

Theorie leren en gebruiken? Zeg gewoon ja

door R. DE BONDT*



Raymond De Bondt
K.U.Leuven, Departement Toegepaste
Economische Wetenschappen,
Bedrijfseconomie en Strategie.

ABSTRACT

Should students in business schools learn to understand relevant theory and if so, why?

This paper argues that the right attitude is one of theory without apology. Future leaders and managers should learn to understand their environment and only good theories can serve as an infrastructure for contemplation, reasoning and evaluation. This does not mean that education and learning should proceed on abstract and inaccessible levels. It only means that relevant and tested theories should be the inspiring and driving forces for business education.

* Met beste dank aan de IUAP P4/28, "Strategische analyse van organisaties" voor de materiële steun en aan de hoofdredacteur, een anonieme lezer en Bruno Cassiman voor bemerkingsen bij een vroegere versie. Alleen de auteur is verantwoordelijk voor eventuele tekortkomingen.

I. INLEIDING

Na de eerste wereldoorlog verschenen er verscheidene handleidingen voor het gepast oorlogvoeren, waarin een aantal krachtige en duidelijke principes werden voorgeschreven, zoals het principe van de concentratie van de middelen en het principe van de verrassing. Zelfs buitenstaanders kunnen begrijpen dat het volgen van zulke richtlijnen in heel wat gevallen tot betere militaire resultaten zullen leiden. Bovendien hebben bevelhebbers nood aan eenvoudige voorschriften, die binnen de chaos en de ellende van de strijd toch een duidelijk en klaar houvast bieden voor verdere actie. Ook kunnen ze relatief vlug uiteengezet en aangeleerd worden.

Maar is het aanleren en illustreren van zulke vuistregels de beste manier om bevelhebbers op te leiden? De bekende 19e eeuwse strateeg von Clausewitz meende dat dit niet het geval was (von Clausewitz (1832)). Een centrale lijn in zijn meesterwerk over oorlog is precies zijn afkeer van het propageren van zulke blinde vuistregels en axioma's, die volgens hem aan de oorsprong lagen van grote militaire blunders, terwijl vele successen toe te schrijven waren aan het creatief aanpassen of negeren door de bevelhebbers van de conventionele richtlijnen.

Om strategisch succes te kunnen waarmaken is, steeds volgens von Clausewitz, theoretisch inzicht nodig in het voeren van oorlog. Het verkrijgen van zulk een inzicht is niet zo eenvoudig, want het vraagt van de student geduld, talent en inzet. Andere auteurs die meer praktische en gemakkelijk begrijpbare richtlijnen propageerden, hadden dan ook meer succes en invloed dan de briljante Carl von Clausewitz (vooral buiten Duitsland). Toch zou zijn postume impact op het militaire en politieke gebeuren zeer groot zijn en zou dit kunnen vergeleken worden met deze van bijvoorbeeld Adam Smith op het economisch denken.

Zo zouden de slachtingen van de eerste wereldoorlog mee de oorzaak kunnen vinden in het negeren van de inzichten van von Clausewitz. Welbekend is zijn stelling dat het militaire altijd dient ondergeschikt te blijven aan het politieke, oorlog is één middel in het brede arsenaal van middelen om een politiek doel te bereiken. En dus was bijvoorbeeld het binnenvallen van de Duitse troepen in 1914 in ons land mogelijk niet zo verstandig, omdat het zeker Engeland in de oorlog zou betrekken. Een zekere Ferdinand Foch had in 1903 ook een boek over de principes van oorlog geschreven, waarin hij beweerde dat

de idee van de dominantie van de politiek over het militaire, niet meer van toepassing was in de moderne tijden. Ook droeg hij bij tot het ophemelen van de rol van de bevelhebber en van de apotheose van de aanval. Vandaag schrijft men dat de principes van Foch gewoon verkeerd zijn en dat het een zee van bloed gekost heeft om dit te bewijzen (Brodie (1976)). Clausewitz, daarentegen, was veel evenwichtiger in het beschrijven van de kwaliteiten en talenten van de militaire leider en was zeer zorgvuldig in het ontwikkelen van de relatie tussen aanval en verdediging.

Velen hebben reeds inspiratie gezocht bij von Clausewitz voor het creatief voeren van de concurrentiestrijd in de economie (von Ghyczy e.a. (2001)). Een zekere analogie tussen oorlog en zakendoen is reeds lang bekend en had naar verluid ook reeds de aandacht van Friedrich Engels en Adolph Marx. Beiden zouden wellicht niet verwonderd opkijken van het bericht dat sommige MBA studenten als deel van hun studies deelnemen aan korte militaire trainingen. In feite is het pedagogisch gezien gevaarlijk en wellicht onverstandig om oorlog als een metafoor voor concurrentie te zien. Oorlog is bijzonder doordat ze fysiek geweld en vernietigingen gebruikt om politieke doelstellingen te bereiken. Het normale marktgebeuren hanteert zulke middelen niet, alleen de georganiseerde misdaad heeft fysiek geweld in haar arsenaal. Iemand beweerde ooit dat voetbal oorlog is, wat evenzeer onzin is. Elke speler die toch zou geloven dat het spel eigenlijk oorlog is en de tegenstrever fysiek zou uitschakelen, zal normaal gezien nooit meer spelen. En door de vergelijking met oorlog toch te forceren wordt het wel zeer moeilijk om geniepig of expliciet vernietigend gedrag te ontmoedigen en uit te schakelen.

Natuurlijk wil dit niet zeggen dat men met oogkleppen langs de analogie moet lopen. Er zijn immers gelijkenissen tussen oorlog en concurrentie. In beide gevallen rivaliseren de deelnemers voor een groter stuk van dezelfde koek. De interacties tussen de troepen en tussen rivalen in de economie baden allebei in een omgeving van complexiteit, onzekerheid, risico, en ongelijke of onvolkomen informatie. De nadruk van von Clausewitz op de nood aan theorie lijkt vooral ingegeven door zijn inzicht in het grote belang van deze factoren. Zo kunnen eenvoudige richtlijnen en vuistregels de bevelhebber zonder inzicht alleen maar verblinden en beletten om de juiste strategie en aanpak te kiezen, indien onvoorziene gebeurtenissen, ongelijke informatie, of onverwachte reacties van de tegenpartij zich zouden voordoen.

II. THEORIE VERSUS PRAKTIJK

Bij het opleiden van toekomstige leiders en uitvoerders van de economie en het zakenleven, bestaan er gelijkaardige tegenstellingen tussen de zogenaamde praktische en de theoretische benadering. Volgens de aanhangers van de praktische aanpak dient de opleiding in universiteiten of hogescholen vooral gericht te zijn op het aanleren van voorschriften, via bijvoorbeeld de discussie en analyse van goed gedocumenteerde gevallen en problemen. Goed onderwijs is alleen maar mogelijk mits ervaring in de praktijk en dus dient onderzoek gericht te zijn op actie en op het mee helpen oplossen van lopende problemen in het bedrijfsleven.

