

Gefer



MAART 1997

JARGANG 42

NR 218

ROSTRA

ECONOMICA

Openbaar vervoer in beeld

De ondernemende student

AMSTERDAMSE CONGRESWEEK

Op zoek naar een zee van afwisseling?



Jaarlijks kiezen ongeveer vijftien academici voor de zee van afwisseling bij McKinsey. In plaats van een strak omliggende eerste "baan" doorlopen zij het Fellows-programma van McKinsey. Dit twee tot drie jaar durende programma biedt een snelle persoonlijke groei en een veelzijdige carrièrestart.

Waar kies je voor?

Voortdurende variatie. Als Fellow werk je steeds zo'n drie maanden nauw samen met je team en opdrachtgever om tot de beste oplossing van managementvraagstukken te komen. Als het project afgerond is, wissel je van cliënt en team. Zo ontwikkel je in korte tijd een brede ervaring.

Training op maat. Bij McKinsey volg je een trainingsprogramma dat inspeelt op je specifieke studieachtergrond. Samen met andere Fellows doorloop je verschillende interne trainingen en kun je, afhankelijk van je vooropleiding, een externe MBA-opleiding aan INSEAD volgen.

Intensieve coaching. Vanaf de eerste dag heb je als Fellow in je team een volwaardige rol met directe inbreng en

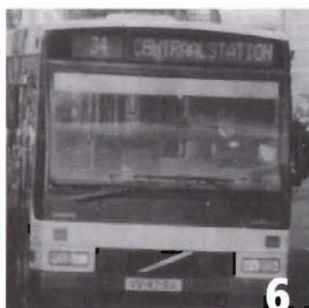
verantwoordelijkheid. Je wordt daarbij van dag tot dag begeleid en opgeleid door ervaren collega's. Ieder project draagt zo bij aan de verdere ontplooiing en ontwikkeling van je talenten.

Wie zoeken wij?

McKinsey zoekt veelzijdige en nieuwsgierige teamspelers die niet alleen uitblinken in hun studie, maar daarnaast ook inspirerende, sterke persoonlijkheden zijn. Mensen die er plezier in hebben om in teamverband problemen uit elkaar te rafelen en creatieve oplossingen te ontwikkelen.

Wil je meer weten over het Fellows-programma, vraag dan onze brochure aan bij: Karin de Kip of Clara Vrieling, McKinsey & Company, Amstel 344, 1017 AS Amsterdam, tel.: 020-5513700. E-mail: AM-Recruiting@McKinsey.com.

McKinsey & Company



Openbaar vervoer op eigen benen

Leidt de openstelling van de openbaar vervoersmarkt wel tot de gewenste concurrentie verhoudingen? Zien consument en overheid straks door de bomen het bos niet meer? Spoor-, stads- en streekvervoer nader bekeken.

Edwin Peek

Post-Keynesianisme: een paradigma-wisseling?

Economie is meer dan wiskunde. In tegenstelling tot de hoofdstroom-economen nemen de post-Keynesianen de sociaal-culturele context mee in hun overwegingen. Het operationalistische versus het functionele denken.

Bernard van den Berg



AMSTERDAMSE CONGRESWEEK

17 t/m 37



De ondernemende student

Het op poten zetten van een eigen onderneming is geen eenvoudige zaak. Men realiseert zich vaak niet wat een dergelijk project met zich mee brengt. Een interview met J. Schuilenburg, een student die het wel voor elkaar kreeg.

Karin Wolfs

en verder...

Redactioneel	4	Datawarehousing en datamining	34
Pieken en Dalen	4	<i>Rutger de Graaf</i>	
Column: Volledige werkgelegenheid is een illusie	5	Economische besluitvorming en het internationale milieuvraagstuk	38
<i>Rick van der Ploeg</i>		<i>Catrinus J. Jepma</i>	
Economie & artificiële intelligentie	9	Bibliïfo	45
<i>Okke Verbart</i>		Zaken van Belang:	
Facts&Figures: Siv Gustafsson	13	Grenzeloos ondernemen binnen de financiële sector	46
De waarde van informatie	23	<i>Remko Hilhorst & Marijn Mooij</i>	
<i>Floris Wijnants</i>		FAC nieuws	49
Allianties, netwerken en virtuele organisaties	28	Roetersstraat 11	51
<i>Leo Wildeman</i>		Colofon	51

Paniek!

Data, informatie, nieuwe media en informatiedragers worden over ons uitgestort. We stikken en verdrinken. We worden bedolven en verdrukt door de informatiemassa.

De *information overload* is een feit.

Onze eigen intelligentie is niet meer toereikend om in deze wirwar de weg te vinden. Artificiële intelligentie biedt de oplossing. Neurale netwerken en simulaties maken ons bestaan overbodig. Met behulp van simulatie-technieken kan een artificial economy gecreëerd worden, waarin heterogene consumenten, die geplaagd worden door altruïstische neigingen de gang van zaken bepalen. De complexiteit van ons eigen gedrag wordt geëvenaard door een computer.

Om door de bomen het bos nog enigszins te ontwaren, kunnen we ons beroepen op *datawarehouses*. Deze opslagplaatsen van numerieke gegevens schieten als paddestoelen uit de grond. De manager van tegenwoordig kan niet meer zonder als hij enig inzicht wil krijgen in de algemene en specifieke onderdelen van zijn bedrijf. En als hij nog wat met dat inzicht wil doen kan hij gebruik maken van het zogenaamde *datamining*: het zoeken naar trends en patronen in de database.

Maar zelfs met behulp van *datawarehouses* kunnen bedrijven het niet meer alleen af. Allianties en netwerken leiden tot het ideale concept in de huidige samenleving: de virtuele organisatie. Zowel horizontaal als verticaal worden vriendschappen, verhoudingen en relaties aangegaan.

Hoe ziet de toekomst van de informatie-maatschappij eruit? Stevenen wij af op een neo-klassiek Walhalla? Of gaan wij aan luiheid ten onder, omdat we geen zin hebben om nog maar iets aan informatievergaring te doen?

Economen verschillen onderling van mening over welke informatie in de modellen verwerkt moet worden. De neo-klassieken maken het zichzelf makkelijk: Zij richten zich op de wetkunde en verliezen daarbij de ondoorgroefde werkelijkheid uit het oog. De post-Keynesianen daarentegen proberen het complexe geheel in ogenschouw te nemen. Het is echter maar de vraag of deze idealisten de chaos in kaart kunnen brengen.

Ook de overheid kan de bende niet meer aan en besluit het openbaar vervoer aan haar eigen lot over te laten. Treinen, trams en bussen van verschillende ondernemingen rijden binnenkort dwars door elkaar. Wie schrijft dan de algemene dienstregeling? Hoe komen we waar en met welk vervoermiddel? Waarheen leidt welke weg? En de consument mag het betalen.

Maar er is hoop. In april komen allemaal ècht intelligente mensen bijeen. Zij gaan vier dagen praten over informatie, virtuele organisaties, *datawarehouses* en externe effecten. Als daar het licht niet wordt gezien, zijn we reddeloos verloren. Laat deze hemelvaart niet ongemerkt aan je voorbij gaan en stort je met ziel en zaligheid in het overzichtelijke paradijs van de Amsterdamse Congresweek.

De Fransen en champagne

Terwijl de Fransen kampen met een hoog aantal werklozen, stagnerende lonen en hoge belastingen, behouden zij hun *joie de vivre*. Dit blijkt uit de champagne-omzetten van het vorige jaar. Zelfs zonder de gegevens van de decembermaand werd in 1996 het in 1989 behaalde recordaantal van 249 miljoen verkochte flessen overschreden. Voor de Fransen (zelf verantwoordelijk voor tweederde van de wereld champagne consumptie) betekende dit gemiddeld 5 flessen prik wijn per volwassene per jaar. Met de 146 flessen wijn per gemiddelde volwassene en onder andere de pastis krijgt de Fransman zo jaarlijks zo'n 11,4 liter pure alcohol binnen. Na Luxemburg, waar door buitenlanders veel belastingvrij gekocht en uitgevoerd wordt, drinkt men in Frankrijk dan ook het meeste van Europa. Bedenk hierbij dat de wijnconsumptie van de Fransen de afgelopen 30 jaar met 25 procent gedaald is. Met recht kunnen de Fransen dus de grootste zuipschuiten van Europa genoemd worden. Santé!

(Bron: The Economist, 11 januari 1997)

Hollanders, jeneverdrinkers?

We weten allemaal dat wij Nederlanders, misschien mede vanwege onze zuinige volksaard, geen serieuze champagne drinkers zijn. In Nederland wordt relatief meer sterke drank genuttigd dan in Frankrijk. De consumptie van pure alcohol, binnengekegen via gedistilleerd, is na 1979 echter afgenomen van 3,41 liter naar 1,74 liter per hoofd in 1995. Met een jaarlijkse consumptie van 7,9 liter pure alcohol per hoofd van de bevolking, drinkt de gemiddelde Nederlander weinig en houdt Nederland binnen Europa alleen Cyprus in alcoholconsumptie achter zich.

De Nederlandse jeneverstokers willen het imago van de borrel verbeteren. Door anti-alcoholcampagnes, waarbij het publiek sterke drank als de grote boosdoener ziet en de ouwe-lullen-sfeer die om jenever heen hangt, is het moeilijk de markt te bereiken. Bij gebrek aan geld voor grootscheepse reclamecampagnes zal in de toekomst meer aandacht worden besteed aan het ambachtelijke karakter door middel van productie van speciale soorten jenever zoals moutwijnjenever en oude jenever.

(Bron: De Volkskrant, 22 februari 1997)

(JB)

Rectificatie

In het vorige nummer zijn onder het artikel *De (ir)rationele markt* van Enrico C. Perotti (pagina 25) de volgende regels weggefallen:

De auteur is Associate Professor International Finance aan de FEE.

(Vertaling: Okke Verbart)

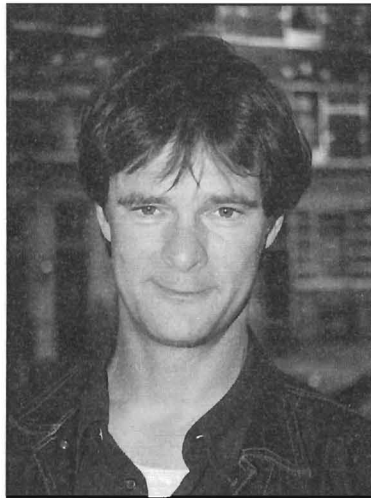
Pagina 38: Niet Lonny, maar Tonny van Wijhe was genomineerd voor de verkiezing van het beste macro/vaardigheden-werkstuk.

Volledige werkgelegenheid bestaat niet in een kapitalistische economie. Als iedereen die wil werken een baan heeft en iedereen die ontslagen wordt onmiddellijk weer elders aan de slag kan, hebben werknemers geen belang hun best te doen. Werkgevers betalen daarom meer dan nodig is om de arbeidsmarkt te ruimen. Werkgevers betalen meer om werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Door werknemers in de watten te leggen, weten werkgevers zich verzekerd van een betere mix van sollicitanten en gemotiveerder personeel. De keerzijde is dat mensen met een lage verdien capaciteit niet aan de bak komen. Ook Marxisten stellen dat een reserveleger van werklozen onvermijdelijk is in een kapitalistische economie, omdat werkgevers zich hiermee verzekeren van gedisciplineerde arbeiders. Alleen bij voldoende werkloosheid heeft de straf van ontslag een preventieve werking voor werknemers die in hun neus zitten te peuteren.

In zoverre vakbonden opkomen voor de belangen van werknemers met een goede baan, willen zij - net als werkgevers - een hoger loon dan het loon dat de arbeidsmarkt ruimt. In het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is de macht van de vakbonden door de politiek fors afgebroken. In deze landen beschouwde men vakbonden als een 'verstoring' van de arbeidsmarkt. Georganiseerde werknemers vertegenwoordigen, volgens nieuwrechtse politici, een ongewenst monopolie op de arbeidsmarkt: Zij eisen een te hoge prijs voor hun arbeid en houden daarmee werklozen buiten de deur.

Nieuw-rechtse politici willen het algemeen verbindend verklaren van cao's afschaffen. Zij wijzen vooral op de starheid van relatieve lonen. Zo worden lonen in Nederland meer bepaald door diploma's en anciënniteit dan door vraag en aanbod. Daarom is een groot aantal oudere werknemers en mensen met weinig of geen opleiding werkloos. De organisatiegraad van werknemers is slechts 30 procent en in veel sectoren (bijvoorbeeld het bankwezen) veel minder. Dit roept de vraag op of het algemeen verbindend verklaren van cao's wel voldoende gelegitimeerd is.

Welnu, algemeen verbindend verklaren van cao's draagt bij aan het succes van het Nederlandse model van loonmatiging. Gedurende het kabinet-Kok komen er circa 465.000 banen bij en daalt het aantal werklozen met een kwart. De inflatie en de rente zijn laag en de gulden is ijzersterk. Loonmatiging werkt: de appreciatie van de reële wisselkoers veroorzaakt een verschuiving van kapitaalintensieve



internationale sectoren naar arbeidsintensieve binnenlandse sectoren. Arbeid is geen koopwaar zoals cd's of spijkerbroeken. Het verschil is dat werkgevers en werknemers een lange-termijn relatie aangaan en in elkaar investeren. Daarom is *quick hire & fire* ongewenst: *low pay is a low way to run an economy*. Niemand heeft behoefte aan een nieuwe groep van 'werkende armen'.

Loonmatiging en rustige arbeidsverhoudingen komen niet als manna uit de hemel vallen. Loonmatiging komt vanzelf tot stand als de werkloosheid hoog is. Bovendien zijn vakbonden bereid de lonen te matigen als daar sociaal beleid van de overheid en bedrijven tegenover staat. Zo

matigt gerichte lastenverlichting aan de onderkant van het loongebouw de loonkosten, zonder de koopkracht van werknemers aan te tasten. Algemeen verbindend verklaren van cao's helpt om 'goede doelen' als scholing, begeleiding, zorgverlof, verzekering van 'gaten' in de sociale zekerheid, aanvullende pensioenen, enzovoort te reali-

seren. Elders in Europa kijkt men met jaloezie naar het succes waarmee vakbonden en werkgevers arbeidstijdverkorting uitruilen tegen een gematigde loonontwikkeling en een meer flexi-

bele inzet van arbeid.

Flexwerkers nemen grote risico's en juist zij zijn onmisbaar in een dynamische economie. Daarom moeten flexwerkers niet afgestraft worden en gewoon aanspraak op de WW kunnen maken en pensioen kunnen opbouwen. De snelle technologische ontwikkelingen, automatisering en globalisering betekenen een enorme sprong vooruit in de welvaart van vele mensen. Minder uren zijn immers nodig om hetzelfde werk te doen. De grote verliezers zijn echter de mensen met weinig of geen scholing en vaardigheden. Hun potentiële bijdrage aan het productieproces wordt immers bedreigd door de opkomst van machines en concurrentie van goedkope werknemers uit lage-lonenlanden. Het verdwijnen van hele takken van de economie - zoals de textiel of de schoenenindustrie - en de inzet van hoogwaardige machines in de industrie en de transport en overslag zet de werkgelegenheid van vele laag- en ongeschoolden op het spel. Deze mensen vinden niet één-twee-drie een baan in een andere sector van de economie. Deze frictiewerkloosheid is een andere reden waarom volledige werkgelegenheid een fata morgana is.

Rick van der Ploeg is hoogleraar staathuishoudkunde aan de Universiteit van Amsterdam en financieel woordvoerder van de Tweede-Kamerfractie van de PvdA.

R

OPENBAAR VERVOER

o p e i g e n b e n e n

De geldkraan gaat in Den Haag langzamerhand dicht. De Nederlandse Spoorwegen raken in 2000 de staatssubsidie definitief kwijt en het bedrijf wordt dan geacht op eigen benen te kunnen staan. Een marktgerichte NS moet efficiënter functioneren en de concurrentieslag in de toekomst aankunnen. Het streekvervoer ontkomt ook niet aan de privatiseringsgolf. De monopoliepositie van Verenigd Streekvervoer Nederland moet aan banden worden gelegd om de weg te effenen voor andere busmaatschappijen. De privatisering van het openbaar vervoer.

EDWIN PEEK

Het openbaar vervoer is ruim honderd jaar het domein van de overheid geweest. Opgekomen dankzij de staat en nu ook weer van de hand gedaan door de staat. De overheid investeerde gedurende de twintigste eeuw in een fijnmazig openbaar vervoernet en voor particuliere initiatieven was geen aandacht. Anno 1997 laat de overheid het openbaar vervoer los, opdat de privatiseringen meer reizigers en een klantgerichte en efficiëntere organisatie opleveren. Nu de NS wordt geprivatiseerd en de eerste vervoersbedrijven de kans krijgen in het streekvervoer lijkt de opening in de openbaar vervoersmarkt definitief. Grote zorg van vele maatschappelijke organisaties, politieke partijen en van miljoenen reizigers is of de openstelling van de openbaar vervoersmarkt wel leidt tot de gewenste verhoudingen binnen het openbaar vervoer. Consument en overheid mochten in de toekomst wel overzicht kunnen behouden. Kern van de privatisering van het openbaar vervoer is dat aanbieders zoveel mogelijk (comfortabel) vervoer aanbieden tegen een zo laag mogelijke prijs. Kan men dat wel verlangen van een 'bedrijf met een maatschappelijke functie'?

Concurrentie op het spoor

De NS werken met man en macht aan de omvorming van een log bureaucratisch staatsbedrijf naar een open en klantgerichte onderneming. De Spoorwegen stuiten daarbij op vele problemen. Tot de begin jaren negentig is er wel geïnvesteerd in het nodige materieel, maar is er nauwelijks geld gesto-

ken in de belangrijke infrastructuur. De inhaalslag is in volle gang. De privatisering heeft er inmiddels toe geleid dat de 'Spoorwegen oude stijl' niet meer bestaat. Het bedrijf is opgesplitst in zelfstandige dochterbedrijven en binnen de NS 'nieuwe stijl' moeten de NS-bedrijven met elkaar concurreren. NS'ers moeten zelf nu strijden voor elke centimeter terrein en dus om behoud van banen. Een cultuuromslag die niet zonder slag of stoot zal plaats vinden, zeker niet met de machtige spoorwegvakbonden binnen de gelederen. Op het spoor lijkt concurrentie inderdaad moeilijk te garanderen. Een concurrent van de NS is niet zo makkelijk op de rails te krijgen. De investeringen die een nieuwkomer moet doen om een volwaardige concurrent van de NS te zijn, lijken erg hoog. Concurrentie lijkt vooralsnog weggelegd te zijn voor andere voormalige staatsspoorwegen zoals de Duitse Bundesbahn of het Zweedse SJ.

In Nederland is de concurrentie van de NS op dit moment beperkt tot de Amsterdamse rederij Lovers. Lovers exploiteert op dit moment de Kennemer Strandexpres (Amsterdam-IJmuiden) en gaat in het voorjaar haar dienstregeling aanvullen met de Keukenhofexpres (Amsterdam-Haarlem-Leiden) en een lijn naar recreatiepark Spaarnwoude. Problemen zijn legio voor Lovers: veel achterstallig onderhoud aan rails en stations, het ontbreken van treinstellen in eigen

beheer en de voorlopig seizoensgebonden dienstregeling. De rederij wil echter meer treinen laten rijden. Minister Jorritsma en het ministerie vinden dat de plannen van Lovers op dit moment niets toevoegen aan de bestaande dienstregeling. Het gevaar bestaat dat bestaande trajecten overbelast raken als er een concurrent op bestaande (en voor de NS winstgevend) trajecten wordt toegelaten. Zolang de consequenties van concurrentie op het spoor nog niet helder zijn en het toewijzen van concurrenten tot de vaderlandse dienstregeling aan de politiek wordt overgelaten, blijkt de marktwerking op de rails toch nog niet zo snel te werken als Jorritsma de NS en het publiek in eerste instantie deed geloven.

Onrendabele lijnen

De aanstaande privatisering heeft de NS wakker geschud en de directie kwam snel met een financieel eisenpakket betreffende de verliesgevende of onrendabele lijnen. Onrendabel zijn de lijnen die niet meer dan 50 procent van de directe kosten goed maken. Er zijn zelfs veertien lijnen die maar 30 procent dekken van de directe kosten. De Spoorwegen wensen deze lijnen, veelal in het noorden en oosten van het land, niet kost-wat-het-kost open te houden. De NS zien daar een overheidstaak. Overeenstemming tussen beide partijen is inmiddels bereikt en de staat betaald tot 2001 ieder jaar 155 miljoen om alle 29 onrendabele lijnen open te houden. Het traject Almelo-Marienberg zal, zoals het er nu

naar uitziet, in 1998 komen te vervallen en worden vervangen door een busdienst. Het is overigens nog maar de vraag of deze busdienst wél rendabel zal blijken te zijn. Per jaar bekijkt de overheid vervolgens welke lijnen door concurrenten van de NS kunnen worden geëxploiteerd. In 1999 worden waarschijnlijk al acht lijnen aanbesteed. Vanaf 2000 mogen ook buitenlandse vervoerders in Nederland lijnen gaan exploiteren. Het moeten wel bedrijven uit landen zijn waar de treinenmarkt ook

FOTO: KARIN WOJES



Het Amsterdamse GVB wordt voorsnog niet geprivatiseerd

open is. België en Frankrijk hebben bijvoorbeeld nog geen verzelfstandigde spoorwegen en bedrijven uit deze landen kunnen voorlopig niet meebieden in Nederland.

