onzichtbare en zichtbare prikkels en organisaties de handen in elkaar slaan. Deze evolutie bracht ons tot een merkwaardig instrument om de welvaart van vele miljoenen mensen, elke dag opnieuw, op te tillen tot onverwachte hoogten.

### NOTES

1. Welke mechanismen zulk maatschappelijk of economisch onderhandelen het meest doelmatig kunnen organiseren is een andere vraag.
2. Bijvoorbeeld von Mises en von Hayek van de Oostenrijkse school.
3. De beschikbaarheid is bijna zeker beperkt zodat arbitrage wellicht uitgesloten is.
4. Hoe dan ook is er een nuttige rol voor de overheid. Het is bijvoorbeeld meestal niet slecht dat ze een oogje in het zeil houdt en nu en dan tussenkomt in het kader van het mededingingsbeleid, ook al omdat er regels zijn die nageleefd moeten worden. Concurrentie is immers niet zelden een vrij hard gebeuren, die zoekt naar de sterkere en waarbij soms rake klappen uitgedeeld worden. Dit is ook zo in de bokssport. Maar zelfs daar is niet alles toegelaten. Een stuk van het oor van een tegenstrever afbijten, dat mag niet.
5. De tussenkomsten van de staat zijn bijzonder, omdat de overheid als enige de bevoegdheid heeft om fysiek geweld toe te passen. Alle contracten van de economie zijn ergens gedekt door deze zeer bijzondere bevoegdheid, die via de rechterlijke macht aan bod kan komen. Daarnaast is de staat de weerspiegeling van de burgers en de maatschappij en ook dit geeft bijzondere kenmerken aan de tussenkomsten.
6. Het gehele verhaal is veel ingewikkelder, zie onder andere de bijdragen in de “Journal of Law and Economics” van april 2000, 1-141.
7. Over zogenaamde politieke falingen valt er ook veel te zeggen, zie bijvoorbeeld Olson (2000).

## REFERENTIES

- De Bondt, R., 2000, Met vrije handen, (Tielt, Lannoo).
- Brynjolfsson, E. en B. Kahin, Eds., 2000, Understanding the Digital Economy, (the MIT Press, Cambridge).
- Gomez, L., 2001, Can Business-to-Business Survive? Hunt Family Finds Fax and Telephone Beat Out Internet, *The Wall Street Journal*, 19 maart.
- Liebowitz, S.J. en S.E. Margolis, 1999, Winners, Losers & Microsoft. Competition and Antitrust in High Technology, (Oakland, The Independent Institute).
- Lucking-Reiley, D. en D.F. Spulber, 2001, Business-to-Business Electronic Commerce, *Journal of Economic Perspectives* 15, 55-68.
- Olson, M., 2000, Power and Prosperity, (Basic Books, New York).
- Rajan, R.G. en L. Zingales, 1998, Power in a Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics* 113, 387-432.
- The Economist*, 1998, The Decline and Fall of General Motors, 10 oktober.