Anderen leunen aan bij een eerder theoretische benadering, en zullen stellen dat het bedoelde onderwijs in de eerste plaats de fundamentelementen dient aan te geven, de relevante analyse, het kritisch denken. Vaak wordt hierbij gebruik gemaakt van wiskundige modellen en redeneringen die steeds een zekere abstractie inhouden en die vaak heel wat technische bagage veronderstellen gewoon om te begrijpen waar het om gaat. Een dertig jaar geleden werden die mathematische constructies vooral gehanteerd voor het oplossen van operationele problemen (zoals het berekenen van optimale hoeveelheden van bestellingen en voorraden). Maar vandaag de dag is de wiskundige analyse dagelijkse kost geworden voor het academisch benaderen van vele problemen in bijvoorbeeld boekhouden, bedrijfseconomie, bedrijfsfinanciering, informatica, marketing en strategie. Deze vakgebieden hanteren ook een bredere methodologische benadering, met bijvoorbeeld een inbreng vanuit de psychologie en de sociologie, maar de invloed van de eerder analytische georiënteerde economische benadering blijft hoe dan ook zeer groot. Hierbij worden de praktische voorbeelden gebruikt ter illustratie, ter verdere verduidelijking en als een instrument om de student te motiveren om te investeren in de abstracte concepten en redeneringen. Het onderzoek van de professoren en doctorale studenten is vooral gericht op het formuleren en testen van hypothesen en op het zoeken en uitwerken van praktische toepassingen van de aldus verkregen bevindingen. Later kan dan het onderdompelen in de praktijk zorgen voor een verder diepgaand leren, via bijvoorbeeld het vallen en opstaan, m.a.w. het maken en het corrigeren van fouten en het opbouwen van ervaring en kunde.

Natuurlijk zijn deze summier geschetste tegenstellingen niet altijd even zwart-wit aanwezig. Zo zien vele bedrijfsleiders zeer goed de

nood in van een sterk analytisch georiënteerde opleiding in bedrijfskunde. Het goed aanleren van relevante theorie vraagt om een intense en goed doordachte begeleiding, die zeer hoge eisen stelt aan de betrokken professoren en studenten. Zo is ook de bekende, praktisch gerichte gevallenstudie benadering van de Harvard Business School, zeker niet vies van diepgaande analytische inzichten, bijvoorbeeld vanuit de theorie en empirie die markten en organisaties bestuderen (zie o.a. Brandenburger en Nalebuff (1997), Jensen (1998), Ghemawhat (1997), Porter (1980)). Het conceptueel en theoretisch doorzicht van de professor beweegt hierbij, niet zelden onzichtbaar voor de student, op de achtergrond. De theorie wordt aangevuld met een schat aan inzichten en feiten gebaseerd op het scherp en van dichtbij observeren van de praktijk, dit o.a. om het geheel verteerbaar en toegankelijk te maken voor de ernstige en bewaamde student.

Dit neemt niet weg dat vaak keuzes dienen gemaakt te worden, door onder andere beheerders, professoren, assistenten en studenten, bij het samenstellen van het menu en bij het opbouwen en het gebruik van de benodigde middelen. Nu en dan zullen zulke keuzes neutraal zijn, maar vaak zullen ze impliciet of expliciet de eerder analytische inbreng of de praktische benadering versterken of verzwakken. Zoals reeds beklemtoond is in vele van de meeste bekende en beste business scholen een theoretische aanpak een van de onderliggende fundamenten. Professoren worden geacht die aanpak te beheersen en te versterken en uit te bouwen via hun onderzoek. Dit wil niet zeggen dat hun studenten de theorie even diepgaand dienen te doorzien. De studenten dienen alleen de nuttige analytische inzichten en hun relevantie voor de praktijk aan te leren. De ervaring leert dat dit alleen kan indien de professoren over een rijke bagage aan theoretische inzichten beschikken, zodat ze bijvoorbeeld beter kunnen inschatten wat essentieel of bijkomstig is voor een beter begrip van de praktijk. Toch zullen andere scholen de theoretische fundamenten op een laag pitje zetten, soms is het alsof ze bewust worden vermeden. De professoren dienen dan vooral de praktijk goed te kennen en creatief oplossingen en remedies aan te rijken. Het passeren van de hardere testen van de analytische aanpak is hierbij minder aan de orde. En dus blijft er een bezorgdheid en een vraag bij vele mensen: is theorie wel nodig in bedrijfskundige opleidingen, is het niet beter om gewoon de realiteit en de praktijk te schetsen om enkele richtlijnen voor verbetering af te leiden en aan te leren?

Hier wordt een lans gebroken voor het meer intensief ontwikkelen, aanleren en gebruiken van de analytische theorie. Het beheersen van zulk een goede theorie zal immers meer kansen op succes en minder kansen op falen meebrengen. Om deze bewering ten volle te begrijpen en te waarderen is het nodig om deze theorie ruimer te zien dan een abstractie die nuttige voorspellingen kan opleveren. Ook kunnen praktisch bruikbare ervaringen en inzichten de theorie niet vervangen, ze kunnen (en zullen meestal) de analyse wel aanvullen. De grote moeilijkheid en uitdaging bestaan er in, niet alleen nuttige en goede theoretische denkkaders te ontwikkelen, maar ook deze zodanig aan te leren dat de aanvullende praktijk rijker en vlotter kan wortel schieten.

III. THEORIE ALS ABSTRACTIE

In de economische wetenschap hanteert men het woord theorie vaak in een vrij enge betekenis. Men denkt aan een abstractie van de realiteit, die vele van de details van het probleem weglaat. Voor sommigen is een theorie dan goed of slecht naargelang het weglaten terecht of misplaatst is. Voor anderen bestaan er alleen nuttige of nutteloze theorieën. Een nuttige theorie is er eentje die goed voorspelt gegeven het geviseerde gebruik, een nutteloze doet dat niet (zie o.a. Friedman (1953)). De zeer abstracte theorie van de consument laat bijvoorbeeld toe om te voorspellen wat er kan gebeuren met de vraag als relatieve prijzen en inkomens van de consumenten veranderen. Het laat niet toe om te voorspellen waarom bijvoorbeeld sommige mensen een bepaald merk van auto kiezen, maar dit is ook niet het doel van de theorie, die alleen verschillen in hoeveelheden van consumptie bekijkt. Ook een wegenkaart geeft niet de details van het landschap en is dus niet geschikt om een ideale plaats voor picknick uit te kiezen, maar de kaart laat wel toe te zien waar men zal belanden bij het afslaan op een bepaald kruispunt en het volgen van een aangegeven weg.