Proeftuin Zuid-Limburg

In het streekvervoer is de situatie complexer dan bij de voormalig staatsmonopolist op de rails. De monopoliepositie van Verenigd Streekvervoer Nederland (VSN) moet volgens het kabinet aan banden worden gelegd. Sinds 1989 bestaat het bedrijf uit regionaal verdeelde bedrijven als NZH, Midnet, Hermes, Veonn, de Hanze-groep etc. VSN heeft een omzet van ruim twee miljard gulden en maakte in 1995 31 miljoen gulden winst. In datzelfde jaar nam het aantal reizigers, na jaren te zijn gedaald, met zo'n vijf procent toe. Minister Jorritsma van Verkeer en Waterstaat kondigde in de Implementatienota aan dat het aandeel van VSN, nu nog zo'n 98 procent, in het totale streekvervoeraanbod terug gebracht moet worden tot een aandeel van 35 procent in 2010. Zolang de VSN Groep niet aan deze cijfers kan voldoen, mogen ze niet bieden op openbare aanbestedingen, aldus de ministeriële nota. Op deze manier wordt het bedrijf vanzelf gereduceerd tot de door de minister beoogde 35 procent. VSN-bestuurder A. Joossen reageerde geschokt in *Het Parool*:

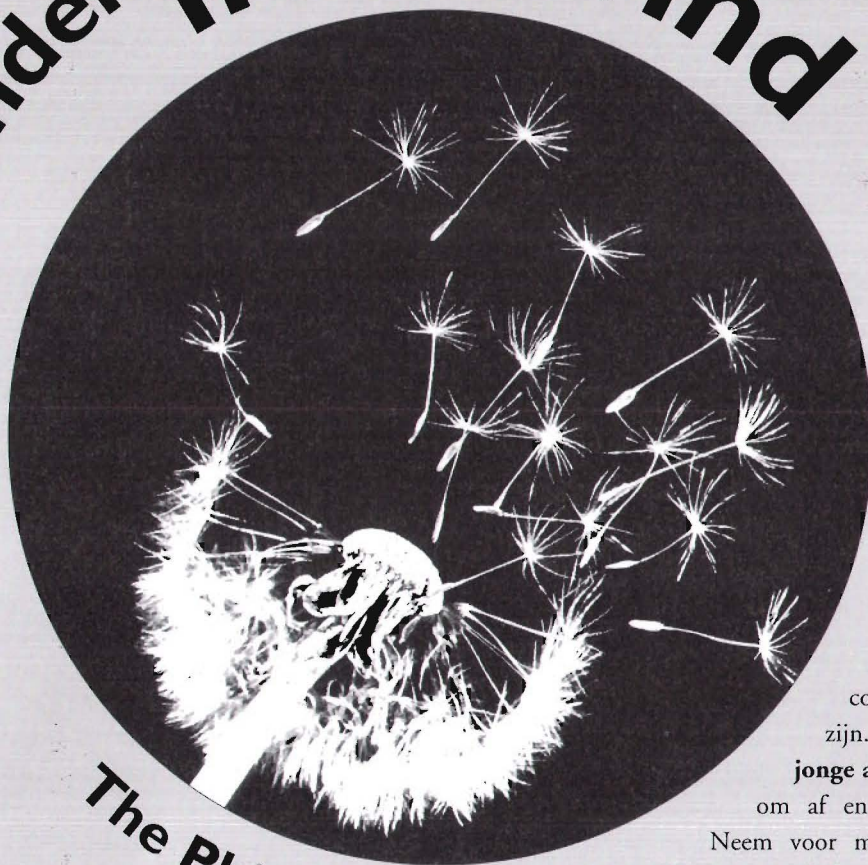
“De gevolgen van deze nota zijn dat VSN niet mag meebieden terwijl, wij als vervoerder wel meer en beter vervoer zouden kunnen leveren dan een concurrent.” De VSN-dochters zijn met de NS aan de slag gegaan om het openbaar vervoer beter op elkaar af te stemmen. De afstemming van de openbaar vervoeraanbieders op elkaar is belangrijk; de trein functioneert als ruggegraat en de busdiensten zijn de *feeders*. Geïntegreerd vervoer lijkt het toverwoord. VSN-dochter Veonn werkt in Friesland samen met de NS in Noordnet, in de Achterhoek functioneert IGO+ en verder zijn Randstadrail, Randstadspoor en Regiorail opgestart. De aanval is de beste verdediging moeten de ex-monopolisten terecht hebben gedacht.

In Zuid-Limburg is de proef op de som genomen en heeft het Amerikaanse busbedrijf Vancom mei 1995 een joint venture met Stadsbus Maastricht afgesloten. Vancom heeft een concessie voor vijf jaar gekregen voor zes busdiensten. Vancom, gestart in 1925 met schoolbussen, is in thuisland VS de tweede vervoerder na het beroemde Greyhound. Het Zuid-Limburgse experiment blijkt te werken: de Amerikanen bieden 30 procent meer busritten tegen gelijkblijvende kosten en halen een behoorlijke stijging van het aantal passa-

giers. Dit komt ondermeer doordat de chauffeurs niet alleen de bussen besturen, maar ook verantwoordelijk zijn voor het schoonhouden van de bussen, de dienstroosters, de kaartverkoop etc. Passagiers zijn tevreden, chauffeurs werken met plezier en het bedrijfsresultaat gaat zienderogen vooruit. In Groningen heeft Vancom het Gemeentelijk Vervoerbedrijf overgenomen. Dit bedrijf komt binnen vijf jaar voor 85 procent in handen van Vancom komt. De onderneming is zich ervan bewust dat de winstmarges in het streekvervoer klein zijn en wil van de overheid weten of de marktwerking door wordt gezet. De Amerikanen kunnen dan besluiten om de activiteiten uit te breiden en geld te gaan verdienen. Zoals het er voorlopig uitziet zal het nog jaren duren voordat alle contracten tussen steden of regio's met de huidige vervoerders zijn verlopen. Bij het verlopen van veel van deze contracten kunnen de verschillende gegadigden gaan bieden op (totale) vervoersgebieden, wat NS en VSN wel zien zitten. Dan kan pas van reële concurrentie worden gesproken.

Vervolg op pagina 11 ►

geen vernieuwing
zonder frisse wind



The Philips Way

Zaden, ze hebben alles in zich om uit te groeien tot iets groots.

Maar potentie alleen is niet voldoende. Zonder vruchtbare bodem en een frisse wind, die zorgt voor transport, gebeurt er niets. Wat voor zaden geldt, geldt ook voor het bedrijf. Binnen Philips staat frisse wind voor ruimte voor initiatief, ondernemerschap en nieuwe ideeën.

Onmisbaar om in een zeer concurrerende markt succesvol te zijn. Een vruchtbare bodem voor **jonge academici en HBO'ers** met het lef om af en toe een storm te veroorzaken.

Neem voor meer informatie contact op met:

Philips Personeelzaken, postbus 80003, 5600 JZ Eindhoven.

Let's make things better.



PHILIPS

ECONOMIE ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE

De laatste decennia is de zogenaamde artificiële intelligentie (AI) sterk in opmars. Over de hele wereld wordt onderzoek gedaan naar AI en haar eventuele toepassingsgebieden. Zo maken taalwetenschappers, natuurkundigen, meteorologen en psychologen tegenwoordig intensief gebruik van (de inzichten in) AI. Ook in de economische wetenschap begint men de voordelen van het gebruik ervan in te zien. Wat kunnen economen nu eigenlijk met AI? Op welke manier en met welk doel?

Alvorens in te gaan op de toepassingsgebieden van AI in de economische wetenschap, is het nuttig om kort in te gaan op de vraag wat artificiële intelligentie nu eigenlijk is. Om maar gelijk met de deur in huis te vallen: Een eenduidige definitie van AI valt niet te geven. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat er onder wetenschappers geen overeenstemming bestaat over wat menselijke intelligentie nu eigenlijk is en waardoor het wordt gevormd; is dat het vermogen om problemen op te lossen, het vermogen om zinvol te communiceren, of - zoals Oprah & Co vaak lijken te beweren - is intelligentie gewoon gelijk aan IQ?

Nu zou je op zich AI kunnen definiëren als het nabootsen van intelligent menselijk gedrag, daarbij in het midden latend wat intelligentie nu precies is. Zonder nu meteen alle filosofische en methodologische aspecten van de (artificiële) intelligentie te doorgronden, vallen er over AI zeker interessante opmerkingen te plaatsen. Ondanks de theoretische worstelingen van de filosofen, bestaat er onder de wetenschappers die AI-systemen ontwikkelen een soort gemeenschappelijke notie van AI, zonder dat deze werkelijk expliciet wordt gemaakt. Wat bij een deel van de AI-wetenschappers vaak een criterium lijkt, is het feit dat een intelligent systeem iets aan onze kennis moet kunnen toevoegen; het moet conclusies kunnen trekken, die nog niet direct vaststaan. Een uitspraak als 'een cirkel is rond' voldoet dus niet aan dat criterium. Juist voor de economische wetenschap is dit van belang. Men wil door middel van AI beter inzicht krijgen

OKKE VERBART

in economische processen en aan de hand daarvan betere voorspellingen over economische grootheden kunnen doen.

Neurale netwerken


Een van de meest gebruikte AI-methodes op het gebied van de economische wetenschap is het zogenaamde 'neurale netwerk'. Het oorspronkelijke idee achter dit netwerk is dat het menselijke brein wordt nagebootst. Ook al staan de neurale netwerken nog in de kinderschoenen, enkele basisprincipes zijn al wel overgenomen.

Een neuraal netwerk bestaat uit kleine verwerkingseenheden (vergelijk dat met neuronen in de hersenen) die met elkaar in verbinding staan, waardoor ze in staat zijn informatie uit te wisselen. Nu kan men het netwerk gaan 'trainen' door het een dataset aan te bieden. Zo'n dataset bestaat uit gegevens (inputs), waarbij de uitkomsten (outputs) van bekend zijn. Denk hier bijvoorbeeld aan een reeks getallen als input, met als output het kwadraat van die getallen. Het netwerk moet 'gevoed' worden met die betreffende dataset, om de kwadratische functie onder de knie te krijgen. Het netwerk krijgt een getal als input, en 'stuwt' die door het netwerk waardoor er een bepaalde output wordt voortgebracht. Deze output wordt vergeleken met de werkelijke output (het kwadraat van het getal) en op basis van het verschil wordt het netwerk dan aangepast. Als het netwerk nu maar genoeg getal-

len krijgt aangeboden, kan het zichzelf door voortdurende aanpassing de kwadratische functie 'aanleren'. Een neuraal netwerk wordt dus niet voorgeprogrammeerd maar 'leert' uit ervaring; het is een zelf-lerend systeem.

Nu is het voor economen natuurlijk niet erg zinvol om een neuraal netwerk de kwadratische functie aan te leren, maar wel om aandelenkoersen te kunnen voorspellen, iets dat in de financiële wereld al geregeld op die manier wordt gedaan. Daarnaast gebruiken verzekeraars neurale netwerken om risico's van klanten in te schatten. Alhoewel er door macro-economen niet of nauwelijks met neurale netwerken wordt gewerkt, zijn er echter toch zeker mogelijke toepassingsgebieden te vinden; zo zou er misschien een neuraal netwerk kunnen worden ontwikkeld dat op basis van historische (macro-economische) gegevens de inflatie of het nationaal produkt zou kunnen voorspellen. Dat is geen gemakkelijke opgave, maar wel een uitdaging en tevens een aanbeveling daar de huidige CPB-voorspellingen niet altijd even accuraat zijn.

Toch moet er wel een kanttekening bij het gebruik van neurale netwerken worden gezet. Een neuraal netwerk is in principe namelijk een soort *black-box*; je stopt er iets in, je krijgt er iets uit, maar je weet niet hoe die uitkomst tot stand is gekomen. Dus als een neuraal netwerk op basis van historische gegevens het inflatieverloop kan voorspellen, weet je niet hoe het tot de uitkomst is gekomen. Een econoom krijgt zo geen inzicht in de relatie tussen de historische



Hoe omschrijf je
een unieke baan?

'Nou ja, ik ben dus behoorlijk eigen baas. Ik maak ook m'n eigen marktplan.'

'Ben je ondernemer?'

'Zo voel ik het wel, ja: eigen plek, eigen klanten, eigen omzet.'

'Ben je account manager?'

'Absoluut, vooral als ik praat met nieuwe klanten, nieuwe mensen.'

'Ben je personeelschef?'

'Ook soms. Ik doe alles voor m'n mensen. Ik ken ze allemaal.'

'Ben je psycholoog?'

'Vaak genoeg. Qua mensenkennis zeker. En ik heb een hele brede schouder.'

'Maar wat ben je dan?'

Als Randstad-intercedent ben je 't allemaal, maar vooral jezelf. Herken je dat en heb je minstens HBO, stuur dan een brief met c.v. naar:
Randstad Uitzendbureau bv,
t.a.v. mevrouw A.G. Ducro,
manager Personeelssupport,
Postbus 12600,
1100 AP Amsterdam Zuid-Oost.

Of kom langs op een van de vestigingen bij jou in de buurt.

gegevens en de inflatie. Het openbreken van de black-box kan dan uitkomst bieden. Door een techniek die *backward-engineering* wordt genoemd, kan men soms alsnog inzicht krijgen in het neurale netwerk en in dit geval dus in de relatie tussen de historische gegevens en de voorspelde inflatie. Dit is interessant voor economen als er bijvoorbeeld nog geen model bestaat dat een relatie tussen die grootheden geeft. Op deze manier kan een neurale netwerk dus echt kennis verschaffen aan de economische wetenschap.

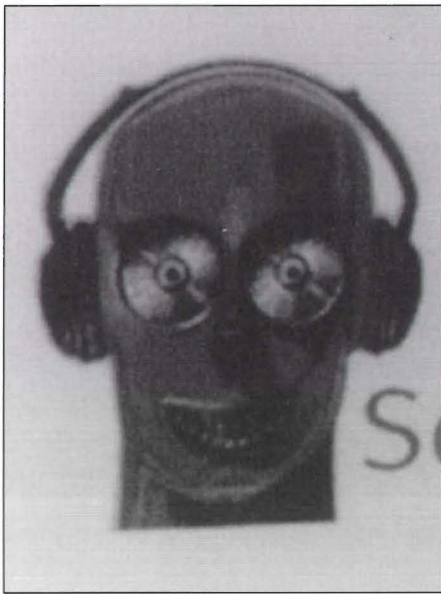


FOTO: KARIN WOLFS

De computer in plaats van de mens?

Simulatie

Een andere AI-techniek die voor de economische wetenschap zinvol is, is de simulatietechniek. Hier kan een computer(programma) een bepaald fenomeen of proces simuleren. Deze techniek is bij uitstek geschikt voor de economische wetenschap. Stel dat je wilt weten wat de uitwerking van een werelddepressie op het koopgedrag van de Nederlandse consument is. Natuurlijk, je zou een wereldleider kunnen vermoorden en dan maar hopen op een depressie, om op die manier de reactie van de consumenten te kunnen registreren. Maar over het algemeen zijn zulke *real-life* experimenten maar weinig tot niet aanvaard.

Een andere manier is het construeren van een (mathematisch) model van de economie. Nadeel hiervan is echter dat zo'n model vaak erg gesimplificeerd moet zijn, daar het anders onwerkbaar en onoplosbaar wordt. Simulatietechniek kan hier een uitkomst bieden. Met de huidige computer-

techniek is het mogelijk zeer complexe simulaties te ontwikkelen die zo'n probleem beter kunnen aanpakken. Men creëert een zogenaamde *artificial world*, of in dit geval een *artificial economy*. Natuurlijk is het onmogelijk om de gehele complexiteit van de werkelijkheid te vangen in de simulatie, maar het kan wel verder gaan dan een mathematisch model; het is bijvoorbeeld mogelijk om een economie te simuleren met heterogene (!) consumenten, die ook nog eens geplaagd worden door altruïstische neigingen. Een uitkomst voor economen met een iets breder gezichtsveld.

Sommige wetenschappers twifelen aan het nut van simulaties, daar zij van mening zijn dat simulaties nooit werkelijk nieuwe kennis kunnen opleveren. Immers, een simulatie is gebaseerd op bepaalde assumpties en de uitkomsten liggen dus per definitie vast. Op zich hebben deze wetenschappers gelijk; zo'n model zal nooit werkelijk nieuwe kennis opleveren. Soms is het ontdekken van de implicaties van de vooronderstellingen echter te moeilijk voor de menselijke geest. Of zoals Herbert Simon in *The Sciences of the Artificial* betoogt: 'All correct reasoning is a grand system of tautologies, but only God can make direct use of that fact. The rest of us must painstakingly and fallibly tease out the consequences of our assumptions.'

Toekomst

De hierboven beschreven AI-technieken hebben al gedeeltelijk hun nut in de economische wetenschap bewezen. Als deze technieken verder worden ontwikkeld, en de economen deze zullen (blijven) gebruiken dan zal dat zeker zijn vruchten afwerpen.

Over toekomstige technieken valt nog weinig zinnigs te zeggen. Misschien komt er in de (verre) toekomst een AI-techniek die werkelijk in staat is tot redeneren en het tot leggen van verbanden. Zo'n ontwikkeling zal zeker een positieve invloed op de economische wetenschap kunnen hebben en wellicht ook op de economische efficiency van de universiteiten. Misschien zijn op langere termijn duurbetaalde hoogleraren te vervangen door net zo intelligente computers?

Roger Penrose *'The Emperors New Mind'*, 1990, Oxford University Press.
H. van Praag et al. *'Kunstmatige Intelligentie'*, 1988, Uitgeverij Pandata. **□**

Ripple-effect

Liberalisering in het streekvervoer blijkt vruchten af te werpen, voor het stadsvervoer schijnen echter andere wetten te gelden. Stadsvervoer lijkt bij voorbaat niet lucratief te zijn. Het Amsterdamse Gemeente Vervoerbedrijf (GVB) heeft bijvoorbeeld jarenlang te maken gehad met torenhoge tekorten die opliepen tot rond de honderd miljoen gulden. Jarenlang mismanagement en een hoog ziekteverzuim liggen aan de basis van deze ellende. Tekorten terugdringen is een zware klus voor het bedrijf dat veel slecht materieel (zowel bussen als trams) heeft. Dit verlangt grote investeringen waar gemeente en rijk garant voor moeten staan. De nieuwe directeur Testa van het GVB heeft de uitdaging aangenomen om de neuzen dezelfde kant op te laten wijzen, de tekorten in te dammen en het bedrijf rendabel te laten functioneren. Een nieuwe kledinglijn voor het personeel is het eerste kleine resultaat op weg naar een nieuwe GVB. Begin 1996 toonde Vancom interesse voor het GVB in Amsterdam, maar volgens wethouder Guusje ter Horst is van privatisering voorlopig niet aan de orde. Terry van der Aa, president-directeur van Vancom America en een Groningse Amerikaan, zei in *Trouw* (november 1996): "Overall in de wereld waar concurrentie is ingevoerd zijn de kosten gedaald en is de service toegenomen." Elementen waar het Amsterdamse GVB jaloers op is. Van der Aa predikt ook voor marktwerking in Amsterdam: "Een paar lijnen uitbesteden aan een andere busmaatschappij leidt ertoe dat de rest (lees: GVB) ook beter gaat presteren. In de VS noemen we dat het *ripple-effect*: Een steen veroorzaakt meer deining dan alleen op de plek waar de steen het water raakt."

Of Nederlandse bestuurders deze filosofie geloven is nog maar de vraag, maar een beetje concurrentie kan duidelijk geen kwaad. Politiek Den Haag, die marktwerking in het gehele openbaar vervoer een kans willen geven, moeten dan wel de randvoorwaarden voor volkomen concurrentie proberen te creëren. Ook de NS en VSN moeten eerlijke kansen krijgen om zich te bewijzen als vervoerders in de nieuwe situatie. Alle vervoerders, de overheid en de consument (van wiens belastinggeld tekorten niet meer hoeven te worden aangevuld) zullen de resultaten, na aanvankelijk onduidelijkheid, binnen een jaar of vijftien ervaren. **□**

De ambitie



Bij de bank kun je als academicus heel ver doorgroeien.
Maar we beloven niets.

ABN AMRO beweegt zich al jaren in de bovenste regionen van de nationale en internationale bankwereld. En net als elke topclub is de bank altijd op zoek naar bijzondere talenten om die positie in de financiële ereditie vast te houden en, waar mogelijk, te verbeteren. Daarvoor heb je mensen nodig die in staat en bereid zijn te bankieren met creativiteit, durf en inzet.