De theoretische modellen van de academicus zijn vaak wiskundig, zodat de aangehouden abstractie meestal alleen doorzichtig is voor diegene die de wiskunde kan lezen. Deze kan dan wel gemakkelijker onderzoeken waarop de theorie nu eigenlijk stoelt. Bij de opbouw van de theorie is het de regel om te streven naar een zo eenvoudig mogelijke constructie, ontdaan van alle onnodige franjes, zonder in simplisme te vervallen. Dit wegscheren van de onnodige toeters en bellen kan het empirisch testen ook vergemakkelijken.

Iedere mens gebruikt in het beoordelen, redeneren en beslissen ook een zekere abstractie. Vele mensen leren door veel observatie en ervaring, misschien door vallen en opstaan, wat belangrijk is en wat niet, en zullen hieruit een soort mentaal model hanteren om verder door het leven te stappen. Als dit mentale model nuttig is voor een persoon, dan is dit niet omdat alle uitgangspunten en details juist zouden zijn, maar wel omdat het hem of haar toelaat om een aantal gevolgen van acties en gebeurtenissen adequaat te voorzien. Bij zulk een onderliggende constructie of theorie van de practicus is het echter meestal niet zo duidelijk wat precies ondersteld wordt en wat extrapolatie, fantasie of gewoon emotie is. Sommigen overdrijven dan ook wat; door bijvoorbeeld te stellen dat in het zakenleven alles alleen een kwestie van gezond verstand of van talent is. Ook in onze pers konden we enkele jaren geleden lezen over personen die met hun bedrijf hoge beurswaarden realiseerden, zonder enige kennis van management en economie! Het feit dat dit laatste de klemtoon krijgt, kan de opinie weerspiegelen dat toekomstige managers vooral voorschriften en evidenties moeten leren en best niet de moeite doen om de hardere analytisch ontwikkelde inzichten te assimileren.

Maar gezien binnen de grenzen van de redelijkheid is er tussen het (wiskundige) model van de academische benadering en het impliciete mentale model van de practicus alleen een verschil in methodologie en aanpak. Bij de academische benadering is duidelijk classificeren, verifiëren en zichtbaar testen de normale gang van zaken. Het objectieve krijgt m.a.w. een groter gewicht. In praktijk krijgt de ervaring en de intuïtie meer gewicht bij het bepalen van het eindresultaat. Het subjectieve krijgt m.a.w. meer kansen. Beide benaderingen hebben voor- en nadelen en naargelang het bedoelde gebruik kan de eerder objectieve of de subjectieve benadering nuttig zijn. Problematisch is echter dat de verschillende aanpakken tot diepe kloven in analyse en aanbevelingen kunnen leiden, en dit kan het vertrouwen in één en ander bemoeilijken.

Zo is een belangrijk gevaar van de meer objectieve benadering, dat de methode als het ware een doel op zich zal worden. De onderzoeker is alleen nog geïnteresseerd in het verder verduidelijken van de eigen constructies. Hij werkt nog voor het applaus van zijn collega's theoretici, de praktijk is een andere wereld geworden. De praktijk zal zich meer en meer gaan afkeren van zulke theorie en zal, vaak noodgedwongen, verder gaan met een doe het zelf formule. De academische onderzoeker troost zich met de idee dat de meeste belangrijke

bevindingen het resultaat zijn van het zoeken naar een beter inzicht, zonder na te denken over de praktische gevolgen. De eigen mentale modellen van de practici gaan fungeren als een soort van zelfmedicatie, zonder echte onderbouw en verificatie. Men is bereid deze prijs te betalen in ruil voor een beter aanleunen bij de realistische problemen. Anderen zullen luisteren naar de praktische richtlijnen in zoverre de reputatie van de boodschapper dit toelaat en gestoeld is op voldoende succes in het verleden.

IV. THEORIE ALS INFRASTRUCTUUR

Iedereen kent wellicht het adagium dat er niets zo praktisch is als een goede theorie. Maar wat is een goede theorie? Is dit een analytische constructie die kan voorschrijven wat te doen? En is een slechte theorie dan gewoon speelgoed voor de onderzoeker zonder verder nut? Het is misleidend om het probleem op deze manier te bekijken. Het is een misvatting om het goed zijn van een theorie gelijk te stellen met het genereren van praktisch bruikbare voorschriften of recepten. Als een analytische theorie dit kan is dit natuurlijk mooi meegenomen, maar in eerste instantie is dit helemaal niet de bedoeling en ook niet nodig.

In het Grieks staat “theoria” voor het bekijken, overwegen, onderzoeken. In zekere zin levert een theorie niet meer, maar ook niet minder, dan een infrastructuur dat het denken kan vergemakkelijken. De theorie kan mogelijke wegen van onderzoek aangeven, vooral omdat het verbanden kan leggen tussen relevante elementen, het kan een kaart een plattegrond aangeven, het kan licht werpen zodanig dat het eenvoudiger is om een weg te vinden. Het kan ook signalen van gevaar en opletten aangeven, zodat al te zware fouten niet herhaald worden en zodat de hoofd- en bijzaken beter onderscheiden worden.

Maar een theorie geeft meestal geen verzameling van algemene, robuuste en bruikbare voorschriften of vuistregels om bepaalde taken of problemen op te lossen, het zegt meestal niet, neem steeds deze weg, deze is de beste. Dit zou neerkomen op het aanreiken van oogkleppen, daar waar een goede theorie juist het tegenovergestelde dient te doen. Ze dient het brein te helpen om een inzicht te verkrijgen in zeer vele gelijkaardige fenomenen. De theorie heeft dus in de eerste plaats een belangrijke intellectuele functie: het vergemakkelijken en inspireren van creatieve processen en van zelfstudie. Door gebruik te

maken van een goede theorie is het niet nodig om telkens weer door het geheel te ploegen om te vinden wat relevant en belangrijk is. In feite worden de zaken vlugger op orde gesteld zodat hun verder bekijken en analyseren gemakkelijker wordt. Bij dit alles is het goed mogelijk dat de theorie niet alles zal verduidelijken (zie ook Baumol (1961)).

Niet alle mensen in de praktijk vinden bovenstaande redenering vanzelfsprekend of aanvaardbaar. Eén van de redenen is dat men te velde vaak op zoek is naar dé zilveren kogel of naar dé factoren van succes. Maar ook bij het nadenken over bijvoorbeeld de competitieve strategie weet men nu stilaan wel dat zulke kogel niet bestaat (Ghemawat (1991), Porter (1996)). Een houdbaar succes komt er alleen via zeer moeilijke keuzes, en het vinden van een gepast aansluiten van vele elementen, waaronder marktstrategie en interne organisatie. Het strategisch verbinden dient hierbij in evenwicht te staan met een flexibel inspelen op onvoorziene gebeurtenissen. Ook zogenaamde factoren van succes zijn vaak mythes, omdat ze alleen werken in samenspel met bepaalde andere elementen die misschien over het hoofd werden gezien, omdat ze moeilijk te detecteren of te objectiveren zijn. En indien zulke factoren toch zouden bestaan, zal hun imitatie door iedereen alle vermeende voordelen vlug doen wegsmelten in de zon. En dus is een theoretisch inzicht in de economische werking van markten en organisaties meer dan nodig.