Een academicus neemt een schat aan eigen ideeën en kennis mee. ABN AMRO stimuleert je die kennis en inzichten naar voren te brengen. Ideeën te opperen

en verder te ontwikkelen. De ruimte en de mogelijkheden om heel ver door te groeien, die krijg je. Een portret in de eregalerij beloven we nog niet, maar dat vermoedde je al.

Als je binnenkomt bij de bank, start je met het Corporate Introduction Program aan de ABN AMRO Academy. Daarna volgt een Entry Level Program van enige maanden, toegespitst op de divisie of de line of

business waarbinnen je gaat werken. Je verdere loopbaan bepaal je zelf. Door je ambitie en de mate waarin je je talent weet te ontwikkelen.

Wil je meer weten, vraag dan de brochure aan bij ABN AMRO Bank N.V., de heer drs. J.R. de Groot, afdeling Recruitment Management Trainees (AS 1630), Postbus 283, 1000 EA Amsterdam. Of vraag de brochure aan via Internet: <http://www.abnamro.nl/students/career/nl/>

Ons grootste kapitaal is jouw talent.



ABN·AMRO *De bank*



FOTO: KARIN WOLFS

Professor Gustafsson studeerde economie aan de Stockholm School of Economics en promoveerde daar op het onderwerp *Determination and Structure of Salaries in the Government Sector of Sweden*. In 1989 kwam zij naar Amsterdam. Mary S. Morgan en zichzelf zijn de enige vrouwelijke hoogleraren aan onze faculteit. Vooral de internationale aspecten van haar wetenschappelijke carrière vindt Gustafsson boeiend. Ze heeft onder meer voor verschillende buitenlandse universiteiten, waaronder Columbia University en de University of Chicago en voor het Wissenschaftszentrum Berlin (een onderzoeksinstituut) gewerkt. Op het moment is ze onder andere voorzitter van het Belle van Zuylen Instituut, een interdisciplinaire onderzoeksinstelling op het gebied van *gender studies*. Bovendien is ze genomineerd als president for the European Society for Population Economics.

Aan de FEE doceert Gustafsson de Engelstalige basisvakken Bevolkingseconomie, Micro-economie van het Gezin en Vergelijking van Verzorgingsstaten. Tweederde van haar studenten is afkomstig uit het buitenland. Zij zou dan ook graag meer Nederlandse studenten in haar colleges zien. Er is een gelijk aantal mannen en vrouwen dat haar vakken volgt. Haar assistenten in opleiding bestuderen onderwerpen als *Women's Labor Force Transitions in Connection with Child Birth*, tijdsbesteding in huishoudens door mannen en vrouwen, lonen en werk van vrouwen in Rusland, feministische analyse van de neo-klassieke theorie en het Nederlandse overheidsbeleid ten opzichte van de combineerbaarheid van baan en gezin. Alle promotie-onderzoeken zijn gebaseerd op micro-econometrische analyse. Een volgend project van de professor is het boek *What can we learn from others? Lectures on the welfare state and the economy*, dat onder andere gebruikt zal worden voor het vak Vergelijking van Verzorgingsstaten. Het boek behandelt de sociale dimensies van de Europese integratie en in het bijzonder het economisch onderzoek daarnaar.

Gustafsson wijst op de gunstige gevolgen van het Europese beleid voor de emancipatie van de Nederlandse vrouw: "In het boek *The Netherlands and European Community Membership Evaluated* samengesteld door Menno Wolters en Peter Coffey komt naar voren dat de Europese richtlijnen met betrekking tot gelijke behandeling alleen maar voordelen opleveren. De emancipatie van de Nederlandse vrouw blijkt vooral toe te schrijven te zijn aan de Europese inspanningen en niet aan de Nederlandse overheid."

Wat de professor opvalt in Nederland is het gebrek aan kinderopvang. "Mensen hebben hier nog steeds het idee dat het slecht is om je kinderen naar een dagverblijf te sturen, terwijl men geen problemen heeft met de basisschool." De hoogleraar, zelf weduwe, heeft twee succesvolle, volwassen zoons die als kind het dagverblijf bezochten.

Volgens de professor is de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen nog steeds niet opgelost, maar: "Mannen willen voor hun dochters toch vaak iets heel anders dan voor hun vrouwen. De dochters moeten carrière maken, dus er is hoop." (KvdB)

■

GEBOORTEDATUM/ PLAATS

26 februari 1943 in Stockholm, Zweden

FUNCTIE

Hoogleraar Algemene Economie

FAVORIETE BOEKEN

Onder professoren (W.F. Hermans),
De aanslag (H. Mulisch)

GROOTSTE ERGERNIS

Opschepperige mannen (vrouwen hebben daar meestal minder neiging toe)

BESTE EIGENSCHAP

Dat ik studenten en aio's kan inspireren

GROOTSTE UITDAGING

Gender aspects in alle economische vakken duidelijk maken

FAVORIETE PERSOON

Kleinzoon Oscar (inmiddels 11 maanden)

FAVORIETE ECONOMO

Gary Becker

GROOTSTE MISVATTING ONDER STUDENTEN

Dat alle vragen met ja of nee beantwoord kunnen worden

POST-KEYNESIANISME

Een paradigma-wisseling?

Wie tegenwoordig economie studeert, krijgt les uit geavanceerde leerboeken waarin wiskundige technieken de boventoon voeren. Hierdoor krijgen studenten het idee dat de hoeveelheid wiskundige bagage het wetenschappelijk gehalte van hun studie bepaalt. Dat er andere manieren zijn om de economische wetenschap te bedrijven, wordt via de leerboeken en de college's niet overgebracht.

Hier volgt, aan de hand van het post-Keynesianisme, een aanzet.

BERNARD VAN DEN BERG

Na de neo-Keynesiaanse synthese van J.R. Hicks die met de ontwikkeling van het ISLM-model zijn hoogtepunt beleefde, werd de macro-economie gedomineerd door de nieuw-klassieke en de nieuw-Keynesiaanse school. De huidige macro-economie is in essentie dan ook een paradigma in de Kuhniaanse zin van het woord. Het paradigma bepaalt welke problemen relevant en welke oplossingen aanvaardbaar zijn; het bepaalt bovendien hoe verschijnselen worden waargenomen.

Zowel de nieuw-klassieke als de nieuw-Keynesiaanse school hangen ten diepste het neo-klassieke instrumentarium in de operationalistische vorm aan. Dat houdt in dat men de pretentie heeft verschijnselen afdoende te kunnen beschrijven en verklaren in operationele termen. Dit noem ik hier het hoofdstroom-denkkader.

Alle standaard leerboeken in de micro- en in de macro-economie die op economische faculteiten van de Nederlandse universiteiten worden gebruikt, zijn doorspekt van het neo-klassieke instrumentarium. Ze vereisen een bepaalde wiskundige kennis van de student, waarmee men economische problemen te lijf gaat. Voor leken op het gebied van de wiskunde verworden economische problemen hierdoor al snel tot onbegrijpelijke constructies waar geen touw meer aan vast te knopen valt. Studenten gaan op deze manier geloven dat deze methode van economiebeoefening de enige wetenschappelijke is.

Deze studenten vormen op hun beurt weer de volgende generatie docenten, waardoor het systeem zichzelf onderhoudt. Het is zeer moeilijk om het systeem te doorbreken en om met een alternatieve visie te

komen. In de werkkruis voor academici gaat men immers ook uit van het hoofdstroom denkkader en om een artikel geplaatst te krijgen in de economische tijdschriften is het noodzakelijk de denktrant van de redactie aan te hangen. Het verkrijgen van financiële middelen voor een alternatief research project is een schier onmogelijke opgave. Er wordt zo een situatie gecreëerd waarbij het systeem, het paradigma, zichzelf in stand houdt. Doordat er een nieuwe professie is opgestaan die via wiskundige technieken de wereldproblemen analyseert, maakt men zich niet meer druk om de echte problemen. Deze passen niet in het denkkader en met een beroep op hun professionele kennis wordt elke kritische kanttekening naar het land der sociale wetenschappers verwezen. Sociologen mogen over rechtvaardigheid confereren, maar de economische wetenschap is daar niet voor bedoeld. In *The Making of an Economist* (1990) stellen Klammer en Colander dat in de Verenigde Staten wiskundige bekwaamheid als zeer belangrijk wordt ervaren voor een succesvolle carrière als econoom. Kennis van de economie ziet men daar als onbelangrijk voor dit doel. Het pogen om deze vicieuze cirkel te doorbreken is een interessante uitdaging, maar het isolement verkiezen is ook een optie.

Het post-Keynesianisme is een verzamelnaam voor een groep economen van diverse pluimage die zich niet gelukkig voelen met de gang van zaken binnen de economische wetenschap. Voor hen is de theorie van Keynes uit de *General theory* en andere publikaties ook nu nog de basis voor de

macro-economie. De term post-Keynesianen is ontstaan naar aanleiding van de oprichting van *The Journal of Post Keynesian Economics* in 1978. In de eerste editie van hun tijdschrift spuien de post-Keynesianen met behulp van krachtig taalgebruik forse kritiek op de neo-klassieke, de monetaristische en de nieuw-Keynesiaanse economen. De vraag bij de oprichting van een eigen tijdschrift is altijd: In hoeverre is het bij de keuze voor dit isolement mogelijk om anderen te overtuigen van je gelijk? Dit lijken veel post-Keynesianen zich, gezien de manier waarop ze tegen de hoofdstroom economen vulgeren, helaas niet af te vragen. Dit zou, naast de paradigma-reden, een oorzaak kunnen zijn voor het feit dat het post-Keynesianisme in veel overzichtsliteratuur onvermeld blijft.

De post-Keynesianen hebben één gemeenschappelijk kenmerk: Zij beroepen zich allemaal op Keynes. Veel publikaties zijn geboren uit onvrede met de hoofdstroom-economie. Er is duidelijk geen sprake van een post-Keynesiaans paradigma, naast het neo-klassieke paradigma. Als definitie voor het post-Keynesianisme zouden we kunnen geven dat zij "de economie zien als een historisch proces in een onzekere wereld. Verwachtingen hebben een significante invloed op economische gebeurtenissen. Economische en politieke instituties zijn van overwegend belang op het scheppen van economische gebeurtenissen." In het voetspoor van Keynes onderkennen post-Keynesianen "dat historische tijd, onzekerheid, verwachtingen, psychologie, onomkeerbaarheid, geld en instituties het economisch proces bepalen."

Het 'hoe' van hun denken, dat wil zeg-

gen hun analytisch instrumentarium, is te karakteriseren als functioneel denken. Ook hierin volgen de post-Keynesianen hun grondlegger, dit in tegenstelling tot het gemeenschappelijke instrumentarium van de nieuw-klassieke en de nieuw-Keynesiaanse macro-economie, namelijk het operationalistische denken. De operationalistische visie uit zich ten eerste in het blijven vasthouden aan het neo-klassieke evenwichtsdenken, waardoor economisch gedrag altijd wordt opgesloten in beheersbare, wiskundig-economische, algemeen-evenwichtscategorieën. Ten tweede in het axioma van rationele verwachtingen dat eigenlijk een tautologie is. Het nut van het (functioneel) beschrijven van werkelijk gedrag zien deze economen niet. Ten slotte uit het operationalistische instrumentarium zich in de micro-fundering van de macro-economie.

Door het functionele denken van de post-Keynesianen daarentegen kunnen noties als historische tijd, onzekerheid, verwachtingen, geld en instituties in de economische theorie worden ingebracht. Wat is nu het belang van deze noties?

In de economische wetenschap kunnen we logische, mechanische en historische tijd onderscheiden. Logische tijd betreft niet-chronologische of statische modellen. Mechanische tijd gaat over modellen waarin de variabelen wel gEDAteerd zijn, maar waarin tijd als exogene variabele in gegeven functies wordt geïntroduceerd. Via historische tijds modellen tracht men processen te beschrijven waarin verleden, heden en toekomst kwalitatief van elkaar verschillen. De parameters en de functionele verbanden zijn in deze modellen niet constant. Door de notie van historische tijd serieus te nemen, erkent men dat het economische proces gepaard gaat met onomkeerbare beslissingen, terwijl in de hoofdstroom-evenwichtsmodellen historische gebeurtenissen in een tijdloos kader worden geplaatst.

Onzekerheid en verwachtingen zijn een logisch aandachtspunt voor de economische wetenschap, wanneer geaccepteerd wordt dat het economisch proces zich in een historische context afspeelt. Veel instituties en transacties zijn tot stand gekomen dankzij



FOTO: KARIN WOLFFS

De hoofdstroom-economie gaat nog altijd uit van een algeheel evenwicht

onzekerheid en verwachtingen, zoals contracten en termijnmarkten. Onzekerheid is in feite niets anders dan gebrek aan informatie over de toekomst. Historische tijd is onomkeerbaar, dus de huidige situatie is altijd onzeker. Daarom bepalen verwachtingen over de toekomst het economisch handelen. Dit in tegenstelling tot het hoofdstroom-denken, waarbij men veronderstelt dat rationele verwachtingen de toekomst van het economisch handelen bepalen. Op basis van historische tijdreeksen kan men niet alleen uitspraken doen over de waarschijnlijkheidsverdeling van het onderliggende stochastische proces dat de tijdreeks heeft gegenereerd, maar ook over toekomstige waarschijnlijkheidsverdelingen. Subjecten zouden alle beschikbare informatie efficiënt gebruiken, zodat systematische vergissingen zijn uitgesloten.

De monetaire sector heeft een bepalende invloed op de reële sector. Deze overtuiging is het belangrijkste principe van de post-Keynesiaanse macro-economie. Volgens de

neo-klassieken is er voor elk goed een substituuT, waardoor alle goederen uitgewisseld kunnen worden en er een algeheel evenwicht ontstaat. Het bijzondere karakter van geld is, dat het een substitutie-elasticiteit van nul kent. Er is in dit geval dus geen sprake van algehele substitutie.

Het functionele karakter van het post-Keynesianistisch denken blijkt uit de aandacht voor de sociaal-culturele of institutionele context van het economisch gedrag die het bezit. Daarom is individueel keuzegedrag, de vooronderstelling van de micro-economie, altijd ingebed en beperkt door de sociaal-culturele context. Post-Keynesianen pleiten dan ook niet voor een micro-fundering van de macro-economie, maar voor een macro-fundering van de micro-economie. Niet de relatieve prijzen, maar sociale relaties, conventies, omgevingsfactoren, sociaal-psychologische factoren en oligopolie macht bepalen het individuele keuzegedrag. Voor de post-Keynesianen heeft de economische wetenschap pas betekenis binnen praktisch handelen. De economische wetenschappelijke kennis moet als een instrument worden gebruikt ter verbetering van de samenleving. Het zou voor een econoom dan ook goed zijn als hij over een

interdisciplinaire inslag zou beschikken. En daarmee doel ik op een degelijke wiskundige bagage in combinatie met historische, politieke en filosofische kennis.

Zolang de post-Keynesianen een heterogeen gezelschap blijven, zullen zij geen alternatief paradigma stichten, dat als concurrerend paradigma à la Kuhn het dominante paradigma vervangt. Voor de hoofdstroom-economen is er in dit opzicht geen gevaar te duchten, gezien het fanatisme waarmee de hoofdstroom-economen zich storten op formeel wiskundige argumentatie. Hierdoor zijn tijdschriften maar voor een klein publiek leesbaar. Tel daarbij op de neiging tot het negeren van maatschappelijke problemen, en het systeem lijkt zich van binnenuit op te blazen. Door als studenten een kritische houding aan te nemen ten aanzien van de inhoud van het huidige onderwijsprogramma kunnen we hieraan wellicht een steentje bijdragen. □

MORET ERNST & YOUNG TALENT

Het talent om een bedrijf te doorgronden.
Het talent om de business risks van een cliënt
in kaart te brengen. Het talent om te
anticiperen, en een heldere visie te
ontwikkelen. Het talent, kortom, om waarde
toe te voegen. Dat onderscheidt de
accountants van Moret Ernst & Young.
Dat bindt onze cliënt aan ons. En dat talent
verwachten we dus ook van jou.
Heb jij een universitaire opleiding bedrijfs-
economie of bedrijfskunde? Heb je ambities
in de accountancy? En ben je
behalve 'young' ook 'eager'? Neem dan
contact op met de heer drs. P.C. Schell,
postbus 7883, 1008 AB Amsterdam,
telefoon 020-5497478.

CONGRESWEEK

AMSTERDAMSE

Sefa

21 april



Information is Power

De (on)macht van de informatievoorziening

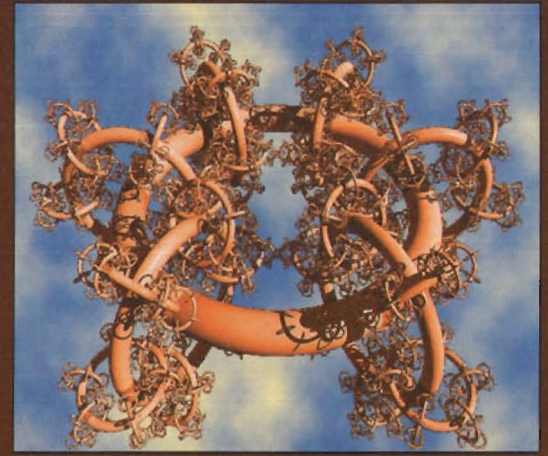
Dagvoorzitter: Prof. dr ir R. Maes

Dekaan aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de UVA



M&O
Linking Pin

22 april



Strategische Netwerkorganisaties

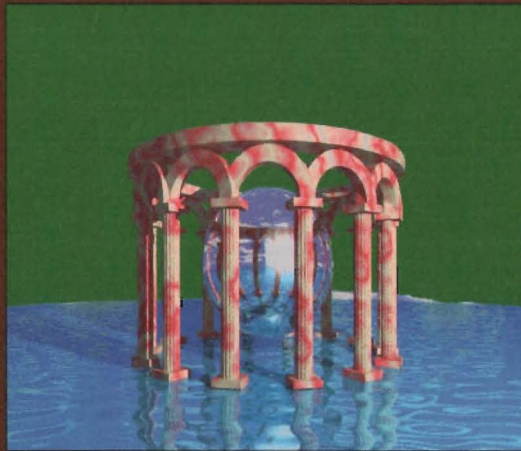
Back to the core, into the future

Dagvoorzitter: Prof. dr R.J. Tissen

Directeur KPMG Knowledge management en Hoogleraar aan de Universiteit van Nijmegen



23 april



Data Warehousing & Data Mining

Torture the data enough and it will tell you anything

Dagvoorzitter: Prof. dr ir W.J. Keller

Directeur Research and Development CBS



24 april



Environmental Externalities in an International (Trade) Context

Dagvoorzitter: Prof. dr mr C.J. Jepma

Bijzonder Hoogleraar Internationale Milieu Economie aan de UVA

21 t/m 24 APRIL 1997

Inschrijving: Via het inschrijfformulier in de ROSTRA, de folder of bij de Sefa
Roeterstraat 11, 1018 WB Amsterdam
Sefa en Linking Pin congres: Randstad Congrescentrum

VSAE congres: Pax Partycentrum

VIAE congres: Schiphol Airport

Informatie: Tel.: 020-5254024, Fax.: 020-6227882, E-mail: Sefa@edfee.fee.uva.nl



OPEN EEN NIEUWE VESTIGING IN HET BUITENLAND (vliegveld is over 2 jaar gereed)

De samenstelling van de wereldbevolking is aan het veranderen en nieuwe markten zijn opengestaan. Een focus op nieuwe groeimarkten is daarom noodzakelijk om marktleider te kunnen zijn en blijven. Wekelijks is Unilever actief met de acquisitie of het opstarten van ondernemingen. Overal ter wereld. Als manager bij Unilever zoek je de optimale combinatie van lokale marktkennis en internationale Unilever-ervaring. Van het evalueren van plaatselijke merken tot het introduceren van global brands. Je ontwikkelt de organisatiestructuur en regelt opleidingen voor het personeel. Je introduceert de financiële systemen van



Unilever en schrijft investeringsvoorstellen voor nieuwe fabrieken. Het productieproces wordt door jou geoptimaliseerd en de nieuwste technologieën worden geïmplementeerd. Niet eenvoudig, maar je kunt gebruik maken van de mensen en de expertise van een wereldwijd opererende onderneming. Als je als manager in zo'n omgeving wilt bouwen aan je eigen carrière, geven we je graag meer informatie. Schrijf of bel Unilever Management Development, Antwoordnummer 5004, 3000 VB Rotterdam. Telefoon: 010 - 217 42 61 of e-mail: Recruit.UnileverNL@Unilever.com



Het is wel duidelijk dat recente ontwikkelingen op velerlei vakgebieden niet in de collegebanken behandeld worden. Toch is het vaak nuttig om goed op de hoogte te zijn van deze ontwikkelingen. Bijvoorbeeld om sterk te staan tijdens sollicitaties voor stages, *business courses* of een baan of om een aansprekend scriptie of werkstuk onderwerp te vinden.

Een interessante manier om goed geïnformeerd te blijven over het studie- of vakgebied zijn congressen. Ook het bedrijfsleven en de wetenschap hebben voordeel bij de informatie die hier wordt uitgewisseld. Om zorg te dragen voor deze informatie-uitwisseling, organiseert de Sefa, in samenwerking met haar associaties, elk jaar een congresweek. Tijdens de vier congressen van de Derde Amsterdamse Congresweek zullen verschillende sprekers hun visie geven op de dagthema's. Naast deze passieve vorm van informatieverstrekking, zal er ook actieve informatie-uitwisseling plaatsvinden in de verschillende workshops. Al met al zal de deelname aan één of meer van de congressen dan ook zorgen voor een verhelderend inzicht in je studierichting.

Het aantal plaatsen is beperkt, dus schrijf je snel in. Wie zijn afstudeerrichting serieus neemt mag de Amsterdamse Congresweek eenvoudig niet missen.

Remko Hilhorst, voorzitter Sefa



Inschrijfformulier Amsterdamse Congresweek

Achternaam: Voorletters (M/V)
 Bedrijf/Instelling/Universiteit:
 Collegekaartnummer:
 Straat: nr:
 Postcode & Plaats:
 Telefoon: Fax:

Ik schrijf me in voor de volgende congressen:

datum	congres	student	wet. pers.	bedrijven	prijs
0 21 april	Information is Power	f 25,-	f 50,-	f 295,-	f,-
0 22 april	Strategische Netwerkorganisaties	f 25,-	f 50,-	f 295,-	f,-
0 23 april	Data Warehousing	f 15,-	f 50,-	f 195,-	f,-
0 24 april	Environmental Externalities	f 20,-	f 50,-	f 295,-	f,-
		f 15,-(leden)			
				Subtotaal	f,-
				(20% korting bij directe inschrijving voor meerdere congressen) -/ 20% korting	f,-
				Totaal	f,-

(Prijzen zijn inclusief koffie/thee, lunch, borrel en congresboek)

Geef hier uw voorkeur aan voor de workshops van 21, 22 en 24 april d.m.v. nummering van 1 t/m 3

Sefa (21 april)	M&O Linking Pin (22 april)	VIAE (24 april)
Information is Power ?	Strategische Netwerkorganisaties	Environmental Externalities
De (on)macht van informatievoorziening	Back to the core, into the future	in an international trade context
<input type="checkbox"/> A Smeets & Partners	<input type="checkbox"/> A KPMG	<input type="checkbox"/> A Europese Commissie
<input type="checkbox"/> B Cap Gemini	<input type="checkbox"/> B British Telecom	<input type="checkbox"/> B Ministerie van Economische Zaken
<input type="checkbox"/> C CMG	<input type="checkbox"/> C Achmea	<input type="checkbox"/> C Amsterdam Airport Schiphol
<input type="checkbox"/> D Lucent Technologies	<input type="checkbox"/> D Shell	<input type="checkbox"/> D Stichting Economisch Onderzoek
<input type="checkbox"/> F Exact Software	<input type="checkbox"/> E Nedcar	<input type="checkbox"/> E KPMG Milieu
	<input type="checkbox"/> F Nike	<input type="checkbox"/> F Ministerie van Buitenlandse Zaken
	<input type="checkbox"/> G MeesPierson	

Kruis hier uw voorkeur aan voor de eerste sessie van 23 april.

VSAE (23 april): Data Warehousing & Data Mining
 Sessie 1 Postbank of Intomart
 Sessie 2 IBM of Coopers & Lybrand

Deelnemers uit het bedrijfsleven en wetenschappelijk personeel krijgen automatisch een factuur toegestuurd en hoeven dus geen machtiging in te vullen.

0 Contante betaling Paraaf Sefa-medewerker:

0 Machtiging
 Hierbij machtig ik de Sefa eenmalig het totaal te betalen bedrag van mijn rekening af te schrijven.

bankrekeningnummer..... gironummer.....

datum-.....1997 handtekening

NB: Programmawijzigingen voorbehouden, annuleringen moeten door ons voor 14 april 1997 ontvangen zijn.

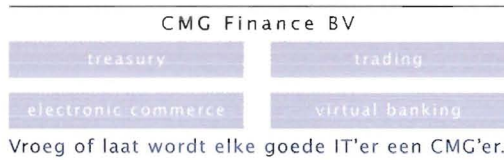
Verzend dit inschrijfformulier ongefrankeerd naar: Sefa
 Antwoordnummer 11564
 100 RA Amsterdam



Genoeg Gestoeid

Jonge informatici beginnen hun carrière bij CMG Finance.

Afgestudeerd? Klaar voor de grote sprong? Begin dan je carrière bij CMG Finance in Amstelveen. CMG Finance opereert in de wereld van de grote banken en verzekeringsmaatschappijen. Wij zoeken HBO/WO'ers Informatici of Economie/Bedrijfskunde met een duidelijke informatica-component. Wij bieden een vaste baan, een goed salaris en een auto van de zaak.

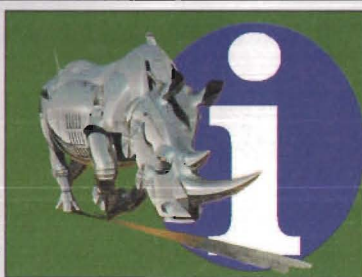


Natuurlijk komen de kosten van een eventuele vervolgopleiding voor onze rekening. Bel 020 - 50 33 000 en vraag naar Rien Zwaan, adjunct-directeur.

Of fax 020 - 50 33 078, E-mail via <http://www.cmg.nl> of schrijf naar CMG

Diensten BV, t.a.v. de heer ir C. Weug, Postbus 46, 1160 AD Amstelveen, onder vermelding van het kenmerk ASF.

CMG
Information Technology



INFORMATION IS POWER

PROGRAMMA

de (on)macht van informatievoorziening

Informatie speelt in de huidige maatschappij een steeds grotere rol. Er wordt wel gesproken van 'de informatierevolutie'. Ontwikkelingen als de Elektronische Snelweg, chipkaarten en andere nieuwe media en informatiedragers vragen ieders aandacht. Er ontstaat door deze ontwikkelingen een geheel nieuwe markt: die van informatie zelf.

De nieuwe ontwikkelingen op informatiegebied brengen echter ook problemen met zich mee. De manager van 1996 heeft voor een beslissing gemiddeld 1400 keer zoveel informatie tot zijn beschikking als in 1980. Het gevolg van deze 'information overload' is dat het voor bedrijven steeds moeilijker wordt om de eindgebruiker te bereiken.

Het doel van het Sefa-congres is inzicht te krijgen in de gevolgen van de toenemende stroom aan informatie. Wij willen op dit congres verschillende bedrijven aan het woord laten over wat voor hen de gevolgen zijn van de toenemende stroom aan informatie.

De volgende vragen dienen zich nu aan: Hoe liggen de machtsstructuren op de informatiemarkt in de toekomst? Hoe wordt op dit toekomstbeeld ingespeeld? In hoeverre levert de exclusieve zeggenschap tot databanken en communicatienetwerken een machtspositie op? Hoe houdt men de informatiestroom overzichtelijk?

Dagvoorzitter en Forumleider

Prof. dr ir R. Maes; Hoogleraar aan vakgroep Bestuurlijke Informatiekunde (BIK) en Dekaan Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie UvA

Sprekers

- Drs E. Robles, Hoofd Marketing Betalen, divisie Particulieren van ING Groep
- Dhr J. Meurs, Manager Algemene Zaken bij A2000
- Drs H. Bulthuis, Manager afdeling Business Consulting bij Arthur Andersen
- Dhr G. Eilander, Directeur Trendbox

Workshops

Aan de hand van een vijftal workshops zal dieper worden ingegaan op de verschillende deelonderwerpen van het congressthema (zie programma).

Forum

De dag zal worden afgesloten met een forumdiscussie over de diverse invalshoeken m.b.t. het probleem 'information overload' en de daaruit voortvloeiende gevolgen en methoden van aanpak. De samenstelling van het forum, dat geleid wordt door de dagvoorzitter, is als volgt:

- Drs ir D.A. Bearzatto, Directeur financiën en automatisering, afdeling zakelijke markt leven bij AEGON Nederland nv
- Dr H.P. Borgman, docent Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en Senior consultant bij Bakkenist/Consultdata
- Drs H. Bulthuis, Manager afdeling Business Consulting bij Arthur Andersen
- Dhr J.B.J.W. Hellenkamp, Manager Automatisering bij V&D

09:00 Ontvangst met koffie en thee

09:30 Opening van de Amsterdamse Congresweek door F.H. Wijnants, voorzitter Sefa Congrescommissie

09:35 Inleiding door dagvoorzitter, Prof. dr ir R. Maes. Hoogleraar aan vakgroep Bestuurlijke Informatiekunde (BIK), en Dekaan Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie UvA

Sprekersronde 1

09:45 Spreker 1: drs. E. Robles, Hoofd Marketing Betalen, divisie Particulieren van de Postbank, over de Chipper; de overgang van betaalkaart naar klantenkaart

10:15 Spreker 2: dhr. J. Meurs, Manager Algemene Zaken bij A2000, over de positionering van A2000 tussen de programma-aanbieders en programma-vragers

10:45 Koffiepauze

Sprekersronde 2

11:15 Spreker 3: Drs. H. Bulthuis, Manager afdeling Business Consulting bij Arthur Andersen over de gevolgen van information overload op strategisch niveau

11:45 Spreker 4: dhr. G. Eilander, Directeur Trendbox, over de betekenis van marktonderzoek voor bedrijven binnen een steeds complexer wordende informatie-omgeving

12:15 Lunch

13:30 Eerste ronde workshops:

Consultancy	Cap Gemini ¹
Decision support	Smeets & Partners
Informatiebeheer	CMG
Information overload	Exact Software

14:40 Tweede ronde workshops

15:40 Koffiepauze

16:00 Forumdiscussie over de diverse invalshoeken m.b.t. het probleem 'information overload' en de daaruit voortvloeiende gevolgen en methoden van aanpak

17:00 Afsluiting door dagvoorzitter

17:05 Afsluiting door Sefa Congrescommissie

17:10 Borrel

Locatie

Randstad Congrescentrum te Diemen

¹De workshop van Cap Gemini zal twee uur in beslag nemen, verdeeld in twee sessies van één uur. Er wordt van de deelnemers aan deze workshop bovendien extra actieve participatie verwacht.

**JA, IK BEN GEÏNTERESSEERD IN CAP GEMINI EN WIL MEER WETEN OVER MIJN
CARRIÈRE-MOGELIJKHEDEN. STUUR MIJ S.V.P. UW INFORMATIEPAKKET.**

naam: _____ M/V

voorletters: _____

straat: _____

postcode: _____ plaats: _____

telefoon: _____

geboortedatum: _____ afstudeerdatum: _____

studierichting: _____ hbo/wo

Ben zenden aan Cap Gemini Nederland B.V., t.a.v. Personele Zaken, Antwoordnummer 4313, 3500 VE Utrecht (postzegel niet nodig).

uva.12

DE REST VAN UW IT-CARRIÈRE MOET U ZELF UITSTIPPELEN.

Cap Gemini, aangenaam. Core business: Informatietechnologie, marktleider in de Benelux. Business en IT-consultancy, Project Services en Information Systems Management. We zijn actief op alle IT-fronten. In alle denkbare bedrijven, instellingen en overheidsdiensten. We zoeken zelfverzekerde, afgestudeerde academici en hbo'ers. Met een flinke dosis zelfstandigheid, affiniteit voor IT en gevoel voor exacte vakken. IT-trainees die van aanpakken weten en hun

nek durven uitsteken. Die krijgen bij ons een solide basisopleiding. Veel vrijheid. En meer verantwoordelijkheid.

Kortom: bij Cap Gemini ben je 'Master of your own destiny' en heb je je carrière in eigen hand. Als je net afgestudeerd bent, op korte termijn beschikbaar en de schaar niet kunt vinden, dan bel je voor het informatiepakket naar Personele Zaken:
030 252 6496.



DE WAARDE VAN INFORMATIE

Internet, chipkaarten, databestanden en nieuwe media. We zitten midden in een revolutie. Maar is dit een *informatierevolutie*? Of vindt hij eigenlijk op een ander - wellicht verwant - terrein plaats. Wat wordt precies verstaan onder een informatiemarkt? En hoe ziet de toekomst van deze markt eruit? Er blijken twee verschillende visies op dit onderwerp te bestaan. Wat zijn hierbij de gevolgen van strategisch en opportunistisch gebruik van informatie?

Informatie speelt in de huidige maatschappij een steeds grotere rol. Het is een levensvoorwaarde voor organisaties, maar niemand binnen organisaties kan te allen tijde voor de volle honderd procent geïnformeerd zijn over *alle* aspecten van een te nemen besluit.

Gebrek aan informatie leidt tot onzekerheid in het besluitvormingsproces. In de huidige organisatietheorieën wordt een organisatie dan ook steeds vaker gezien als een informatieverwerkend systeem, waarin onzekerheidsreductie het kernbegrip is geworden. Om deze onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren wordt door organisaties de laatste tijd dan ook steeds meer aandacht besteed aan efficiëntie op het gebied van gebruik en beheer van informatie.

De Informatiemarkt

De kosten van het vergaren van informatie zijn de laatste tijd sterk gedaald. Hierdoor zijn de mogelijkheden van het gebruik van informatie enorm uitgebreid. Er wordt wel gesproken over een 'informatierevolutie'. Ontwikkelingen als de Elektronische Snelweg, de chipkaart en andere nieuwe media en informatiedragers vragen ieders aandacht. Hoe toegankelijker informatie over prijs en kwaliteit (bijvoorbeeld via Internet) wordt, des te gewoner wordt ook het beeldschermwinkelen ofwel *teleshopping*. De contouren van de informatiemarkt - in de betekenis van een niet geografisch gelocaliseerde markt waarop vragers en aanbieders van informatie elkaar ontmoeten - vervagen. Het lijkt er op dat we in hoog tempo op het neoklassieke Walhalla afstevenen: een markt zonder grenzen, zonder informatieproblemen waarin monopolisten die een kennisvoorsprong weten uit te buiten steeds

FLORIS WIJNANTS

minder macht hebben.

Grossman & Stiglitz trokken deze neoklassieke gedachte al in 1976 in twijfel.¹ Een vrije markt met volledige mededinging heeft volgens hen namelijk nog een andere negatieve eigenschap. Hoe groter de beschikbaarheid van informatie is, des te minder wordt de prikkel om zelf nieuwe informatie te creëren. Het hieruit voortkomende *free rider* gedrag zal uiteindelijk leiden tot de paradox dat een lagere informatiedrempel tot gevolg heeft dat er minder informatie in de economie als geheel zal worden verwerkt. Hiervan zou een enorme marktverstoringe werking uitgaan.

Data of Informatie

Data op zich verschaffen niet noodzakelijk informatie. Pas wanneer de gegevens in bepaalde combinaties gerangschikt worden, kunnen ze een bepaalde informatieve waar-

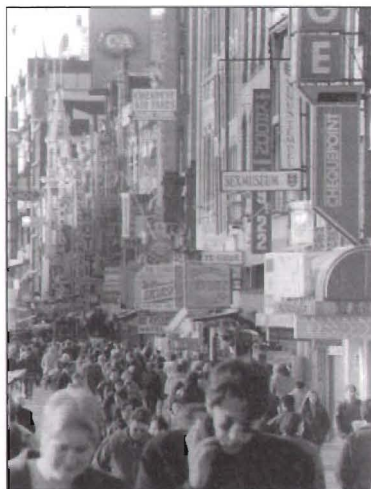


FOTO: KARIN WOLFS

Information overload

de krijgen. Informatie is immers een subjectief begrip.

De vraag bij het verwerken van gegevens is uiteraard steeds *welk* gedeelte ervan bruikbaar is en *waar* dit gezocht moet worden. Een bijkomend probleem is (naast het gevaar van *information overload*), dat veel databestanden zijn vervuild met onbetrouwbare gegevens. Het wordt voor bedrijven in de rol van informatievragers steeds moeilijker om uit de vrijwel ondoordringbare wolk van gegevens de voor hen relevante informatie te filteren. Vroeg of laat

ontstaat vanuit de markt de vraag naar gespecialiseerde bedrijven die op efficiënte wijze informatie weten te vinden. Informatie krijgt hierdoor als het ware de status van een verhandelbaar goed met toegevoegde waarde van zichzelf.

Het is op dit punt noodzakelijk om de term 'informatierevolutie' opnieuw aan de orde te stellen. De huidige maatschappij wordt namelijk in toenemende mate geconfronteerd met een *revolutionaire* groei van datastromen. De kennis en vaardigheden om deze data op efficiënte wijze te kunnen verwerken groeien daarentegen slechts *evolutionair*. Het is dus de vraag of wel gesproken mag worden van een informatierevolutie, of dat er slechts sprake kan zijn van een datarevolutie. Dit dilemma onderstreept de tegenstelling tussen de beschreven visies.

De macht van informatie

De informatievoorziening binnen organisaties is in eerste instantie bedoeld om het besluitvormingsproces te versoepelen. Het toegenomen belang van informatie heeft in deze context gevolgen voor de machtsverhoudingen tussen de verschillende besluitvormers binnen organisaties. Informatie is een machtsmiddel geworden en de voor-wat-hoort-wat-regel vormt onder besluitvormers steeds vaker een soort elfde gebod. Besluitvormers zijn verwikkeld in een eeuwigdurend spel van *information politics*, waarbij strategisch en opportunistisch gebruik van informatie hoogtij vieren. Een informatie-ontvanger dient te allen tijde extra op zijn hoede te zijn in verband met eventuele informatie-manipulatie door de tegenpartij.

De informatiemarkt is dermate in ontwikkeling dat het uiteindelijk moeilijk zal zijn aan te geven of de neoklassiekers of Grossman & Stiglitz gelijk krijgen. Zeker wanneer manipulatie van gegevens in het spel is kan deze vraag moeilijk beantwoord worden.

De auteur is student aan de FEE en voorzitter van de congrescommissie van de Sefa. ■

¹ S. J. Grossman & J. E. Stiglitz, Information and competitive price systems, American Economic Review, 1976, pp. 246-253.

Shell Summer Travel Bursaries

for people who are going places

Are you planning to travel this summer?

If you are a University student not yet in your final year, Shell may want to give you *fl*1.000,- to help you on your way.

Interviews will be held in late April or May.

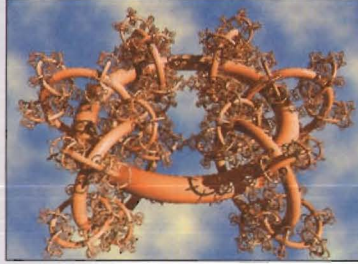
Why not complete an application form which can be obtained from your study association?

The deadline for sending in application forms is 29th March.

Shell International B.V.,
Recruitment Division,
Postbus 162
2501 AN Den Haag.
Nederland

Internet: <http://www.shell.com/recruitment.html>





STRATEGISCHE NETWERKORGANISATIES

back to the core, into the future

Outsourcing, strategische allianties en joint-ventures waren de afgelopen jaren het antwoord op de harde internationale concurrentiestrijd. Het bleek niet genoeg te zijn. Nu stoten diverse ondernemingen hun perifere activiteiten af en zoeken voor de ontbrekende competenties partners. Er ontstaat dan een netwerk; een samenwerkingsverband tussen meer dan twee zelfstandige ondernemingen, waarbij ieder bedrijf zich richt op zijn kerncompetentie.

Het opzetten van een netwerk creëert nieuwe kansen voor de potentiële deelnemers, zoals het toegang krijgen tot nieuwe markten en technologieën. Bovendien is er sprake van risicospreiding en kostenreductie, terwijl aan de steeds hogere eisen ten aanzien van flexibiliteit tegemoet wordt gekomen.

Diverse pogingen om netwerkorganisaties op te zetten zijn reeds gefaald. Derhalve is de centrale vraag van dit congres welke factoren essentieel zijn voor het slagen van een netwerkorganisatie. Hoe selecteert men de juiste partners? Hoe ontstaat er een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijk beleid? Hoe gaat men om met de machtsverhouding binnen een netwerkorganisatie en de onderlinge samenwerking?

Tijdens de dag zullen vier sprekers o.a. de bovenstaande vragen beantwoorden en zowel de theoretische als de praktische aspecten toelichten. In de middag zijn er workshops, georganiseerd in parallelle sessies, waarin interactie tussen de deelnemers voorop staat.