Maar is de economische analyse niet te ver van het bed? Tenslotte werkt de economische wetenschap ook vaak met de wat wereldvreemde “alsof” hypothese. Als bijvoorbeeld de consumenten hun voorkeuren rationeel organiseren, stelt de wiskundige economie dat het is “alsof” deze mensen een nutsfunctie bezitten. En als ze streven naar het beste gegeven hun middelen, komt dat neer op maximaliseren van deze nutsfunctie gegeven een budgetbeperking. Deze abstracte constructie gooide alle onnodige onderstellingen over boord; zo is het niet nodig te onderstellen dat het nut kan gemeten worden. Deze theorie is simpel, maar niet te simpel. Bij de beginneling kan nochtans de neiging ontstaan om deze manier van denken te negeren; wie heeft ooit al iemand bezig gezien met het maximeren van een nutsfunctie?

Toch zet ook deze analytische benadering orde op zaken. Ze leert immers dat de hoeveelheden van goederen die consumenten vragen, cruciaal afhangen van voorkeuren, de verhouding van de betrokken prijzen en het inkomen. De gevolgen van prijsverlaging kunnen niet éénduidig voorspeld worden. Sommigen zien dit als een zwakte van

de theorie. Dit gebrek aan éénduidig voorspellen is een gebrek, indien men theorie louter ziet als een abstractie die dient te voorspellen. Maar dit gebrek aan éénduidige implicaties wordt eerder een sterkte, indien men de theorie gaat zien als een infrastructuur voor het denken. Zo stelt de analyse dat een prijsverlaging zeker tot een verhoogde vraag zal leiden, ongeacht de details van de voorkeuren, zolang de consument maar de neiging heeft om meer te consumeren van het goed bij een grotere koopkracht. Alleen indien een consument minder wil van een goed als hij meer geld te besteden heeft, kunnen omgekeerde effecten voorkomen. De prijs daalt, de koopkracht neemt toe en de consument wil er minder van. Maar dit kan alleen als het onderzochte goed dan ook nog belangrijk is in het budget van de consument en het is niet zo waarschijnlijk dat dit zou voorkomen bij een goed dat men minder wil als men het beter heeft. Al bij al geeft de theorie dus een krachtig denkkader om beter te gaan begrijpen waarom prijseffecten groot of klein zijn, of eigenaardig zijn. Natuurlijk kan men een zeer goed verkoper zijn zonder ooit één woord over consumententheorie gehoord te hebben. Maar bestuurders die moeten beslissen over prijzen en promotie in gewone en niet zo gewone omstandigheden kunnen vlugger en zekerder hun relevante omgeving uitdiepen indien ze beschikken over de kennis vervat in de infrastructuur van de consumententheorie. Ze moeten in geen geval het belang van prijzen en inkomens terug gaan uitvinden.

Bekijk ter verduidelijking nog een ander voorbeeld. Een directe chef kan wellicht zeer goed motiveren zonder ooit iets gehoord te hebben over de theorie aangaande de gevolgen van asymmetrische informatie voor de werking van organisaties en markten. Zopas kregen drie geleerden de Nobelprijs economie voor hun bijdragen in het opstarten en ontwikkelen van onderdelen van deze theorie. En sinds enkele jaren al kan men de invloed van deze theorie observeren in wetenschappelijke artikelen en handboeken geschreven door leden van zowat alle departementen van bedrijfskunde in universiteiten (en hogescholen).

Dit is natuurlijk niet verwonderlijk omdat ongelijke informatie zowat overal kan voorkomen en het gedrag en de aanpak van beheerders, bestuurders en uitvoerders zal beïnvloeden (zie ook De Bondt (2000)). En wellicht kan de theorie weer helpen om voorstellen voor variabele vergoeding beter in te schatten. Zo zal de analyse van asymmetrische informatie verduidelijken dat een variabele vergoeding eigenlijk een antwoord is op de ongelijke informatie tussen opdrachtgever en

uitvoerder. Als iedereen alles altijd kon weten zou een vast loon even goed werken, want de opdrachtgever zou gewoon kunnen vertellen wat hij precies verlangt en zou ook kosteloos kunnen nagaan of alles wel uitgevoerd wordt zoals hij het wil. Voor sommige taken kan dit, maar voor vele andere gevallen zal delegeren ook betekenen dat dit niet meer kan. Zo kan men de inzet van een verkoper niet echt kennen en dus is het beter om prikkels tot verkopen te geven via een commissie, zelfs indien de verkoper niet zo graag een onzekere component in het loon ziet. Hier op voortbouwend zal de theorie verder verduidelijken wanneer het een goed of een slecht idee kan zijn om sterke of zwakke prikkels te geven via een bonus of commissie. Zo is het in vele gevallen beter om zwakke prikkels te geven en is m.a.w. een vast loon beter dan een variabele beloning, ook als men niet alles weet. Dit is onder andere het geval als de werknemer vele taken (of bazen) heeft, als lukrake gebeurtenissen een zeer grote rol kunnen spelen, als het zeer moeilijk is om prestaties op te drijven of als de gevolgen voor de doelstelling klein zijn, en als het moeilijk is om prestaties van werknemers onderling te vergelijken.

Bovengenoemde en gelijkaardige inzichten werden reeds uitvoerig en met goed resultaat empirisch getest en kunnen dus een nuttig conceptueel denkkader geven aan de bestuurder. In vele gevallen zullen de inzichten vanzelfsprekend lijken, gewoon gezond verstand. En dit is geen zwakte, integendeel, een wantrouwen zou verantwoord zijn indien ze eigenaardige, wereldvreemde, kunstmatige paden zouden suggereren. Toch geven ze net iets meer dan gezond verstand, omdat het achterliggende analytisch kader ook het geheel in het oog blijft houden en onverwachte variaties kan opvangen. Zo zou een variabel loon mogelijk weinig goeds kunnen opleveren aan de organisatie. De theorie suggereert onmiddellijk bepaalde redenen. Mogelijk zijn bijvoorbeeld de prikkels wel goed uitgebalanceerd, maar is het vast deel van het loon te laag, of misschien is het opvolgen van de prestaties te vaag, vergeleken met de sterke prikkels, waardoor valsspelen al te eenvoudig en counterproductief kan worden.