Dagvoorzitter

Prof. dr R.J. Tissen, directeur KPMG Knowledge Management en Hoogleraar bedrijfskunde Universiteit Nijmegen

Lezingen

- Prof. dr H.R. Commandeur, verbonden aan de Universiteit Gent en Erasmus Universiteit Rotterdam
- Drs E. Reijntjes, districtsmanager Randstad
- Dr H. Knibbe, R&D External Projects Manager Océ
- Ir P. Smits, President & CEO Unisource NV

Workshops

- KPMG, Drs L. Wildeman, directeur KPMG Alliances, Networks & Virtual Organizations
- British Telecom, Dhr P. Ranner, Country engineering manager BT Global Networks*
- Achmea, Drs K. Molenaar, directeur strategie en ontwikkeling
- Shell Ned. Verkoopmaatschappij, Dhr G.P. Scheij, projectmanager Retail Development
- Nedcar, Drs P.P.J. Schalk, secretaris RvC & ing. A.J.M. de Jong, betrokken bij outsourcing
- Nike, Dhr P. Warner, director of sourcing & costing*
- MeesPierson, Dhr R. van Zijp, head of recruitment

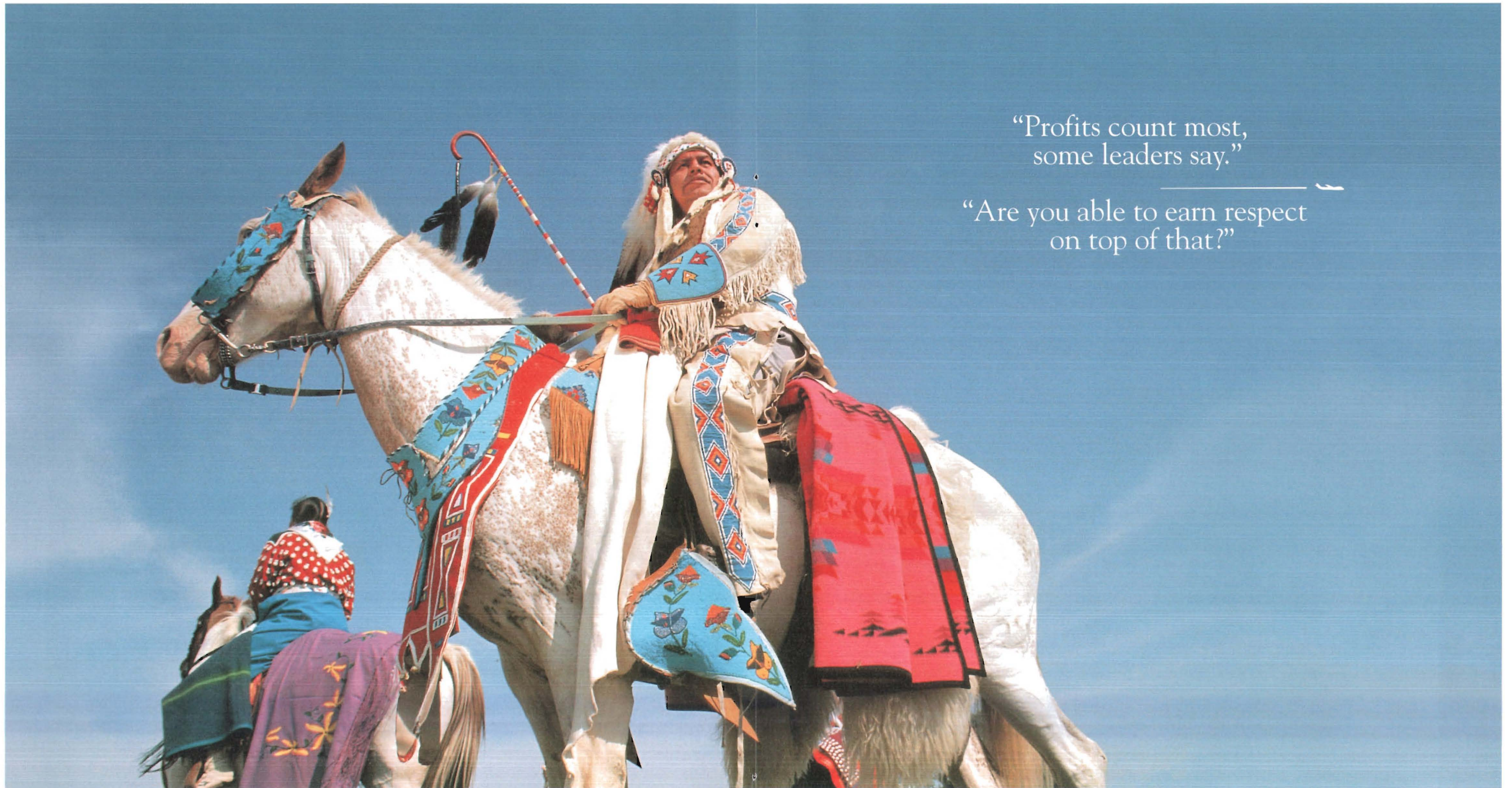
* Deze workshops worden in het Engels verzorgd.

PROGRAMMA

- 09.00 Ontvangst met koffie en thee
- 09.30 Opening congres door mevr. T. van Wezel, voorzitter van de congrescommissie
- 09.35 Inleiding door de dagvoorzitter, prof. dr R.J. Tissen, directeur KPMG Knowledge Management & Hoogleraar Bedrijfskunde aan Universiteit Nijmegen
- 09.50 Prof. dr H.R. Commandeur, verbonden aan Universiteit Gent en Erasmus Universiteit Rotterdam
- 10.35 Koffiepauze
- 11.00 Drs E. Reijntjes, districtsmanager Randstad
- 11.45 Dr H. Knibbe, R&D External Projects Manager Océ
- 12.30 Lunch
- 14.00 Eerste ronde workshops
 - KPMG
 - British Telecom
 - Achmea
 - Shell
 - Nedcar
 - MeesPierson
 - Nike
- 14.55 Tweede ronde workshops
- 15.45 Theepauze
- 16.10 Ir P. Smits, President & CEO Unisource NV
- 16.55 Nawoord door de dagvoorzitter
- 17.10 Afsluiting door de voorzitter van de congrescommissie
- 17.15 Borrel

Locatie

Randstad Congrescentrum te Diemen



“Profits count most,
some leaders say.”

“Are you able to earn respect
on top of that?”

How do you earn a profit in a market facing a structural pressure on yield? A market which is increasingly price-driven and complex, where partnerships between airlines are intensifying, sparking fierce competition and an explosion in scale?

There is only one answer: by involving all the people at KLM. After all, they are the most decisive factor in

Management Trainees

an industry whose goal is to provide services. Which is why we believe investment is crucial, especially in people.

Above all, we want to ensure that KLMers continue to develop. Only result-oriented professionals can help us build a winning organization, today and in the future.

We have a clear message for our future leaders: Earn respect by achieving the best results as a people-oriented manager. No one else will offer you this opportunity to lead sooner than we do.

That requires outstanding capacities in the very best university graduates. Men and women who are born leaders.

Such graduates can request the Management Trainees Brochure. Write to KLM Royal Dutch Airlines, Corporate Management Development SPL/GO, PO Box 7700, 1117 ZL Schiphol. Or phone (+31) 20 649 83 14/649 50 51. Internet: www.klm.nl

The Reliable Airline 

ALLIANTIES, NETWERKEN EN VIRTUELE ORGANISATIES

KPMG heeft recent een wereldwijd onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat een enorme toename wordt verwacht van het aantal samenwerkingsverbanden. Door deze ontwikkeling ontstaan nieuwe organisatie-vormen: de virtuele organisaties.

Klanten eisen steeds vaker een produkt dat volledig op hun persoonlijke behoeften is toegespitst. Daarbij wordt de eis gesteld dat kwaliteit, levertijd en prijs vergelijkbaar zijn met die van standaardprodukten. Deze ontwikkeling, veelal aangeduid met de term *mass-customization*, heeft grote gevolgen voor organisaties: Naast een inzicht in de wensen van de afnemer is een snelle en flexibele reactie op de vraag noodzakelijk.

Slechts weinig organisaties zijn zelf in staat adequaat in te spelen op deze ontwikkeling. In de meeste gevallen bezit men niet alle benodigde kennis en kan men de noodzakelijke flexibiliteit binnen de bestaande (vaste) structuur niet realiseren. Bovendien denkt de klant steeds meer in concepten die meer omvatten dan het assortiment dat door één organisatie wordt aangeboden. Een recent voorbeeld is het plan van ING voor de bewerking van de markt voor senioren klanten (50+). Met een dienstenpakket, bestaande uit de traditionele financiële diensten maar ook uit thuiszorg, maaltijdservice en huisvesting, wil ING beter inspelen op de wensen van de doelgroep.

Als reactie op de wensen en eisen van de markt, gaan organisaties zich concentreren op hun kernvaardigheden. Vervolgens stellen zij vast welke additionele vaardigheden nodig zijn om in te spelen op een specifieke marktkans. Daarom worden (tijdelijke) samenwerkingsverbanden aangegaan met organisaties die over deze kernvaardigheden beschikken.

Alliantiestrategie

Er is een relatie te leggen tussen de alliantiestrategie en de *product life-cycle*. Het blijkt dat R&D-allianties veelal in het begin van de life-cycle worden gevormd, terwijl allianties om kostenbesparingen te

LEO WILDEMAN

realiseren zich later in de cyclus vormen. De levenscycli van veel high-tech produkten zijn zo kort dat de verschillende fasen binnen de cyclus ofwel samenvallen, ofwel zo kort zijn dat ze niet afzonderlijk meer te herkennen zijn. In alle fasen van de alliantiestrategie en de product life-cycle, is groei gebaseerd op de verbetering van de kosten/prestatie ratio. De wijze waarop dit in samenhang met allianties kan worden gerealiseerd is voor de drie te onderscheiden fasen verschillend.

In de opstartfase is het produkt in de eerste fase van ontwikkeling. Dit betekent dat de groei van de bedrijfsresultaten voornamelijk wordt beïnvloed door verbetering van de prestaties van het product c.q. de dienst. Een organisatie die zich richt op haar kerncompetenties heeft horizontale allianties nodig buiten haar eigen waardeketen om toegang te krijgen tot complementaire vaardigheden. Dit zijn veelal vaardigheden die gerelateerd zijn aan kennis en/of R&D.

In de tweede fase is groei alleen mogelijk indien zowel de prestaties verder verbeteren als de produktkosten omlaag gaan. Een organisatie heeft in deze fase nog steeds de horizontale allianties nodig, maar zoekt daarnaast ook verticale allianties (binnen dezelfde waardeketen) met partners die betere schaalvoordelen kunnen realiseren.

Als synergie tussen de competenties belangrijk is voor de kosten/prestatie verbetering, kan worden besloten om de relaties verder te versterken of kan zelfs wordt overgegaan tot een verticale integratie.

Een produkt dat zich in de derde fase bevindt, is vrijwel uitsluitend afhankelijk van de verlaging van de kosten. Het zijn voornamelijk de verticale allianties die hier toe kunnen bijdragen. Vanwege de volwas-

senheid van het produkt wordt het voor bepaalde organisaties mogelijk sommige onderdelen ervan goedkoper of beter te produceren. Een grote produktie-omvang, verschillende klanten om voor te werken en investeringen in proces-technologie resulteren in de gewenste schaalvoordelen. Het is belangrijk te constateren is dat deze voordelen niet te realiseren zijn in een verticaal geïntegreerde organisatie.

De richting van de allianties (horizontaal of verticaal), het aantal allianties en de mate waarin overgegaan wordt tot verticale integratie tussen alliantiepartners dient een evenwichtige beslissing te zijn. Deze beslissing wordt veelal ingegeven door de vereiste kosten/prestatie ratio (en dus de positie op de product life cycle) maar ook door: de voorspelbaarheid van de markt en de aanwezigheid van kritische grondstoffen/vaardigheden.

Van de geïnterviewde organisaties was bij 40 procent sprake van horizontale allianties, voornamelijk met leveranciers, 23 procent van de organisaties had alleen ervaring met horizontale allianties, terwijl in 37 procent van de gevallen zowel horizontale als verticale allianties te zien waren. Gevraagd naar de managementaandacht, gaf men aan dat de meeste tijd besteed wordt aan horizontale allianties, aangezien dit aantal in de nabije toekomst sterk zal stijgen. Daarbij komt nog dat horizontale allianties moeilijker te managen zijn.

Partnersselectie

In de praktijk blijkt dat bij de selectie van economische partners in eerste instantie gekeken wordt naar de partner als zelfstandige organisatie. Pas als vastgesteld is dat de partner aan bepaalde vooraf vastgestelde criteria voldoet, wordt de relatiecomponent geanalyseerd.

Bij de analyse van de partner worden



FOTO: KARIN WOLFFS

Netwerken

globaal dezelfde aspecten bekeken als bij een *due diligence* bij een overname: financiële positie, marktaandeel en vaardigheden.

Bij de analyse van de relationele aspecten wordt met name gekeken naar cultuur, *commitment* en *chemistry*. Deze aspecten zijn veel subjectiever dan de eerder genoemde aspecten bij de analyse van de partner. Bovendien hebben de meeste organisaties weinig ervaring met dit soort analyses.

Managen van de alliantie

Werd bij de partnerselectie 70 procent van de tijd besteed aan de analyse van de partner en dertig procent aan de analyse van de relatie, tijdens de operationele fase van de samenwerking zijn deze percentages precies omgekeerd. Zeer veel tijd wordt besteed aan het onderhouden van de relatie, vanuit de opvatting dat een goede verhouding leidt tot een goede samenwerking. Een goede samenwerking is vervolgens essentieel voor het succes van de alliantie. Op dit punt hebben we een opmerkelijk verschil geconstateerd tussen de opvattingen in het Verre Oosten en in Amerika. De Aziatische organisaties vinden een goede relatie essentieel en besteden daarom, ook in de selectie-fase, zeer veel tijd aan de relatiecomponent. De Amerikanen stellen dat een neutrale relatie in principe voldoende kan zijn voor een succesvolle alliantie. Sommige organisaties stellen zelfs dat naarmate de *win-win*-situ-

atie sterker is, de relatiecomponent van ondergeschikt belang is en zelfs negatief kan zijn. De consequentie is dan wel dat bij vermindering van de win-win-situatie de samenwerking onder druk van de slechte relatie direct wordt verbroken.

Het beëindigen van de allianties

In principe wordt een alliantie beëindigd als het doel bereikt is, c.q. als de partners hun individuele doelen hebben gerealiseerd. Tijdens ons onderzoek hebben wij echter geconstateerd dat 70 procent van de allianties voortijdig wordt beëindigd. In een kwart van deze gevallen lag de oorzaak buiten de alliantie. De omgeving was zodanig gewijzigd dat de doelstellingen van de alliantie en de alliantie-partners niet meer bereikt konden worden.

In de resterende gevallen lag de oorzaak in de relatiecomponent. Met name het ontbreken van *commitment*, problemen met de complementariteit en botsende culturen zijn oorzaken voor het feit dat allianties voortijdig worden beëindigd. In vrijwel alle alliantie-contracten zijn clausules opgenomen omtrent het beëindigen van de samenwerking. Met name de Amerikaanse contracten hebben zeer uitgebreide bepalingen omtrent handelwijze, rechten en plichten.

Nadat geconstateerd is welke de belangrijkste oorzaken zijn van het voortijdig beëindigen van allianties, is geanalyseerd hoeveel aandacht aan deze componenten


wordt besteed tijdens de selectie van de partner en tijdens de operationele fase van de alliantie. Er kan worden geconcludeerd dat de aspecten complementariteit, cultuur en *commitment* ten onrechte te weinig aandacht van het management krijgen. Bovendien blijkt men, ook al wordt er veel tijd besteed aan de relatie-aspecten tijdens de selectiefase, onvoldoende hulpmiddelen te hebben om de analyse correct uit te voeren. Dit is een verrassend gegeven omdat voor het meten c.q. vaststellen van de cultuur en *commitment* voldoende goede methoden beschikbaar zijn.

Het Time-Trust-dilemma

Een complicerende factor waarmee organisaties worden geconfronteerd, is enerzijds snel allianties te vormen, en anderzijds voldoende tijd te besteden aan het opbouwen van een goede relatie. Dit wordt het *Time-Trust Dilemma* genoemd.

Als reactie hierop hebben sommige organisaties een (beperkt) netwerk gevormd met daarin personen en/of organisaties waarvan bekend is welke competenties zij bezitten en van wie bekend is dat het relationele aspect geen problemen oplevert.

Zodra duidelijk wordt welke competenties nodig zijn voor een bepaalde dienst of een bepaald produkt, kan men snel handelen. De inhoudelijke en relationele selectie heeft immers reeds plaatsgevonden (op het moment dat men werd toegelaten tot het netwerk). Binnen dat netwerk kan vervolgens snel worden gekozen voor een partner en tot inhoudelijke samenwerking worden overgegaan zonder tijd te verliezen aan het opbouwen van de relatie. Op deze wijze wordt naar onze mening een praktische invulling gegeven aan het begrip virtuele organisaties.

Drs L. Wildeman is directeur KPMG Alliances, Networks & Virtual Organizations. 

Niks standaard. Ik haat standaard. Ik ben zelf ook niet standaard.

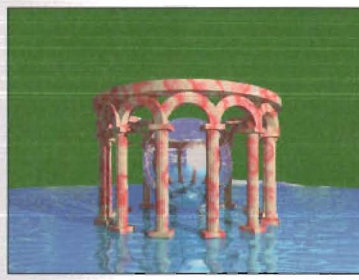
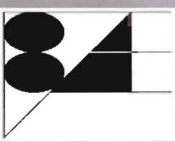


Individualisatie is de nieuwe norm. Ik ben ik, en jij bent jij, en wat goed is voor mij hoeft niet per se goed te zijn voor jou. En dat geldt ook voor verzekeringen. Dus zoeken we steeds naar nieuwe en unieke oplossingen.

Oplossingen die precies passen bij individuele wensen van onze klanten. Maar daarvoor hebben we wél medewerkers nodig die creatief en flexibel zijn. Omdat ze zelf ook niet standaard zijn, en verder durven denken dan anderen.

Daarom zijn wij altijd op zoek naar nieuw talent. Naar ambitieuze economen, econometristen, bedrijfskundigen of juristen. Mensen met veel ondernemingszin en innovatiedrang. Die snel en alert kunnen reageren. En niet bang zijn om hun eigen beslissingen te nemen. Wij houden van medewerkers met die mentaliteit.

Denk vrij. Denk  **AEGON**
verzekeringen



WOENSDAG
23 APRIL

DATA WAREHOUSING & DATA MINING

PROGRAMMA

In de moderne maatschappij besteden bedrijven steeds meer aandacht, tijd en geld aan het verkrijgen van data, om meer inzicht te krijgen in bijvoorbeeld bestedingspatronen en risico's van hun doelgroepen. De gegevens worden opgeslagen in een Data Warehouse en daarna tracht men met behulp van Data Mining structuren en verbanden te ontdekken. Tijdens de congresdag zal vooral de analytische kant van Data Warehousing en Data Mining aan bod komen. In de sessies die op het programma komen te staan, zal nader worden ingegaan op de praktische aspecten en toepassingsmogelijkheden van deze methoden. Door het aantoonbaar maken van verbanden in databestanden (Data Mining) kunnen problemen en risico's eerder onderkend worden. De ontwikkeling van nieuwe methoden heeft tot doel het verkrijgen van een grotere nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van resultaten. Bovendien kunnen resultaten gebruikt worden voor bijvoorbeeld efficiënter voorraadbeheer en kunnen door middel van nieuwe technieken betere voorspellingen van onder andere bestedingspatronen gedaan worden. Voorbeelden van onderwerpen zijn technieken als modellering, neurale netwerken, simulaties en bootstrapping.

Sprekers

De dag zal worden ingeleid door onze dagvoorzitter. Hij zal een inleidende overview geven, waarna de heer Van Dellen en de heer Siebes elk hun visie op respectievelijk Data Warehousing en Data Mining zullen presenteren. Voor de lunch zal de heer Van Gurchoom een pleidooi voor kennismanagement voeren als hulpmiddel bij een integrale benadering van deze problematiek.

Sessies

De parallelle sessies in het middagprogramma behandelen een aantal praktijkvoorbeelden van Data Warehousing en Data Mining bij een aantal grote bedrijven.

Forum

In het forum dat aan het eind van de dag gehouden zal worden, zal er gediscussieerd worden over de pro's en contra's van geavanceerde dataverwerkingstechnieken.

Voor verdere informatie over deze dag kunt u langskomen bij de VSAE, kamer E0.13, of bellen. Tel. (020) 525 41 34. Bovendien zal dan bekend zijn wie de tweede spreker is in sessie 2.