V. DE PRAKTIJK ALS EINDGEBRUIKER

Het is duidelijk dat een theorie zonder praktijk een droevige zaak is. Het is zoals een café met bier, maar zonder klanten, een infrastructuur zonder gebruikers. Een theorie dient altijd getest te worden, maar er

is meer. Zoals hierboven werd verduidelijkt, kan de analyse alleen maar een begin zijn om nader kennis te maken met het betrokken probleem. Alleen een verder ingaan op de details laat toe om het geheel in al zijn facetten voldoende goed te begrijpen. De overgang van de conceptuele analyse naar het meer intiem begrijpen, vertrouwd worden met, is nodig om het geheel van een probleem te beleven en op te lossen. Dit gaat vaak via het loslaten van het objectieve en het meer omarmen van het subjectieve. De theorie kan immers geen substituut zijn voor een goed zicht op de zaken, op de problemen en mogelijkheden. Het duidelijk zien is in de praktijk trouwens niet alleen een zaak van waarnemen en van analyseren van de data. Soms is het belangrijke onzichtbaar voor het oog en kan men alleen met het hart klaar zien. De emotionele intelligentie speelt m.a.w. bij dit alles evenzeer een zeer belangrijke rol.

Welke rol is er dan voor de eindgebruiker bij het ontwikkelen van de theorie? Vanzelfsprekend dienen praktijk en analyse op elkaar in te spelen, maar er zijn vele verschillende manieren waarop men dit kan organiseren. Zo geeft een los verband tussen het theoretisch onderzoek en de praktijk, de beste kansen voor diepgaande grensverleggende conceptuele kaders. De ontwikkeling van nieuwe denkkaders en theorie volgt hierbij een afzonderlijk academisch spoor gericht op een beter begrijpen van de economische en bestuurskundige wereld in alle mogelijke facetten. De beste Amerikaanse en Europese universiteiten koesteren deze aanpak en misschien is dit wel een van de redenen waarom ze beter zijn.

Zo kan men bijvoorbeeld de problemen van concurrentie vandaag de dag beter begrijpen via de speltheorie. Bij vele interacties in de economie is wat één speler wint soms gelijk aan wat hun rivalen verliezen, maar vaak is dit niet zo. Zo kunnen bijvoorbeeld vele spelers tegelijk winnen of tegelijk verliezen. Pas een goede vijftig jaar geleden kwam een wat vreemde briljante wiskundige op de proppen met concepten die toelaten de uitkomsten van zulke meer complexe interacties te karakteriseren. De Nobelprijswinnaar John Nash zag in dat bij concurreren in sociale en economische omgevingen een evenwicht moet betekenen dat mensen het beste doen gegeven wat anderen doen. Hij zag ook in tot wat onderhandelen moet leiden o.a. afhankelijk van de alternatieven die de partijen bezitten. De Hollywood versie van zijn levensverhaal is in 2002 te zien in de “Universal Pictures” film “A Beautiful Mind” met een overtuigende Russell Crowe in de hoofdrol van de briljante Nash. Dit is misschien een bijzonder voorbeeld,

maar het illustreert treffend dat werkelijk fundamentele doorbraken alleen door het wild en creatief zoeken naar kennis gegenereerd kunnen worden.

Interessant is ook dat voor enkele jaren vele waarnemers meenden dat speltheorie maar niks was, omdat het nog weinig onmiddellijk bruikbare voorschriften en vuistregels zou opgeleverd hebben. Dit illustreert treffend het punt dat hier aan de orde is: men vraagt van theorie vaak wat het niet kan en ook niet moet geven. De speltheorie laat al meer dan vijftig jaar toe om interacties tussen spelers veel beter te verstaan en in te schatten. Zo is er de metafoor van het dilemma van de gevangene, waarin het voor spelers in een éénmalige interactie altijd optimaal is om vals te spelen of te concurreren, alhoewel ze hun positie kunnen verbeteren door samen te werken. Concurreren is dan ook het beste wat men kan doen, gegeven wat de andere doet. Ook dit “onredelijke” Nash evenwicht werd in het verleden aangegrepen om de zwakte van de theorie te bewijzen, want een theorie die altijd concurreren zou voorschrijven kan toch niet veel waard zijn. Maar deze foute conclusie volgt alleen omdat men iets verkeerd vraagt van de theorie. De metafoor en het Nash evenwicht verduidelijken alleen zeer zorgvuldig en krachtig in welke omstandigheden mensen moeite zullen hebben om samen te werken. En dan worden ook de omstandigheden duidelijk waarin mensen gemakkelijker zullen kunnen samenwerken, bijvoorbeeld als ze meermaals met elkaar in contact zullen komen en wederkerigheid kunnen toepassen. De speltheorie leverde ondertussen ook reeds meer operationele voorschriften op, voor bijvoorbeeld het organiseren van veilingen.

Vanuit de praktijk is het wellicht belangrijk dat onderzoekers de zaken correct en vernieuwend analyseren en dit kan best door een afstand te bewaren. Sommigen zullen daar aan toevoegen dat zulk een afstand nodig is om voldoende kritisch het bedrijfsgebeuren te kunnen benaderen. Vaak denkt men daarbij aan het inspelen op de belangen van andere betrokkenen. Hier wordt niet ingegaan op de onderliggende keuzes en wordt een eerder evenwichtige omgeving ondersteld waarbij de markteconomie aanvaard wordt als de beste weg tot het realiseren van welvaart. Zelfs dan zijn nog verschillende klemtonen mogelijk, maar het is belangrijk om zulke voorkeuren niet te sterk te laten doorwegen bij het universitair onderzoek, wil men vermijden dat dit louter een instrument wordt in het ondersteunen of bevechten van korte termijn politieke belangen. Ideologisch getint

onderzoek is nuttig, maar gebeurt wellicht het best in afzonderlijke centra buiten de universiteit.

Universitair onderzoek en onderwijs in management dienen in te spelen op de praktijk. In feite is het niet zo moeilijk om dit te organiseren. Het theoretisch gerichte werk gebeurt binnen een aangepast georganiseerde academische gemeenschap die zelf vele mechanismen kent en hanteert om het kaf van het koren te scheiden. Daarnaast kunnen professoren via bijvoorbeeld praktische opdrachten voor het bedrijfsleven, niet alleen de praktijk beter leren kennen, maar ook een band van vertrouwen opbouwen, zodat ze ook kunnen terugkoppelen naar hun kennis waar nodig.

De vraag hierbij is hoever men dient te gaan. Zo zou men kunnen stellen dat het niet nodig is dat alle professoren in bedrijfskunde een praktische ervaring hebben. Men kan immers de voordelen van arbeidsverdeling best realiseren door iedereen te laten werken waar hij het beste in is. Sommigen gaan de theoretische toer op, anderen de eerder praktische weg. Op zich is dit geen probleem als er uitwisseling van kennis is en er een kruisbestuiving bestaat tussen de inzichten van beide groepen. Het is echter zeer moeilijk om mensen op vrijwillige basis relevante kennis te laten uitwisselen, indien ze daar geen echte prikkels toe ondervinden en dus werkt zulke bestuiving vaak niet zo goed. De theoretici en de practici gaan gewoon naast elkaar leven, zelfs als ze fysiek zeer dicht bij elkaar werken. Dan is het aan de gebruikers, waaronder studenten, om de combinatie tussen theorie en praktijk waar te maken, en dit is in de meeste gevallen gewoon teveel gevraagd. De gebruikers zullen immers zoeken naar de weg van de minste weerstand en dus te vaak de moeilijke theorie verwaarlozen en zich vastbijten in het aanleren van onmiddellijk bruikbare richtlijnen en vuistregels. Vandaar dat het meestal beter is als een zelfde professor theoretisch beslagen is en tegelijkertijd een praktische kennis kan opdoen. Hijzelf kan dan de kruisbestuiving realiseren en overbrengen in zijn onderzoek en doceren. De beste universitaire scholen hanteren dan ook dit model van integratie.

Sommigen gaan verder en stellen dat alleen vanuit de ervaring van de praktijk een gepast profiel voor het doceren kan groeien. Een goed trainer is alleen diegene die ook zelf, liefst met succes, de sport heeft beoefend. Alleen een meesterkok kan goed nieuwe koks opleiden. Is het dus niet beter om professoren te hanteren die bewezen hebben het zelf te kunnen doen, te kunnen waarmaken?

De auteur van dit artikel herinnert zich een atletiektraining als tienjarige, waar een overigens excellente trainer op een avond vertelde dat het niet zo verstandig was om gewichten te hanteren om spieren te versterken. De resulterende spierbundels moest men immers mee-sleuren en dus konden zulke oefeningen, volgens hem, alleen maar tot vertragen en niet tot versnellen leiden bij het spurten. Vandaag de dag denkt men daar wel anders over en zowel de mannelijke als de vrouwelijke sprinters zijn vaak een verzameling van uitpuilende en opgefokte spierbundels. Of dit in alle dimensies een vooruitgang kan genoemd worden, is een andere vraag, maar zeker is dat de bedoelde atleten meestal vlugger en niet trager lopen. De kennis van de coach, vanuit zijn praktische ervaring heeft m.a.w. zijn beperkingen.

Zeër zeker kunnen bedrijfsleiders een zeer nuttige inbreng leveren bij de opleiding. Juist zoals alleen professoren met een klinische ervaring toekomstige chirurgen de knepen van het vak kunnen aanleren. Het gaat om uitvoering, om zaken die men vaak alleen maar kan leren door te doen. De studenten leren hierdoor vlugger een deel van de realiteit vlugger beter kennen en dit kan ook hun zelfvertrouwen en motivatie ten goede komen. Maar vormt men goede kolonels en generaals alleen door ze naar de ervaringen van anderen te laten luisteren? Natuurlijk niet. Vele nuttige kennis, waaronder de theoretische basis-kennis, kan men juist niet leren door te doen en te luisteren. En deze kennis moet afzonderlijk opgebouwd en doorgegeven worden, liefst met een ruime visie op het toekomstig gebruik. Alleen wanneer die ruimere blik op de realiteit van de praktijk er niet is, door bijvoorbeeld de oogkleppen van de methodologie, is er een echt probleem.

VI. BESLUIT

Sommigen stellen dat de enige manier van leren verloopt langs het vallen en opstaan. Als toekomstige leider en uitvoerder in het bedrijfsleven heeft men talent of niet en bijgevolg is maar een minimum aan vooropleiding nodig, die bijvoorbeeld enkele belangrijke richtlijnen of institutionele beperkingen aanleren. Maar deze denkwijze heeft duidelijk zijn beperkingen. Men kan een peuter aanleren dat hij of zij altijd goed moet inademen, want meestal is dit een goede praktijk. Maar wat als men met deze bagage de drie- of vierjarige die niet kan zwemmen in het water gooit, zonder er verder naar om te kijken? Het kind zal onder water diep ademen, omdat het geen inzicht heeft

in de redenen waarom dit meestal wel, maar vaak ook niet, een goed gedrag is. Misschien zal het instinct het kind redden, maar misschien is de kost van het brutaal leren wel zeer groot. Ook in de economie kost zulk een brutaal leren veel. De schade komt immers niet alleen toe aan diegene die probeert, maar ook aan anderen, die misschien goedgegelovig een handje of middelen toesteken. Bovendien is het water van de markteconomie geen zwembad, maar een variërend landschap met rivieren, meren, vlakten, valleien en bergen, turbulentie en onverwachte gevaren. Derhalve is een goede analytische theorie die een infrastructuur geeft om bedachtzaam door het bedrijfsleven te laveren, niet alleen nuttig, maar ook nodig.

REFERENTIES

- Baumol, W.J., 1961, What Can Economic Theory Contribute to Managerial Economics?, *American Economic Review* 51, 142-166.
- Brodie, B., 1976, The Continuing Relevance of On War, in vertaling van Howard, M. en Paret, P., On War, (Princeton, Princeton University Press).
- Brandenburger, A.A. en Nalebuff, B.J., 1997, Co-Opetition, (New York, Doubleday).
- De Bondt, R., 2000, Met vrije handen, (Tielt, Lannoo).
- Friedman, M., 1953, The Methodology of Positive Economics, (Chicago, Chicago University Press).
- Ghemawat, P., 1991, Commitment. The Dynamic of Strategy, (New York, The Free Press).
- Ghemawat, P., 1997, Games Business Play, (Cambridge, The MIT press).
- Jensen, M.C., 1998, Foundations of Organizational Strategy, (Cambridge, Harvard University Press).
- Porter, M., 1980, Competitive Strategy, (New York, The Free Press.)
- Porter, M., 1996, What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74, 61-78.
- von Clausewitz C., 1832, On War, edited and translated by Howard, M. and Paret, P., 1976, (Princeton, Princeton University Press).
- von Ghyczy, T., von Oetinger, B., and Ch. Bassford, Eds., 2001, Clausewitz on Strategy, (Strategy Institute of the Boston Consulting Group, New York, John Wiley & Sons, Inc.).

EINDVERHANDELINGEN

Ontwerp van gevallenstudies in Supply Chain Management **KOSTER Nicolaas (K.U.Leuven, Handelsingenieur (2001))**

Promotor: Prof. Marc Lambrecht
Werkleider: Stijn Paesmans

Sinds enkele jaren ontwikkelt zich een tendens waarbij de traditionele manier van zaken doen langzaam maar zeker verdwijnt. Bedrijven die niet meegaan in de laatste ontwikkelingen zijn gedoemd achterstand op te lopen welke resulteert in een daling van hun omzet en marktaandeel. Eén van deze tendensen die de laatste tijd steeds vaker wordt waargenomen is dat bedrijven die een product of dienst uiteindelijk bij een klant moeten afleveren steeds meer toenadering zoeken tot elkaar. Deze integratie van bedrijven is één van de technieken die toegepast worden onder de naam Supply Chain Management. Binnen Supply Chain Management spelen een viertal facetten een grote rol.