- 09.30 Ontvangst en koffie
- 10.00 Welkomstwoord voorzitter congrescommissie
- 10.10 Inleiding dagvoorzitter, Prof. dr ir W.J. Keller, Directeur Research & Developement CBS
- 10.40 Spreker 1: Data Warehousing
Drs H.J. van Dellen, Data Mining / Data Warehousing Architect IBM
- 11.25 Koffiepauze
- 11.40 Spreker 2: Data Mining
Dr A. Siebes, Hoofd Data Mining bij CWI
- 12.25 Spreker 3: Kennismanagement
Ir M.M.W.A. van Gurchoom, Consultant Moret Ernst & Young
- 13.10 Lunch
- 14.15 Sessie 1: Data Warehousing
Drs F.C.J.M. Schelbergen Postbank
Drs L.M. van Meerem Intomart
- 15.00 Sessie 2: Data Mining
Dr J. Verhees & Drs Ing. D. Zwietering IBM
Nader in te vullen
- 15.45 Theepauze
- 16.00 Forum
- 16.45 Afsluiting dagvoorzitter
- 16.55 Dankwoord bestuur
- 17.00 Borrel

Locatie

Pax Party Center
Ferdinand Bolstraat 194
Amsterdam

AMSTERDAMSE CONGRESWEEK

KPMG

Werkzaam voor 1 op de 3 wereldconcerns uit de top 1000. Actief in 136 landen, met ruim 74.000 medewerkers. Samen goed voor een omzet van US\$ 7,5 miljard. In Nederland vertegenwoordigd met meer dan 40 kantoren en 3700 professionals. Onder wie (forensic) accountants, consultants, due diligence assistants, interim-administrateurs, belastingadviseurs en specialisten op het gebied van international business support. Gemiddelde leeftijd: 33 jaar.

THE ULTI

The Advisory Firm

Het is genetisch bepaald. Iedereen krijgt van nature meerdere talenten mee. Besluit je om die verder te ontwikkelen, dan wacht je een lange - niet altijd even gemakkelijke - weg. Het ultieme komt pas in zicht wanneer je 'the basics' volledig beheerst. Dat betekent veel studeren, veel ervaring opdoen en steeds weer je grenzen verleggen.

Als **bedrijfskundige** of **bedrijfseconoom** sta je bij KPMG Accountants na je studie nog maar aan het begin. Harde cijfers ogen vaak als droge materie. Totdat je de verbanden ziet. Je ontwikkelt je langzaam maar zeker tot een volwaardig financieel adviseur. Begeleidt fusies, verzorgt subsidies, denkt mee over investeringsbeslissingen. Met de cijfers als je basics groei je uit tot een collega van consultants en belastingadviseurs met wie je in multidisciplinaire teams samenwerkt. Niet dat het allemaal vanzelf gaat. Maar de professionele KPMG-omgeving, waarin opleidingen en persoonlijke groei sterk gestimuleerd worden en waar je terug kunt vallen op een begeleider die uit eigen ervaring de waarde van goede support kent, geeft een goede uitgangspositie.

Wie de confrontatie met zijn of haar eigen talent aandurft, neemt voor meer informatie contact op met KPMG Accountants.
Bureau Werving & Selectie, Burgemeester Rijnderslaan 20,
1185 MC Amstelveen, telefoon (020) 656 71 62.

KPMG Accountants

<http://www.kpmg.nl>

M A T E D E P E N D S O N T H E B A S I C S

Het oor van Paolo Giacometti

basics

year of birth: 1970

origin: School of Music in Hilversum

specialty: interaction between him and the orchestra

ultimate

until now: first performance in the large hall of the Amsterdam Concertgebouw

ambition: performing as a soloist with the Concertgebouw Orchestra



DATAWAREHOUSING EN DATAMINING

Een topmanager heeft eens gezegd: 'Als ik wist dat mijn concurrent een datawarehouse had en ik niet, dan zou ik geen oog meer dicht doen.' Maar wat is een datawarehouse precies en wat is heeft het voor meerwaarde? Wat wordt er verstaan onder datamining? Aangezien de activiteiten op het gebied van datawarehousing enorm groeien is een toelichting op dit thema geen overbodige luxe.

De activiteiten op het gebied van datawarehousehousing groeien explosief. Vorig jaar is er wereldwijd ruim één miljard dollar aan *datawarehouse*-projecten uitgegeven en over twee jaar zal dit bedrag waarschijnlijk zijn toegenomen tot een slordige 5,5 miljard dollar. Op dit moment wordt vooral in grote ondernemingen gebruik gemaakt van datawarehouses. Hoewel het bedrijf NCR, dat claimt marktleider te zijn, ook kleine datawarehouses levert voor afdelingen in bedrijven (investering 60.000 gulden), kan de omvang van het datawarehouse uitlopen tot zeven terabyte (7*10¹² byte). In dit geval wordt er vaak al niet meer gesproken over een database, maar wordt de term 'Terabase' gebruikt.

Stappen richting het datawarehouse

De kracht of meerwaarde van een datawarehouse schuilt in het feit dat er een solide kennis ontstaat over het bedrijf in het algemeen en specifieke onderdelen daarvan in het bijzonder. Deze kennis wordt in de vorm van numerieke gegevens opgeslagen en gebruikt. Er kunnen drie stappen in de bouw en het gebruik van een datawarehouse worden onderscheiden.

Allereerst het verzamelen van data.

Deze data zijn gegevens die een bedrijf in de loop van de tijd heeft verzameld over haar eigen organisatie, of relaties van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan financiële gegevens zoals omzet en winst, cashflow en solvabiliteit. Meer tot de verbeelding zal de invoering van de vaste-klantkaart spreken. Onder het mom 'zorg dat je erbij hoort' introduceerde de ene na de andere winkelketen en oliemaatschappij zijn eigen kaart. Transactie- en persoonsgegevens worden vastgelegd in enorme databases. Er zijn inmiddels ruim 16 mil-

RUTGER DE GRAAF

joen kaarten onder de Nederlandse bevolking verspreid.

Vervolgens worden deze data verwerkt door het toepassen van bepaalde methoden en technieken.

Hoewel de Makro in Groot Brittannië in de afgelopen jaren een goede winst was, was de besluitvorming vooral gestoeld op intuïtie en stelregels. Door onderzoek naar de koopfrequentie konden het jaarlijkse aantal 78 miljoen krantjes, die naar de klanten werden gestuurd, worden teruggebracht naar 26 miljoen. Door gedegen onderzoek kwam men er achter dat de vaste klanten meer waarde hechten aan een informatiekrantje dan de koopjesjagers die van elke groothandel in de regio een pasje hebben. Het project verdiende zichzelf binnen een jaar terug, terwijl de afzet gelijk bleef. Verderop in dit artikel zal *datamining* worden behandeld, één van de technieken om patronen en verbanden te ontdekken in een database of warehouse.

Ten slotte worden de resultaten die uit het bovenstaande voortvloeien gepresenteerd of toegepast.

In 1995 besloot de Vendex-dochter Edah de transactiegegevens (het koopgedrag van zijn klanten) te koppelen aan de persoonsgegevens. Uit deze koppeling kwamen verrassende resultaten. Aan de hand van deze resultaten heeft Edah haar afzetgebied verdeeld in negen clusters, waarin een eigen marketingbeleid wordt toegepast. 'Er is geen gemiddeld Edah-filiaal en geen gemiddelde Edah-klant,' verklaart directeur Algemene Zaken Wil Brugman.

Eisen aan de inhoud

'Wat is waardevolle informatie, en wat heb ik nodig om consistente beslissingen te nemen aan de hand van mijn datawarehouse-

se?' kan men zich afvragen. Om hier een antwoord op te geven kan men eisen stellen aan de inhoud van een datawarehouse. Vooral de beschikbaarheid van verscheidene soorten data is van groot belang. Bij het nemen van beslissingen en analyseren van problemen volstaat het niet om alleen over detailgegevens te beschikken. Naast de gedetailleerde data (de kerngegevens) is het noodzakelijk dat de gebruiker ook kan beschikken over geïntegreerde data, die hem in staat stellen om gemakkelijk door de data te bladeren, zonder dat hij zij zich hoeft te bekommeren om het opschonen of categoriseren van de data. Bovendien kunnen samenvattende gegevens de gebruiker van de database de mogelijkheid bieden verder te bouwen op het werk dat anderen al hebben verricht. Het compleet opnieuw aggregeren en opbouwen van systemen is dan niet meer nodig. Verreweg de belangrijkste bron van gegevens is het verleden. Een gebruiker die slechts de beschikking heeft over recente gegevens, zal nooit in staat zijn om trends en lange-termijn patronen te ontdekken. Historische data zijn cruciaal voor het ontdekken van seizoensgebonden fluctuaties evenals structuur- of conjunctuurgolven waar de economie aan onderhevig is.

Datamining

De techniek datamining kan worden omschreven als 'het zoeken naar trends en patronen in de database'. 'Dit kan niet worden gekarakteriseerd door een enkele zin, of beschreven worden door een enkel woord. Datamining is een proces dat bestaat uit een aantal stappen. Het *minen* begint met het verzamelen van de informatie die relevant is voor het onderzoek dat plaats gaat vinden, waarna er een globale zoektocht door de data gestart zal worden. In het begin zal er waarschijnlijk geen dui-



FOTO: KARIN WOLFFS

Data: Hoe kom je eraan en wat doe je ermee?

delijk beeld zijn van de informatie waar naar gezocht wordt; grasduinen in de data om bekend te raken met de gegevens is dan noodzakelijk en kan tot heldere inzichten leiden. Als er een patroon is gevonden, wat natuurlijk niet altijd het geval is, kan men zich afvragen wat de oorzaak is van het bestaan van dat patroon hiervoor. Neurale netwerken, beslismomen, tijdreeksanalyse en andere statistische methoden zijn hiervoor beschikbaar. De laatste stap in het proces zal bestaan uit het selecteren van de wiskundig of intuïtief meest juiste oplossing. Rapportage aan de betrokken afdelingen zorgt ervoor dat de resultaten van het datamining-onderzoek hun weg vinden binnen het bedrijf.

Toepassingen van datamining

Datamining kan worden toegepast in een enorm aantal verschillende branches. Hieronder volgen enkele voorbeelden van specifieke problemen met mogelijke oplossingen.

Merktrouwheid: Het profiteren van promotie-aanbiedingen en het vervolgens opzeggen van een abonnement is een groot probleem in de telecommunicatiewereld. Om concurrerend te blijven is het noodzakelijk dat telecommunicatiebedrijven over

een grondige kennis beschikken van hun klantenkring. Door het blootleggen van factoren die de klanten kunnen afstoten, is het mogelijk om een betere strategie te ontwerpen. Datamining kan helpen bij het in kaart brengen van de karakteristieken van klanten die slechts profiteren van de promotieaanbieding. Aan de hand van aanbiedingen van concurrenten, het soort aanbieding en de regio waarin een klant zich bevindt kan een voorspelling worden gedaan over het voortzetten van een abonnement door een klant.

Het onderscheppen van verdachte verzekeringsclaims: Grote verliezen worden gemaakt doordat onjuiste of gefingeerde claims uitbetaald worden. Deze claims zouden eigenlijk onderschept moeten worden. Datamining kan ervoor zorgen dat er een normaal patroon wordt vastgesteld voor bepaalde groepen in de samenleving. Claims die afwijken van dit patroon kunnen nader worden geanalyseerd.

Tevredenheid van klanten na aankoop van een produkt: Het is van belang om te weten wat een klant wil en wat ertoe kan leiden dat de klant een aangeschaft produkt niet meer gebruikt of koopt. Datamining kan patronen in klachten van klanten onderzoeken aan de hand van demografi-

sche en geografische gegevens. Inzicht in dit soort patronen kan ervoor zorgen dat eventuele klachten over een produkt in de toekomst verdwijnen.

Nederland blijft achter

Nederland loopt niet voorop wat betreft datawarehousing en datamining, ook al is het publiceringsgedrag zeer uiteenlopend van bedrijf tot bedrijf, want waar Edah open is over haar systeem, houden de ING, de Rabobank en de Bijenkorf de kaken stijf op elkaar. Koploper in Europa op het gebied van datawarehousing en datamining is ongetwijfeld Noorwegen. De Noorse bank Sparebanken NOR heeft een systeem ontwikkeld waarbij elke klant die een filiaal binnenkomt wordt beziggehouden tijdens het wachten op een beschikbare balie. Het systeem probeert vast te stellen voor welke diensten de klant nog meer interesse kan hebben. Daarbij valt te denken aan het afsluiten van een hypotheek of reisverzekering. In Nederland zal het nog wel even duren voordat we zover zijn, maar vast staat dat er voor het datawarehouse een grote toekomst in het verschiet ligt.

De auteur is student aan de FEE en lid van de congrescommissie van de VSAE.



ENVIRONMENTAL EXTERNALITIES IN AN INTERNATIONAL TRADE CONTEXT

De milieuproblematiek staat in grote belangstelling van de politiek, samenleving en economische wetenschap. In de loop der jaren zijn er veel verschillende opvattingen ontstaan in internationale milieu-economische vraagstukken. Tijdens het congres zal de nadruk liggen op interactie tussen de spreker, discussiant en deelnemers.

Tijdens het VIAE-congres zullen de volgende vraagstukken in de sprekersronden bediscussieerd worden:

1) Internationale Handel en Milieu

Hierover bestaan twee tegengestelde visies. Sommige economen zeggen dat internationale vrijhandel leidt tot verbeterde milieutechnologie hetgeen bijdraagt aan een betere aanpak van milieuproblemen. Anderen wijzen erop dat internationale vrijhandel leidt tot een grotere concurrentiedruk hetgeen het verzachten van nationale milieumaatregelen in de hand werkt.

2) Instituties en Milieu

Internationale maatregelen kunnen botsen met nationale doelstellingen. Een aantal landen kan in de verleiding komen om zich niet te houden aan gemaakte afspraken, het zogenaamde free-rider gedrag. Een eventuele oplossing hiervoor is wellicht op het institutionele vlak te vinden door een internationaal overkoepelend orgaan in het leven te roepen. Je kunt je afvragen of dit realiseerbaar is en hoe landen gestimuleerd kunnen worden om zich coöperatief te gedragen.

3) Ontwikkelingslanden en Milieu.

Door de toenemende druk van ontwikkelde landen groeit in ontwikkelingslanden het besef dat het noodzakelijk is om milieuvriendelijk te produceren. Is het rechtvaardig en/of noodzakelijk dat zij dezelfde milieunormen opgelegd krijgen als de ontwikkelde landen of gelden hier andere maatstaven? Een aanverwant probleem is het vraagstuk van de 'global commons'. Moeten de ontwikkelingslanden worden gecompenseerd als zij maatregelen nemen om bijvoorbeeld het tropisch regenwoud te behouden, of krijgen zij sancties opgelegd wanneer zij dit niet doen.

4) Amsterdam Airport Schiphol.

Schiphol is het praktijkvoorbeeld van een onderneming die, door het produkt wat zij levert, te maken heeft met internationale milieuproblematiek. De relatieve sterkte van de verschillende milieuregelgevingen in de diverse (Europese) landen zal invloed hebben op de concurrentiepositie van Schiphol. In Nederland wordt Schiphol geconfronteerd met een relatief streng milieubeleid waarbinnen zij haar concurrentiepositie zal moeten optimaliseren om ook in de toekomst bij de grootste luchthavens van Europa te behoren.

PROGRAMMA

- 09.00 Ontvangst met koffie en thee
- 09.25 Welkomstwoord namens Amsterdam Airport Schiphol door drs B. van Leeuwen (Directeur Financieel Economische Zaken)
- 09.30 Opening door Joris de Rijk, voorzitter van de congrescommissie
- 09.35 Inleiding door de dagvoorzitter: prof. dr mr C.J. Jepma

Internationale handel en milieu

- 9.45 Spreker: Prof. dr S.J.G. van Wijnbergen (Hoogleraar Staathuishoudkunde Universiteit van Amsterdam)
- 10.05 Reactie: Prof. dr L.Reijnders (hoogleraar milieukunde en werkzaam bij Stichting Natuur en Milieu)
- 10.20 Discussie
- 10.35 Koffiepauze

Instituties en milieu

- 11.00 Spreker: Spreker van de Europese Commissie
- 11.20 Reactie: Dr ir B. Metz (Directeur Directie Lucht en Energie VROM)
- 11.35 Discussie
- 11.50 LUNCH

Ontwikkelingslanden en milieu

- 12.50 Spreker: J.G.M. Alders (Commissaris van de Koningin in de provincie Groningen)
- 13.10 Reactie: Prof. dr E.C. van Ierland (Hoogleraar milieu-economie Universiteit van Wageningen)
- 13.25 Discussie

Schiphol: milieubeleid en concurrentiepositie

- 13.40 Spreker: H.M. Vreeburg (Manager Market Strategy Schiphol)
- 14.00 Discussie
- 14.20 Resumé door de dagvoorzitter
- 14.35 Theepauze

- 15.00 Eerste ronde workshop
 - Het beleid van de Europese Commissie
 - Nota 'Milieu & Economie' van het Ministerie van Economische Zaken
 - Amsterdam Airport Schiphol

- 16.00 Tweede ronde workshop
 - Stichting Economisch Onderzoek (SEO)
 - KPMG Milieu
 - Ministerie van Buitenlandse Zaken

- 17.00 Sluiting + begin borrel

Locatie

Amsterdam Airport Schiphol

ECONOMISCHE BESLUITVORMING en het INTERNATIONALE MILIEUVRAAGSTUK

Dit zijn samengevoegde delen van een eerder verschenen artikel van prof. dr mr C.J. Jepma met dezelfde titel in het Maandschrift Economie jaargang 60, juni 1996, Wolters-Noordhoff.

De milieuregelgeving is het afgelopen decennium zeer snel in omvang toegenomen. Er is een bonte lappendeken ontstaan van honderden regels in uiteenlopende verdragen, conventies en allerlei afspraken. Voor deze regelgeving bestaat echter geen overkoepelend kader. Hierdoor kunnen er diverse conflictsituaties ontstaan over onder ander internationale verschillen in product- en procesnormen. Dit kan weer gevolgen hebben voor de internationale concurrentieposities.
Is een overkoepelend orgaan noodzakelijk?

Conflictstof in internationaal milieu-overleg

Of er belangentegenstellingen tussen landen of groepen van landen bestaan is vaak een kwestie van perceptie en afhankelijk van de gehanteerde tijdshorizon. Een duidelijk voorbeeld betreft het terrein van de internationale handel. Sommige opereren hierbij vanuit een cultuur waarin de welvaartswinst op basis van handel van het ene land wordt geïnterpreteerd als de resultante van de even grote verliezen van de rest van de wereld. Andere wijzen juist op het wederzijdse belang van internationale handel. Nadere analyse wijst vaak uit dat de belangentegenstellingen, zoals die worden uitgesponnen in het internationale overleg, vaak virtueel zijn en in wezen gaan over de verdelingen van de voordelen voor alle partijen. De meest op de voorgrond tredende vraagstukken met een conflictkarakter in de sfeer van de internationale milieuproblematiek zullen hierna aan de hand van een voorbeeld in de sfeer van Noord-Zuid-tegenstellingen worden geïllustreerd.

Stel dat er in een ontwikkelingsland sprake is van een ten opzichte van de vergelijkbare productie in geïndustrialiseerde landen zeer vervuilend productieproces, waardoor de kostprijs van het product wel zeer laag kan blijven. Bovendien slaat een deel van de vervuiling neer in de omringende landen. Er bestaan in dat geval een tweetal samenhangende conflictpunten: a) internationale concurrentieverhoudingen worden verstoord door internationale verschillen in milieunormering bij de productie en b) de omrin-

CATRINUS J. JEPMA

gende landen lijden milieuschade door de vervuilende productie elders. De zure regenproblematiek kan worden beschouwd als een typische uiting van dit soort negatieve externe effecten.

Of stel dat er in een land op overvloedige wijze sprake is van een *global common*. Als voorbeeld van wat sommigen zien als een *global common*, kan dienen de aanwezigheid van een groot areaal tropisch regenwoud, waarvan het bestaan vanwege de grote soortenrijkdom en de opslag van koolstof met het oog op het broeikasprobleem van betekenis wordt geacht voor de gehele mensheid. Het land wenst echter het regenwoud snel te exploiteren, waardoor deze *global common* binnen enkele generaties dreigt te verdwijnen. Hierdoor ontstaat een belangenconflict tussen het land in kwestie en de rest van de wereld. Deze voorbeelden illustreren dat, zodra het milieuvraagstukken betreft, men in internationaal verband bijna steeds uitkomt op conflictsituaties tussen verschillende belanghebbenden, zoals tussen de overheden van de verschillende landen. Juist vanwege het conflictkarakter van internationale milieuregelgeving is een goed internationaal kader voor overleg, besluitvorming en conflictbeheersing vereist.

Milieunormen, internationale concurrentie en externe effecten

Zodra men zich buigt over het effect van internationale verschillen ten aanzien van milieunormen op de internationale concurrentieverhoudingen, komt men vanzelf bij de vraag hoe de wens om milieubeleid te

voeren zich verhoudt tot het streven naar vrije internationale handel. Met dat laatste betreden we een terrein waar een vijftigjarige traditie bestaat van instituties en regelgeving via GATT/WTO, en een groot aantal deelakkoorden op handelsgebied wat betreft regionale overeenkomsten. De meest voor de hand liggende vraag is natuurlijk of vrijhandel en de wens om internationale en mondiale milieuproblemen aan te pakken kunnen samengaan. Als dit zo is, dan zou milieubeleid vrij gemakkelijk in de GATT-regelgeving kunnen worden verwerkt, bijvoorbeeld door oprekening van de betekenis van WTO artikel XX. Mocht dat niet zo zijn, dan zit men met een probleem en lijkt het meer voor de hand te liggen dat men ofwel het GATT-systeem vrij fundamenteel herzielt, ofwel dat men tracht een aanvullend richtinggevend kader met de daarbijbehorende instituties op te zetten.