Allereerst dient Supply Chain Management om te gaan met onzekerheid. Deze onzekerheid kan betrekking hebben op vele zaken en dient gestructureerd te worden om beheersing mogelijk te maken. Te denken valt onder andere aan onzekerheid met betrekking tot de vraag naar het product of levensbetrouwbaarheid van grondstoffen. Eén methode om een groot deel van deze onzekerheid weg te werken is door een nauwere samenwerking met leveranciers en afnemers. Door activiteiten op elkaar af te stemmen, kan men een groot deel van de onzekerheid reduceren.

Een tweede aspect is de variëteit aan distributiestrategieën. Aan de hand van een aantal karakteristieken is deze keuze voor een bepaalde strategie redelijk in te kaderen. Het is de vraag of een product innovatief of functioneel van aard is. Kenmerkend voor innovatieve producten is de onvoorspelbare vraag, een relatief grote winstcontributie en verkrijgbaarheid in vele variëteiten. Functionele producten daarentegen kennen een voorspelbare vraag, een lage winstcontributie, langere levensduur en standaardisatie. Innovatieve producten zullen veelal door een zo flexibel mogelijke supply chain vervoerd worden terwijl functionele producten het meest optimaal doorheen een zo efficiënt mogelijke supply chain verwerkt worden. Ten tweede kunnen er verschillende wegen afgelegd worden tussen leverancier en eindgebruiker. De drie voornaamste methoden zijn *Direct Shipment*: van producent direct naar eindgebruiker; *Crossdocking*: pakhuisen zijn geen opslag- maar slechts coördinatiepunten; *Warehousing*: product wordt tijdelijk opgeslagen in een pakhuis voordat ze naar de klant gestuurd wordt. Tenslotte kan een product door een supply chain “getrokken” worden doordat een product slechts dan geproduceerd en vervoerd wordt indien er effectief vraag is naar dat

product, of een product kan “geduwd” worden doordat de producent haar producten op basis van een voorspelling doorstuurt in de keten.

Een derde factor die binnen supply chain management de nodige aandacht vraagt is “productdifferentiatie”. Eindgebruikers wensen een zo groot mogelijke bevrediging en eisen dus een zoveel mogelijk aan hun wensen aangepast product. Productdifferentiatie houdt zich nu bezig met enerzijds het aanpassen van producten dat ze de voorkeur krijgen boven concurrerende producten, en anderzijds het zo winstgevend mogelijk maken van een dergelijk product. De voornaamste methoden voor efficiënte productdifferentiatie zijn logistiek ontwerpen, een gedifferentieerd product moet zo ontworpen zijn zodat ze toch efficiënt door een supply gevoerd kan worden: uitgestelde productdifferentiatie, een product wordt pas laat in een supply chain aangepast aan de wensen van de klant; commonality, voor een groete variëteit aan producten worden dezelfde onderdelen gebruikt zodat men slechts een aantal unieke onderdelen hoeft te gebruiken om te differentiëren.

Informatietechnologie is de vierde factor die een grote rol speelt binnen supply chain management. Informatietechnologie kan gebruikt worden voor het verzamelen en verspreiden van informatie zodat alle onderdelen van een supply chain een beter inzicht kunnen krijgen in de stand van zaken. Hierdoor kan men planningen efficiënter maken en processen doorheen de supply chain beter op elkaar afstemmen. In eerste instantie zien veel supply chains op tegen de korte termijn nadelen die de implementatie van een overkoepelend informatienetwerk met zich meebrengt: hoge kosten om het systeem op te zetten en te onderhouden en het probleem om de informatiesystemen van elke onderdeel op elkaar af te stemmen. Tevens zal de implementatie van een dergelijk systeem een grote impact hebben op de bestaande organisatiestructuur van een supply chain. Indien men eenmaal een overkoepelend, gestandaardiseerd systeem geïmplementeerd heeft, kan men onder andere de kosten van onderhoud en softwareontwikkeling reduceren, coördinatie tussen afdelingen vergemakkelijken en schaalvoordelen behalen bij integratie tussen afdelingen, ontwikkeling van nieuwe ideeën en reductie kostprijs van producten en diensten.

De verschillende onderdelen vormen tezamen een geïntegreerd, interactief speelveld genaamd supply chain management. In de praktijk blijft dat veel theoretische methodes goed bruikbaar zijn als ze aangepast zijn voor gebruik in de praktijk. Zo past een bedrijf als Apple bijvoorbeeld direct shipment toe via haar website maar verkoopt ze ook nog steeds producten via een systeem van warehousing.

Methoden om een optimale distributiestrategie te kiezen, onzekerheid te reduceren en producten te differentiëren zijn in ruime mate uitgespit. Informatietechnologie is de factor die al deze aspecten kan bundelen en kan optimaliseren. Tevens is het mogelijk om met behulp van informatietechnologie nieuwe bronnen aan te boren waarmee een supply chain voordeel kan behalen. De theorie op dit vakgebied beschikbaar is echter nog niet zeer uitgebreid en het is niet ondenkbaar dat juist hier in de toekomst veel onderzoek gedaan zal worden omdat er nog vele, nog niet ontdekte mogelijkheden in het verschiet liggen.

Tenslotte moet gezegd worden dat niet alle technieken een instant wondermiddel zijn. Elke mogelijkheid tot verandering dient vooraf goed geanalyseerd te worden voordat overgegaan wordt tot implementatie. Elke supply chain heeft

haar eigen eigenaardigheden en specifieke afstemming is dan ook gewenst zonet verplicht.

Zijn de Centraal – Europese landen rijp voor de EMU ?
Een vergelijkende studie van Polen en Tsjechië
VANHAVERBEKE Jurgén (K.U. Leuven, Handelsingenieur (2001))

Promotor: Prof. Paul De Grauwe
Werkleider: Kristien Smedts

De Europese Unie staat aan de vooravond van de grootste uitbreidingsgolf die ze ooit meegemaakt heeft. Polen en Tsjechië maken deel uit van het koppel van landen die op korte termijn zullen toetreden tot de Europese Unie. Eenmaal toetreden tot de EU zullen zij in een later stadium ook deel willen uitmaken van de muntunie. De centrale vraag hierbij is of Polen en Tsjechië rijp zijn voor de EMU.

In eerste instantie werd de toetreding geanalyseerd aan de hand van de theorie van de optimale muntzone ontwikkeld door Mundell (1961), MC Kinnon (1963) en Kenen (1969). Op basis van de bevindingen van deze theorie werden een aantal macro-economische indicatoren bepaald die een indicatie geven van de kosten en baten van toetreding tot de muntunie. De graad van handelsintegratie moet ons een idee geven van de opbrengsten die Polen en Tsjechië zullen verkrijgen bij toetreding. De andere criteria hebben betrekking op de kosten van toetreding. Deze kosten worden veroorzaakt door het verlies van een autonoom monetair beleid. Dit betekent dat de overheid minder vrijheidsgraden heeft om bepaalde economische problemen aan te pakken. Een onafhankelijk monetair beleid is vooral belangrijk om door middel van een wisselkoersbeleid of een rentebeleid de economie aan te passen aan asymmetrische schokken. Asymmetrische schokken zijn schokken die bepaalde landen treffen terwijl andere landen niet of in veel mindere mate getroffen worden door deze schok. Bij symmetrische schokken kan de rol van de nationale centrale bank overgenomen worden door de ECB zonder veel kosten.