Het zal niet verbazen dat economen en de beleidmakers over de beantwoording van deze vraag fundamenteel verschillend denken. Sommigen zien in vrije internationale concurrentie een motor voor economische groei en daarmee de beste kansen tot het ontwikkelen van technologie die bijdraagt tot het oplossen van milieuproblemen. Zie voor een dergelijk standpunt bijvoorbeeld de GATT zelf in haar Trade and Environment Report van 1992. Bovendien, zo wordt beargumenteerd, zijn er situaties waar handelsversturende exportsubsidies milieuvervuilende productie bevorderen (zoals bij de meeste Westerse landbouwsubsidies of bij subsidies op energieverbruik in ontwikkelingslanden), zodat het milieu rechtstreeks met handelsliberalisatie is



FOTO: KARIN WOLFS

De zure-regenproblematiek kan worden beschouwd als een typische uiting van negatieve externe effecten

gediend. Eventuele internationale handel-corrigerende regelgeving op milieugebied werkt in deze visie dus averechts. Er zijn voor milieubeleid immers meer directe beleidsinstrumenten beschikbaar, zoals die waarbij de externe effecten in de prijs worden doorberekend. Anderen daarentegen wijzen er op dat de vrije internationale handel en bijbehorende concurrentiedruk krachten in het leven roepen die er op gericht zijn nationale milieumaatregelen uit concurrentie-overwegingen te verzachten en/of te vertragen. Bovendien wijzen zij er op dat handelspolitieke sancties vermoedelijk niet gemist kunnen worden als instrument om free riders op het terrein van internationale milieumaatregelen tot de orde te roepen. In deze visie is de internationale handel-corrigerende regelgeving dus wel gewenst. Tussen beide extreme posities kunnen tal van tussenposities worden ingenomen, maar de fundamentele vraag blijft: Conflicteert internationale vrijhandel in essentie met internationaal milieubeleid?

Is er behoefte aan een institutioneel kader?

De milieuregelgeving is het afgelopen decennium zeer snel in omvang toegenomen en is verworden tot een bonte lappendeken van honderden regels in uiteenlopende verdragen en conventies, bilaterale afspraken, nationale regelgeving, e.d. Voor deze regelgeving bestaat geen overkoepelend kader zoals dat bijvoorbeeld voor het

terrein van de internationale handel - of, zij het in mindere mate - op het terrein van het internationale kapitaalverkeer wel het geval is. Dit is verwonderlijk omdat milieuproblemen in een aantal gevallen meer het karakter dragen van een *zero-sum*-probleem, dan de *positive-sum*-kenmerken van het internationale economische verkeer. De conflictsituaties rond milieu splitsen zich allereerst toe op de internationale verschillen in produkt- en procesnormen en de gevolgen die deze kunnen hebben voor de internationale concurrentieposities. Het WTO-kader is onvoldoende toegespitst en uitgerust om alle denkbare belangenconflicten op deze terreinen op te lossen. Bovendien richt de WTO zich op haar eigen doelstelling, namelijk vrijhandel. Men kan moeilijk verwachten dat de WTO tegelijkertijd een andere doelstelling, milieubeleid, met evenveel kracht nastreeft, omdat beide doelstellingen onderling nogal eens strijdig zijn.

Daarnaast doet zich een conflict voor ten aanzien van de nationale exploitatie en internationale zorg om global commons. Een oplossing hiervoor zal in de richting moeten gaan van het in de prijs tot uitdrukking brengen van de externe effecten (die in het geval van het op duurzaamheid gerichte beheer van global commons gewoonlijk positief zijn). Het probleem in de praktijk is echter dat het institutionele kader dat hiervoor vereist is ontbreekt of moeizaam valt op te zetten. Het ontbreken van een over-

koepelend institutioneel kader waarin de centrale normen en principes voor het beleid zijn vastgelegd, is hierbij een extra handicap.

Een bijzonder geval van de global-commons-problematiek is de verwachte klimaatverandering als gevolg van het broeikaseffect. Hierbij lijken diverse potentiële conflictsituaties zich gelijktijdig aan te kondigen. Het institutionele kader dat vereist is, staat eigenlijk nog maar pas in de steigers. Het zal niettemin verder versterkt moeten worden. Indien een overkoepelende institutie zou worden ontwikkeld waarbinnen de leidende principes en criteria voor milieubeleid worden ontwikkeld en op grond van casuïstiek gecodificeerd en verder uitgewerkt worden, zou dit het risico van overlap en inconsistentie in het grote aantal partiële institutionele kaders vermoedelijk kunnen verminderen.

Catrinus J. Jepma is per 1 oktober benoemd als bijzonder hoogleraar internationale milieu-economie aan de Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam. De heer Jepma bekleedt een bijzondere leerstoel vanwege de stichting Greenpeace Nederland. Zijn oratie, waarin met name zal worden ingegaan op het internationale milieu-overleg betreffende het broeikasprobleem, zal plaatsvinden op 16 april om 15.00 in de aula van de Lutherse kerk te Amsterdam. **R**



KENNIS TELT

Arthur Andersen, onderdeel van Andersen Worldwide SC, is actief op het gebied van accountancy, belastingadvies, juridische dienstverlening en consultancy. Wereldwijd telt de organisatie ruim 91.000 mensen, in Nederland zijn er 1.000 medewerkers, verdeeld over 6 kantoren.

Arthur Andersen heeft 'n duidelijke visie op het vak: het aanbieden van dienstverlening van constante topkwaliteit. Dat is de enige manier om cliënten aan te trekken en te behouden.

Daarom zijn wij permanent op zoek naar mensen van topkwaliteit. Bedrijfseconomen of bedrijfskundigen met een bij voorkeur op de postdoctorale accountancy opleiding afgestemd studiepakket, die behalve kennis ook karakter en ambitie meebrengen. Die in teamverband én solistisch kunnen opereren. Die conceptueel kunnen den-

ken en goed zijn in het analyseren van complexe materie. Die een brede maatschappelijke visie hebben die zich bijvoorbeeld manifesteert in interessante activiteiten buiten het werk.

Carolina Wielinga is zo iemand. Zij studeerde bedrijfskunde in Groningen en deed voor Shell een afstudeeropdracht in Bangkok. Sinds 1993 werkt zij bij Arthur Andersen op de accountancy afdeling en volgt zij de postdoctorale opleiding Accountancy. Zij houdt zich met name bezig met Business Process Auditing. In haar vrije tijd doet Carolina Wielinga aan paardrijden, tennis en squash. En in de vakantie gaat ze op avontuur: met rugzak en tent bezocht ze landen als Mexico, Zimbabwe en Australië.

Mensen zoals Carolina, die verantwoordelijkheid durven dragen en carrière willen maken zullen zich in de slagvaardige, informele en professionele bedrijfscultuur van Arthur Andersen als een vis in het water voelen.

KARAKTER NOG MEER



**ARTHUR
ANDERSEN**

DE ONDERNEMENDE STUDENT

Sinds haar aantreden heeft de regering Kok steunverlening aan startende ondernemers hoog op de prioriteitenlijst staan. Reden daartoe is het aantal arbeidsplaatsen dat nieuwe bedrijven zouden kunnen opleveren. De groep starters wordt gevormd door een gemêleerd gezelschap van veelal jonge mensen.

Daaronder bevinden zich ook studenten die het aandurven een eigen bedrijf te lanceren. Over hoe moeilijk het in de praktijk vaak blijkt een eigen zaak op te starten én over hoe goed het uit kan pakken, gaat het gesprek met drs J. Schuilenburg, directeur financiële en algemene zaken van het Nederlands Rundvee Syndicaat. Een successtory met kanttekeningen.

KARIN WOLFS

John Schuilenburg studeerde in de jaren tachtig Bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Een vriend van hem kwam tijdens een stage bij het Ministerie van Financiën in aanraking met allerhande subsidieregelingen en vermoedde dat daar geld mee te verdienen was. Samen met een derde studiegenoot zetten ze nog tijdens hun studie een eigen bedrijf op poten. De oprichters doopten het pretentieuze *Pecunia Non Olet*. Het werd een dienstverlenend subsidie-adviesbureau dat bedrijven attendeerde op onbenutte subsidie-aanspraken.

Het driemanschap besloot op *no cure, no pay*-basis te opereren en dat sloeg aan. Een faculteitsblad besteedde een artikel aan dit initiatief, waarna de aspirant-ondernemers via nog enkele andere bladen zelfs in een uitzending van Karel van de Graaf belandden. Met deze publicitaire aandacht bereikten zij een potentiële klantenkring. Schuilenburg: "Ik kan me niet herinneren dat het ooit nodig was een advertentie te plaatsen."

Al na enkele maanden namen Schuilenburg en consorten hun eerste personeel in dienst. Enige tijd later bleek het kamertje op de Twentse Universiteit te klein, zodat besloten werd tot de - gesubsidiëerde - aankoop van een bedrijfspand in Hengelo. Vervolgens werd tot drie keer toe uitgebreid naar aangrenzende gebouwen terwijl het personeelsaantal zich langzamerhand richting de honderd begaf. De maatschap werd omgezet in een BV en het stu-

dentikoze *Pecunia Non Olet* veranderde in het meer gerenomeerd klinkende PNO.

Schuilenburg was 27 jaar toen hij uit het bedrijf stapte. "Reden daartoe was de redelijk kleine *site* waarbinnen ik werkzaam was en de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevond" licht hij desgevraagd toe. "Tot op dat moment was ik er meer dan full-time mee bezig geweest en zelfs m'n relatie destijds liep er op stuk. Ik besloot een andere weg in te slaan omdat ik meer inhoudelijk met mijn werk bezig wilde zijn." In een grotere organisatie zou zijn strategische interesse beter tot zijn recht kunnen komen, zo redeneerde hij. Vervolgens was hij zeven jaar werkzaam als financieel manager aan de Landbouwniversiteit in Wageningen.

Sinds april 1996 is Schuilenburg verbonden aan het Nederlands Rundvee Syndicaat (NRS), een coöperatieve organisatie die onder andere afstammingsgegevens beheert in het kader van de veeverbetering. Daarnaast houdt het NRS zich bezig met melkproductie-controle, het leveren van managementinformatie aan melkveehouders en het registratiebeheer van de bekende gele oormerken.

Bloed, zweet en tranen

Ondanks het welslagen van zijn eerste onderneming zal Schuilenburg niet zeggen dat het eenvoudig is een bedrijf op te star-

ten. "Wij leefden in de overtuiging dat we een ijzersterk produkt te bieden hadden. In combinatie met een gefundeerd businessplan en de *no cure no pay*-formule vormde dat de basis voor het succes. De formule waar je voor kiest en die je wilt uitstralen moet passen bij het karakter van de organisatie. Men zag destijds de humor in van ons jonge honden-imago en daar hebben wij dankbaar gebruik van gemaakt. Later kozen we voor een minder agressieve benadering van de markt omdat dat beter paste bij het groeiende bedrijf."

Starters beseffen volgens Schuilenburg vaak in onvoldoende mate wat er allemaal komt kijken bij het ondernemerschap. "Het is bloed, zweet en tranen, om met Churchill te spreken." Hij grinnikt vergenoegd bij deze vergelijking. Dan vervolgt hij op een serieuzere toon: "Goede marketing van het produkt is essentieel. Een goed idee alleen is niet genoeg. Beginnende ondernemers hebben veelal onvoldoende inzicht in de markt. Daar moet dus meer nadruk op liggen."

Daarin geeft de praktijk hem gelijk. Uit gegevens van het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK) blijkt dat veel kersverse ondernemers vroegtijdig afhaken omdat ze de risico's van het ondernemerschap hebben onderschat. Van de nieuwe ondernemingen haalt 40 procent het derde bestaansjaar niet. Als knelpunten noemen starters de concurrentie op de markt en het vinden en ontwikkelen van afzetgebie-

den. Ook het bijhouden van de financiële administratie, prijsstelling, het rendement en het toezien op tijdige betaling door klanten worden beschouwd als lastige aspecten van het ondernemerschap.

In 1995 gingen in Nederland ruim 35 duizend nieuwe ondernemers van start. Het aantal gefailleerde bedrijven bedroeg dat jaar meer dan zes duizend, waarvan het grootste deel nog geen vijf jaar bestond. In de meeste gevallen is mismanagement de oorzaak van het afsterven van het bedrijf. De (onbetaalde) rekening die het bedrijfsleven en de fiscus daarvoor jaarlijks gepresenteerd krijgen beloopt ongeveer 4,5 miljard gulden. Niettemin kwamen de overlevingskansen van in Nederland gevestigde bedrijven dat jaar als beste uit de bus in vergelijking tot die in andere Europese landen. Onder starters waren vooral adviesbureaus, cafés, schoonheidsinstituten en handelsbedrijven favoriet.

De helpende hand

Het subsidie-adviesbureau van Schuilenburg en zijn vrienden werd destijds gestart met hulp van de Universiteit Twente. In het kader van het project Tijdelijke Ondernemers Plaatsen (TOP) en op basis van het businessplan stelde de UT hen een startbedrag van vijftienduizend gulden ter beschikking.

Op het gezicht van Schuilenburg verschijnt een ondeugende grijns: "Van dat geld hebben we als eerste alle drie een nieuwe (tweedehands) auto gekocht. Een dag later verschenen we daarmee op de faculteit." De grijns wordt nog breder: "Dat werd niet gewaardeerd, maar ludiek was het wel."

Via het TOP-project worden jonge, innovatieve ondernemers tegenwoordig gedurende een jaar in deeltijd aangesteld binnen een vakgroep. Op die manier worden zij door deskundigen bijgestaan bij het uitwerken van het ondernemingsplan. Inmiddels heeft TOP al ruim tweehonderd beginnende ondernemers in het zadel geholpen. Aan de TU in Delft bestaat een vergelijkbaar project, maar de Universiteit van



FOTO: KARIN WOLFS

"Een goed idee alleen is niet genoeg. Beginnende ondernemers hebben veelal onvoldoende inzicht in de markt. Daar moet dus meer nadruk op liggen", aldus Schuilenburg.

Amsterdam voorziet (nog) niet in een dergelijke steunregeling voor ondernemende studenten.

Aan informatie over het opstarten van een eigen bedrijf is geen gebrek. Er bestaat een keur aan folders en cursussen, aangeboden door zowel overheidsinstellingen als particuliere adviseurs. In het kader van het regeeringsbeleid, dat is gericht op het stimuleren van de bedrijvigheid en de werkgelegenheid, is het kabinet gekomen met een aantal voordelige regelingen voor startende ondernemers. Zo bestaat er sinds 1 januari 1996 een verruimde mogelijkheid tot fiscale afschrijving voor starters gedurende de eerste drie jaar. Daarnaast geldt er een BTW-vrijstelling voor kleine ondernemers tot circa drieduizend gulden en staat er een verruiming van de zogenaamde "Tante Agaath"-regeling op til. Dat betreft een fiscale regeling die het verstreken van kapitaal door vermogende 'ooms en tantes' aan hun ondernemende 'neefjes en nichtjes' wil bevorderen. Deze regeling is zodanig ontworpen dat het daarnaast voor banken mogelijk is speciale beleggingsfondsen op te tuigen (de zogenaamde Tante Agaath-fondsen), waardoor het risico beter kan worden gespreid.

De vraag blijft of dit maatregelenpakket werkelijk het verwachte aantal arbeidsplaatsen op zal opleveren. Het grote aantal jonge

bedrijven dat jaarlijks failliet gaat, brengt hoge kosten met zich mee. Beginnende ondernemers blijken vaak niet de moeite te nemen een ondernemingsplan op te zetten. Van groei van kleine bedrijven met minder dan tien werkenden is nauwelijks sprake. Volgens een EIM-rapport dat in juli 1995 werd gepubliceerd, schept starten met meer personen op den duur meer werkgelegenheid dan een solostart.

'Bezint eer ge begint' lijkt het toepasselijke motto voor de jonge ondernemer. Een degelijke voorbereiding en verkenning van de markt verhogen de slagingskansen van het zo begeerde 'eigen bedrijf' aanmerkelijk. Volgens Schuilenburg, moeten tegenslagen niet te veel worden uitvergroot, omdat dan het accent binnen de organisatie verkeerd komt te liggen. Het credo dat hij aandraagt, is 'positief denken'.

Ik vraag hem of zijn aanpak anders zou zijn als hij vandaag nog eens opnieuw zou kunnen beginnen. Zijn gezicht blijft dit keer strak in de plooi als hij naar eer en geweten antwoordt: "Wat ik tijdens de rustige uurtjes op het kantoor indertijd wel heb betreurd, is dat we niet met z'n vieren waren gestart. En daarmee is meteen een nuttige tip voor student-ondernemers in spé gegeven: met z'n vieren kun je tenminste nog klaverjassen!"

TOP TIEN MANAGEMENTBOEKEN

- 1 *B. Smit* **HEINEKEN EEN LEVEN IN DE BROUWERIJ**
- 2 *A. Reekers* **DE EURO**
- 3 *Faith Popcorn* **CLICKING!**
- 4 *Daniel D. Ofman*
BEZIELING EN KWALITEIT IN ORGANISATIES
- 5 *R. Allen* **WINNIE-DE POEH EN MANAGEMENT**
- 6 *S. R. Covey* **ZEVEN EIGENSCHAPPEN
VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP**
- 7 *Jack van Minden* **ALLES OVER
ASSESSMENT CENTERS**
- 8 *Daniel D. Ofman* **KERNKWADRATENSPEL**
- 9 *R. Allen* **WINNIE-DE POEH EN HET
OPLOSSEN VAN PROBLEMEN**
- 10 *P. Krugman* **DE BORRELTAFELECONOMIE**

Scheltema Holkema Vermeulen
Brinkman's Educatieve Boekhandel

Sarphatistraat 135 Amsterdam
telefoon (020) 420 53 67 fax (020) 420 64 27

Frits Bolkestein zei ooit in Elsevier: 'Iedereen behalve Jan Marijnissen denkt tegenwoordig liberaal'. Zelf dacht socialist Jan Marijnissen (Oss, 1952) dat een boek schrijven te pretentius voor hem was. Toch is hij er in geslaagd om met *Tegenstemmen, Een Rood antwoord op Paars* een interessant boek af te leveren dat bovendien een bestseller dreigt te worden nu zijn boek zelfs in de top tien van non-fictie boeken heeft gestaan. Er is dus veel belangstelling voor een politiek auteur die tegenwicht durft te bieden aan de overheersende mondiale liberale stroming. De globalisering van de economie, partijpolitieke benoemingen, de afbraak van gezondheidszorg en onderwijs, het dualisme, armoede etc., veel komt in het boek aan bod. Het knappe van de schrijfstijl van Marijnissen is dat de toon van het verhaal nooit te cynisch wordt.

Marijnissen laat de lezer overduidelijk weten dat de samenleving te veel in de greep van het neoliberale marktdenken is geraakt. Hij schildert de situatie waarin de armen alleen maar armer en de rijken alleen maar rijker worden. Bovendien zien de sociaal zwakkeren hun rechten op sociale zekerheid smelten als sneeuw voor de zon. Het spook van de markt

loert om elke hoek en de prijs is hoog, schrijft Marijnissen:

"Wanneer de neoliberale consensus in de Haagse politiek niet wordt doorbroken, staan ons hier op alle terreinen Amerikaanse toestanden te wachten. Ook al wordt dat nu nog door iedereen voor onmogelijk gehouden." Het is vooral het ontbreken van een sociaal systeem in het land van *The American Dream* dat de SP-fractievoorzitter verafschuwt: "In de VS wordt meer geld aan de gezondheidszorg uitgegeven dan in ons land, maar als men ziet dat het geld vooral door de rijken wordt betaald voor hun face-lifts en borstvergrotingen is dat makkelijk te verklaren. Men moet echter kijken naar het kwart van de bevolking dat onverzekerd rondloopt en naar de werklozen die na enkele maanden hun WW-uitkering en ziektekostenverzekering verliezen." De grootste doorn in het oog van Marijnissen blijkt de constante drang van het paarse kabinet naar de onzichtbare hand van de markt die alles wel zal regelen, *laissez-faire, laissez-aller*. Grote zorg is daarbij geboden bij de aanhoudende stroom privatiseringen van publieke diensten in de samenleving. "Van volkshuisvesting tot sociale zekerheid tot en met het openbaar vervoer. Alles wordt verzelfstandigd. Resultaat: de tucht van de markt. Het salaris van de werknemer kan niet omhoog, de arbeidstijden kunnen niet worden verkort en er vallen zelfs ontslagen want de concurrentie is moordend. De elite, de managers die besturen, levert het precies het tegenovergestelde op. Zij bepalen de prijs die ze verdienen, want in het bedrijfsleven kunnen ze meer verdienen. Dus betaalt de over-



ILLUSTRATIE: ANNEMIEK STEINMETZ

heid deze managers royaal de marktprijzen uit gemeenschapsgeld. De tweedeling wordt vergroot." Marijnissen kan hierna maar één conclusie trekken: "De overheid is geen onderneming en wie haar wel als zodanig probeert te runnen, verkwanselt het publieke belang!" Door het ontbreken van een duidelijke ideologie zijn politieke partijen naar elkaar toe gegroeid en bepaalt de persoon de uitstraling van de partij. Jan Marijnissen vervolgt met de vercommercialisering van de samenleving die

de spuigaten uitloopt: "Tien jaar geleden kon men in de dierentuin nog lezen waar het betreffende dier vandaan kwam, tegenwoordig staat erbij dat de Indische olifant 'gesponsord wordt door Kodak'. Ondertussen zijn ook de prijzen in de dierentuin niet gedaald, maar een veelvoud van tien jaar geleden." De SP'er vervolgt: "Vercommercialisering leidt tot een ééndimensionale, alles gelijk-schakelende platvloersheid die kennelijk voor lief moet worden genomen." De overheid moet een nieuwe publieke moraal krijgen waarbij, volgens de 'laatste socialist', in ieder geval voldaan moet worden aan drie voorwaarden: "Het recht van de mens op een fat-

soenlijk bestaan, het besef van de fundamentele gelijkwaardigheid van alle mensen en solidariteit, omdat onge-

lijkheid nu eenmaal voorkomt." Ook Europa kan niet rekenen op Marijnissens sympathie. Hij is erg sceptisch tegenover de Europese eenwording, de EMU, het ondemocratische gehalte, de verspillingen en concludeert dat: "... één Europa niet bestaat."