Daarom werd de handelsstructuur onderzocht op zijn gelijkenis met de handelsstructuur van Euroland. Verder werd het niveau van intra-industrie handel en de economische structuur onderzocht. Deze indicatoren geven een idee van de gevoeligheid van Polen en Tsjechië voor asymmetrische schokken. Om na te gaan of deze gevoeligheid zich ook in een werkelijke (a)symmetrie van schokken vertaalt werd vervolgens de symmetrie van schokken geanalyseerd op basis van conjunctuurecycli tijdens het voorbije decennium. Tenslotte werd ook de openheid van de landen en de arbeidsmarkt, die als buffer kan dienen bij asymmetrische schokken, onderzocht.

Aan de opbrengstenzijde wordt zowel in Polen als Tsjechië ruim 2/3 van de totale handel met de EU gedreven. Er is dus al een sterke mate van handelsintegratie aanwezig met de EU-lidstaten en met het perspectief op toetreding zal de handelsintegratie alleen maar toenemen hetgeen trouwens blijkt uit de evolutie van de handelsstromen. Polen en Tsjechië zullen dus heel wat baten ondervinden van een toetreding tot de EMU.

Aan de kostenzijde treden er echter markante verschillen op tussen Polen en Tsjechië. De correlatie van de Tsjechische handelsstructuur met de Europese handelsstructuur blijkt heel groot te zijn. Slechts twee landen, Duitsland en Frankrijk, hebben een exportstructuur die nog sterker gelijkend is met de handelsstructuur van gans Euroland op een SITC 2 digitaal niveau. Het aandeel van intra-industrie handel in de bilaterale handel met de EU is ook vrij hoog wat niet alleen een indicatie is van een gelijkaardige handelsstructuur, maar ook wijst op een gedifferentieerde economie die logischerwijs minder gevoelig is voor asymmetrische schokken. Er is wel nog een kleiner aandeel van hoogtechnologische producten en kapitaalgoederen in de exportstructuur, maar ook hier is een duidelijke evolutie zichtbaar. Tsjechië lijkt dus niet erg gevoelig te zijn voor asymmetrische schokken. De analyse van de conjunctuurcycli van de voorbije jaren nuanceert echter deze stelling, hoewel er ook hier een indicatie is van een steeds sterker wordende symmetrie van schokken. De asymmetrische schokken vinden hun oorsprong vooral in de nog jonge en minder sterk ontwikkelde markteconomie van Tsjechië. Er moeten dan ook nog belangrijke hervormingen gebeuren vooraleer Tsjechië echt rijp is voor de EMU.

Polen daarentegen heeft een handelsstructuur die sterker afwijkt van de Europese en kent ook een lager niveau van intra – industriehandel in vergelijking met Tsjechië. De handelsstructuur van de huidige perifere lidstaten Griekenland, Ierland en Finland is echter nog sterker afwijkend van de Europese dan Polen. Bovendien is nog steeds een heel groot deel van de Poolse bevolking tewerkgesteld in de landbouw. Polen is dan ook een stuk gevoeliger voor asymmetrische schokken. De analyse van de conjunctuurcycli toont een zekere mate van symmetrie in de schokken, maar de resultaten van dit onderzoek zijn soms tegenstrijdig en zijn daarom niet helemaal betrouwbaar. De grotere gevoeligheid voor asymmetrische schokken zou opgevangen kunnen worden door een flexibele arbeidsmarkt, maar net als in Tsjechië is er in Polen nauwelijks sprake van arbeidsmobiliteit en de loonflexibiliteit is ook niet van die aard om een belangrijke bufferfunctie te vervullen bij negatieve schokken.

Het besluit is dat Tsjechië op basis van de optimale muntzone theorie dicht aanleunt bij de “optimale muntzone” eens de hervormingen voorbij zijn en indien de evolutie naar de export van meer gesofisticeerde goederen verder gezet wordt. Dit is vrij opvallend vermits duidelijk blijkt dat de huidige Eurozone geen optimale muntzone is. Een aantal perifere landen zoals Portugal, Ierland, Finland en vooral Griekenland maken er geen deel van uit. Polen daarentegen maakt geen deel uit van de optimale muntunie. Het scoort echter op elk van de indicatoren stelselmatig beter dan lidstaat Griekenland en op enkele beter dan Ierland en Portugal.

Dit betekent echter nog niet dat Tsjechië reeds rijp is om toe te treden tot de EMU. De toetreding tot de EMU is immers ook afhankelijk van de Maastrichtcriteria. Zowel Polen als Tsjechië voldoen niet aan alle criteria waarbij vooral het inflatiecriterium het struikelblok is, hoewel de Tsjechische inflatievoet in de buurt komt van de referentiewaarde. Er is dus nog onvoldoende macro- economische stabiliteit in Polen en Tsjechië.

Via een strikt monetair en budgettair beleid zou Tsjechië op korte termijn kunnen voldoen aan de convergentiecriteria. Een te snelle vervulling zou echter, ook in Polen, nadelige gevolgen hebben voor het proces van reële convergentie.

De levensstandaard is immers nog een heel stuk lager dan in de lidstaten van de EU. Er is nood aan een inhaalbeweging om de levensstandaard in lijn te krijgen met die van de EU. Deze beweging is echter niet altijd te verzoenen met de stringente convergentiecriteria. Bovendien zijn de bedrijven in Tsjechië en Polen ook nog vrij kwetsbaar en weinig competitief met de West-Europese. Polen en Tsjechië hebben op korte tot middellange termijn nood aan een voldoende flexibel beleid en moeten een gezond evenwicht trachten te zoeken tussen de nominale en reële convergentie.

Zolang er onvoldoende macro-economische stabiliteit is en de hervormingen van het economisch systeem niet voorbij zijn is het niet aangewezen voor Polen en Tsjechië om toe te treden tot de EMU. Eens er voldoende stabiliteit is lijkt Tsjechië echter rijp te zijn voor de EMU op voorwaarde dat de economie nog meer gesofisticeerd wordt. De handelsstructuur van Polen is echter nog te sterk afwijkend om een snelle toetreding te rechtvaardigen. Polen lijkt dan ook nog niet rijp voor de EMU. Het is echter belangrijk nogmaals op te merken dat Polen eerder deel uitmaakt van een optimale Europese muntunie dan huidig lidstaat Griekenland.