Is het dan echt allemaal zo slecht gesteld in de wereld? Komt Jan Marijnissen wel met een serieus alternatief? Helaas niet. Marijnissen blijft steken bij een grotere invloed van de overheid; we moeten ons wat minder aantrekken van wetten van de internationale concurrentie; we moeten de macht meer met elkaar delen. Een verregaande democratisering van de samenleving is het enige effectieve antwoord op de individualisering van de samenleving. Marijnissen: "De overheid scheidt de voorwaarden, stimuleert, mobiliseert en coördineert. De overheid is een bondgenoot van mensen en moet ze niet proberen te overheersen." Kortom, we moeten ons bekeren tot het ware socialisme!?! Marijnissen slaagt er echter wel in om helder aan te geven waarom hij, en de SP, 'nee' zeggen tegen de neoliberale juichstemming die er in Nederland, en de hele wereld heerst.

Jan Marijnissen, Tegenstemmen, Een Rood antwoord op Paars. Paperback, 221 pagina's, f29,90, Uitgeverij L.J. Veen, Amsterdam, 1996.

Edwin Peek

Grenzeloos ondernemen binnen de financiële sector

'Iedereen houdt de grenzen van zijn eigen gezichtsveld voor de grenzen van de wereld'
(Arthur Schopenhauer 1788 - 1860)

Bovengenoemde uitspraak geeft treffend aan hoe betrekkelijk grenzen zijn. Dat geldt zeker in de financiële dienstverlening. Deze branche kent vele grenzen in de vorm van wetten, regels, voorschriften en procedures. In de meeste Europese landen bestond er een wettelijke scheiding tussen beleggen, verzekeren en bankieren. Toen deze barrière in het kader van de Europese regelgeving werd geslecht, begaven vele verzekeraars en banken zich op elkaars terrein. In 1991 kozen Nationale-Nederlanden en de toenmalige NMB Postbank Groep voor een volledige fusie en zij werd daarmee één van de eerste geïntegreerde financiële dienstverleners. Een interview met drs H.K. Verkoren, Lid van het Executive Committee ING Financial Services International en ooit SEF-(voorloper Sefa) bestuurder.

De ING Groep kent vier bestuurlijke centra: ING Nederland, ING Financial Services International (FSI), ING Corporate & Investment Banking en ING Asset Management. Deze bestuurlijke centra worden geleid door *Executive Committees*. Een aantal leden van deze comité's is tevens lid van de Raad van Bestuur, het hoogste beleidsbepalende orgaan van de ING Groep. Het bestuurlijk centrum ING FSI omvat alle verzekerings- en *commercial banking* activiteiten van ING buiten Nederland. De verzekeringsactiviteiten worden bestuurd vanuit drie regionale kantoren: de activiteiten voor Europa en Latijns Amerika vanuit Amsterdam; Noord-Amerika vanuit Atlanta en Azië en Australië vanuit Hong Kong. De *commercial-banking* activiteiten binnen FSI richten zich op de lokale bancaire diensten aan particulieren en het midden- en kleinbedrijf. Deze worden centraal bestuurd vanuit Amsterdam.

Voordelen van geïntegreerde financiële dienstverlening

Als geïntegreerde financiële dienstverlener beschikt ING Groep over een groot en divers aantal distributiekanaalen. In

REMKO HILHORST & MARIJN MOOIJ

Nederland alleen al maakt ING gebruik van de volgende vier distributiekanaalen: de direct marketing-organisatie van de Postbank in combinatie met de postkantoren, onafhankelijke assurantie-adviseurs van Nationale-Nederlanden, de ING Bankkantoren en de gebonden adviseursorganisatie van RVS. Dit levert de ING Groep de nodige synergievoordelen op: "Het is niet alleen het verkopen van bankproducten via distributiekanaalen van het verzekeringsbedrijf en omgekeerd. Tevens speelt de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen een belangrijke rol. De nauwere samenwerking wordt versterkt door optimale benutting van informatietechnologie. Bovendien leidt bundeling van expertise tussen de verschillende bedrijfsonderdelen tot ontwikkeling van nieuwe producten. Het is ook mogelijk omvangrijke en complexe financiële transacties aan te gaan, waarbij ING Bank kort krediet verschaft en Nationale-Nederlanden de lange lening neerzet en of de aandelen neemt, zoals Balast Nedam-, Libertel-, of de Perscombinatie-constructies," aldus Verkoren. Tot slot vergemakkelijkt het

reeds aanwezig zijn in bepaalde markten met een verzekerings- of bankbedrijf de entree voor de ander. Bij het betreden van nieuwe markten, zoals Mexico en China, trekken de bankiers en verzekeraars van ING vaak gezamenlijk op.

Nadelen van bancassurance

Verkoren: "Wanneer we het hebben over bancassurance aan de retailkant, dan is het niet zo dat alles zomaar in elkaar geschoven kan worden, want je moet niet je focus op de core businesses in het betreffende distributiekanaal verliezen. Het is van belang de synergie-effecten te benutten, maar het mag nooit ten koste gaan van de focus." Volgens Verkoren speelt het soort produkt een belangrijke rol bij de bepaling van de mogelijkheden van *cross-selling* in de respectievelijke distributiekanaalen. "Bepaalde spaar- en leenvormen lenen zich beter voor frequentere *cross-selling*, dan bijvoorbeeld doorlopende levensverzekeringen. Is eenmaal een doorlopende levenspolis afgesloten, dan is deze klant daar voor langere tijd aan gebonden. Bij sparen en beleggingen, maar ook bij koopsompolissen, kun je veel meer inspelen op trends en zullen cliënten vaker zo'n pro-

duct opnieuw afnemen.”

Expansie strategie

ING is, met verzekeringsmaatschappijen in ruim 25 landen, sterk internationaal geïntereerd. Het expansiebeleid van ING in volwassen markten is gericht op acquisities van lokaal gerenommeerde bedrijven. Daarbij laat de onderneming deze maatschappijen een ruime mate van lokale autonomie, zodat zij met behoud van hun eigen identiteit en label hun markten kunnen bewerken. Deze aanpak volgde ING onder meer in België, Australië, Canada en de Verenigde Staten.

In *emerging markets* zet ING verzekerings *greenfields* op. Dit is het op eigen kracht opzetten van levensverzekeringsbedrijven. Deze formule wordt toegepast in tal van landen in Zuid-Europa, Azië, Centraal- en Oost-Europa en Zuid-Amerika. Verkoren: “Onze kennis over geïntegreerde financiële dienstverlening in Nederland wordt ook gebruikt bij ons expansiebeleid. Wij gebruiken de bestaande distributiekanaalen van de verzekeringsmaatschappijen om ook beleggingsfondsen en bankproducten te verkopen in landen en markten die daarvoor in aanmerking komen, met name Australië, Griekenland en België. Omgekeerd verkopen wij verzekeringsproducten via onze bankkanalen in Italië en Polen. In Hongarije gaan we binnenkort in beide richtingen *cross-selling* toepassen door levensproducten te verkopen via de door ons geacquireerde Dunabank en door credit-cards te verkopen via de agenten van ons levensverzekeringsbedrijf Nationale Nederlanden Hongarije. Het is niet de bedoeling om bij de start in een bepaald land alle ING-activiteiten onder één dak te brengen. Het is veel belangrijker dat elke *business unit* zijn *core business* op- en uitbouwt. Daarna kan gekeken worden of er kruisbestuiving en *cross-selling* mogelijk is.”

Vaak is het zo dat de *retail*-bank activiteiten de verzekeringsoperaties volgen bij de betreding van markten. Eén van de meest recente voorbeelden is de Canadese markt. ING was daar op verzekeringsgebied al een grote speler. Begin oktober 1995 kreeg ING een vergunning om daar *direct banking* acti-

viteiten te ondernemen. Het komt echter ook voor dat het verzekeringsbedrijf de *retail*-bank operaties volgt. In Italië heeft ING een effecten-commissionair gekocht met een eigen sales force van gebonden agenten die voornamelijk beleggingsfondsen verkochten. Na de overname werden de agenten getraind om ook bankdiensten (deposito's) en levensverzekeringen te verkopen.

In opkomende markten als Griekenland,



Polen en Hongarije is de consument nog sterk *cash* geïntereerd. “Bij de eerste slag voor de verovering van de markt heb je fysieke banken nodig. Je kunt die markten waar men uitermate *cash* geïntereerd is nog niet met *direct banking* concepten zoals in Canada betreden. Daarom wordt er in deze opkomende markten voor de bancaire activiteiten vaak naar een geschikte lokale overnamekandidaat gezocht”, aldus Verkoren.

Selectie van markten

In januari 1996 is ING officieel van start gegaan met de verkoop van levensverzekeringen door ING Seguros in Mexico. Dat is opmerkelijk omdat het land te kampen heeft met ernstige economische, politieke en sociale instabiliteit. Verkoren: “Wij zien hier op langere termijn goede mogelijkhe-

den liggen. Het is van belang om als één van de eersten op die markt aanwezig te zijn. Bovendien zijn de kosten om je activiteiten stop te zetten te overzien.” Blijkbaar speelt het politieke klimaat hier een ondergeschikte rol. Daarnaast dienen macro-economische statistische gegevens zoals inkomensniveau en verdeling, inflatie, sociale zekerheidsstelsels als basis voor beslissingen om toe te treden tot markten. Belangrijke inschattingen zijn dan volgens Verkoren of de opkomende middenklasse voldoende inkomen kan besteden aan levensverzekeringsproducten om de *greenfields* op termijn rendabel te maken. “Meestal houden wij rekening met een tijdschikhorizon die ligt tussen de vijf en zeven jaar voordat de investering zich terugverdiend moet hebben.”

De toekomst

Informatietechnologie is van wezenlijk belang voor de financiële sector. De binnen ING toegepaste informatiesystemen moeten de commerciële activiteiten optimaal ondersteunen en goed op elkaar aansluiten, zodat zij zo mogelijk in meerdere landen door ING kunnen worden ingezet. In ontwikkelde financiële markten zoals Nederland en Canada wordt de informatietechnologie door ING met name benut voor de realisatie van *direct banking* concepten. In opkomende markten is het nu nog niet haalbaar *virtual banking* te introduceren. Verkorens reactie op *virtual banking*: “Een nieuw mode-woord voor een distributie-filosofie die bij de Postbank al ruim twintig jaar wordt toegepast.”

Drs H.K. Verkoren heeft economie gestudeerd aan de UvA. Na zijn studie heeft hij verschillende functies bekleed waaronder Directielid Binnenlands Geldwezen bij het Ministerie van Financiën en Sektorhoofd afdeling Economische Zaken bij de Gemeente Amsterdam. In 1978 trad hij in dienst bij de Postcheque- en Girodienst/Rijkspostspaarbank (sinds 1986 Postbank) als achtereenvolgens (adjunct-) directeur en bestuurslid. Zijn huidige functie is Lid van het Executive Committee ING Financial Services International. **R**



PECUNIA NON OLET.

Hoe je het ook wendt of keert, geld is belangrijk. Een interessant gegeven dat werken bij het Ministerie van Financiën bijzonder kleurrijk maakt. Sla de krant er maar op na. De discussie rond Fokker. De vraag of we naar één Europese munt toe gaan. De hoogte van het financieringstekort, het economisch beleid. En ga zo maar door. Als jonge macro-econoom, bedrijfseconoom of jurist met (macro-) economische achtergrond bij de Generale Thesaurie (één van de vier pijlers waar het Ministerie van Financiën op gebouwd is) zit je er bovenop en middenin. Je zit - als je een inbreng hebt tenminste - met de Minister om de tafel en wordt nauw betrokken bij het voeren van een samenhangend financieel-economisch en monetair beleid.

Met twee benen in de maatschappij staan.

Van alle werkzaamheden die er op het ministerie worden verricht, is de Miljoenennota ongetwijfeld de meest bekende. Het resultaat van een jaar lang hard werken van het hele ministerie, in het bijzonder van het Directoraat-Generaal van de Rijksbegroting. Bij het samenstellen van de Rijksbegroting wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van burgers, bedrijven en departementen. Wat zijn de financiële consequenties van koopkrachtbehoud en het asielzoekersbeleid? Wat kost de WAO? Om al die maatschappelijke discussies en politieke beslissingen te kunnen vertalen naar een degelijk uitgavenbeleid, spreekt het vanzelf dat je als bestuurskundige of econoom bij het Directoraat-Generaal van de Rijksbegroting meer moet kunnen dan alleen uitstekend de cijfers op een rijtje zetten.

Werken aan boeiende fiscale zaken.

Voor fiscaal juristen en fiscaal economen is het Ministerie van Financiën een waar paradijs. Geen werkgever in Nederland die zo'n breed en uitdagend werkterrein kan aanbieden. Op het Directoraat-Generaal voor Fiscale Zaken bepaal je mede het fiscale beleid van Nederland. De aangepaste Antillenroute bijvoorbeeld wordt hier uitgestippeld. Een belangrijke taak van Fiscale Zaken is namelijk het toetsen van vaak oude belasting-

wetten aan de huidige maatschappelijke en (internationale) economische ontwikkelingen. Maar het blijft niet bij toetsen alleen. Hier wordt ook antwoord gegeven op vragen als: Hoe kunnen we het ondernemersklimaat verbeteren? En hoe kunnen we de economische dynamiek stimuleren? Om daarmee om te kunnen gaan, moet je heel wat in je mars hebben. Maar je moet maar zo denken: een gewone belastingadviseur kun je altijd nog worden.

De uitdaging achter de blauwe envelop.

Het Directoraat-Generaal der Belastingen is een soort scharnierpunt tussen de politiek en de Belastingdienst. Dit directoraat is de concernstaf en directie van de Belastingdienst en daarmee verantwoordelijk voor de strategische beleidsvorming. Hier komen de adviezen vandaan over toepassing van belastingwetten bij bijvoorbeeld het bestrijden van BTW-constructies en de invoering van het Eurovignet. We vertellen natuurlijk niets nieuws als we zeggen dat niemand graag belasting betaalt. Daarom proberen we belasting ook zoveel mogelijk te rechtvaardigen. Door te overleggen met organisaties van bijvoorbeeld consumenten, belastingadviseurs en ondernemers. Door continu de dienstverlening te verbeteren. Een hele leuke uitdaging voor jou. Maar beslist geen makkelijke.

Ruik jij je kansen bij het Ministerie van Financiën?

Om een organisatie met zo'n 1700 medewerkers soepel te laten functioneren, kun je niet om een stafafdeling heen: de centrale directies. Werk je hier, dan draag je je steentje bij aan de bedrijfsvoering en organisatie van het Ministerie van Financiën. Als we het hebben over centrale directies, dan kun je bijvoorbeeld denken aan functies bij voorlichting, personeel en organisatie, accountantsdienst, juridische en financiële afdelingen, kortom, bij de centrale directies kun je vanuit alle denkbare invalshoeken de dagelijkse gang van zaken ondersteunen. Over veelzijdig gesproken. Ruik jij je kansen bij het Ministerie van Financiën en wil je meer informatie, vraag dan de uitgebreide brochure aan, telefoon (070) 342 71 16, Korte Voorhout 7, 2511 CW Den Haag.

WERKEN AAN DE TOEKOMST VAN NEDERLAND.

 MINISTERIE VAN FINANCIËN

FAC NIEUWS

FSA (De FSA is een associatie van de Sefa)

- di 8 april Workshop: Aegon
di 15 april Workshop: ABN AMRO, 'Global Trader'
wo 16 april Beleggersdag met sprekers en beleggersmarkt:
W. Burgers, fundmanager Orange Fund
T. Krijns, fundmanager ABN AMRO Orenta Fund
R. Tostrams, technisch analist ING Barings Research
C. Prins, algemeen directeur Delta Lloyd Bank
di 22 april Workshop: Campina Melkunie (Controlling)
wo 28 april Workshop: Akzo Nobel (Controlling)
Voor info of aanmelding voor een van onze activiteiten: FSA, kamer E 0.12, (020)6220816

AIESEC

Internationale stages

Het hele jaar door is het mogelijk om via AIESEC op Internationale Stage te gaan. Geïnteresseerden kunnen op het AIESEC-kantoor (B.5.22.A) terecht voor vragen en een inschrijfformulier.

Training 2000

Op 28 en 29 april wordt wederom Training 2000 georganiseerd. In samenwerking met een gerenommeerd trainingsbureau is er voor een beperkt aantal studenten een zeer intensief trainingsprogramma vastgesteld waarbij onder andere aspecten als het vergroten van je zelfinzicht, doelen stellen en realiseren, presentatie en sollicitatietechnieken aan de orde komen. De training zal wederom inhouse bij Heineken plaatsvinden. De kosten zijn fl.75,-. Hou voor exacte inschrijffdata de *Folia* in de gaten.

Marketing Associatie Amsterdam

De MAA is de komende tijd op zoek naar studenten die stage willen lopen in het derde trimester of deze zomer. Het stageprogramma van de MAA heeft een aantrekkelijk aanbod van stageplaatsen en/of afstudeeropdrachten in nauwe samenwerking met de betrokken vakgroepen. Voor het meest recente aanbod kun je kijken in de vitrine van de MAA in de centrale hal of even langskomen op de UvA-vestiging.

Binnenkort zal het symposium over *scenemarketing* plaatsvinden. Hierin wordt je alles verteld over de *Gabbers*, *Alto's*, *Techno's*, *Hipo's* en de *Aussies*. Niet alleen goeroe's uit de reclamewereld schijnen hun licht over deze scenes maar ook de meest hippe bedrijven actief op het gebied van scenemarketing zullen een kijkje in de keuken geven.

Marketing Associatie Amsterdam, Roeterstraat 11 (E0.06), Maa@Ivip.frw.uva.nl, [Http://www.econ.vu.nl/studenten/maa](http://www.econ.vu.nl/studenten/maa)

Management & Organisatie Nederland

Management & Organisatie Nederland organiseert in april het eerste Management Game op Internet. Studenten kunnen in teams van vijf personen meedoen aan deze game. Elk team wordt belast met het management van een bierbrouwerij, die opereert op een zeer concurrerende biermarkt.

De genomen beslissingen worden via het internet verstuurd en de resultaten verschijnen na enige tijd weer op de game-pagina op Internet. Op deze manier worden enkele rondes gespeeld. Op 3 april worden in Amsterdam, Rotterdam, Groningen, Tilburg en Maastricht de voorronden gespeeld. Door het gebruik van Internet kunnen de teams uit de verschillende steden tegelijk tegen elkaar spelen. De vijf beste teams uit de voorronden spelen op 17 april de finale

in de hal van de faculteit Economie van de Universiteit van Amsterdam. 's Ochtends zijn er lezingen en 's middags wordt de finale gespeeld, die voor publiek op een groot scherm te volgen is. Er is een speelruimte voor de finalisten, een bedrijvenmarkt, een groot terras en natuurlijk een bar.

Inschrijvingen en/of meer informatie bij de M&O vereniging in jouw stad of M&O Linking Pin Amsterdam, (020)5254024.

Integrand

De brug tussen universiteit en bedrijfsleven

In 1978 vonden twee studenten dat zij te weinig mogelijkheden kregen om tijdens hun studie de opgedane kennis en ervaring in praktijk te brengen. Zij vatten het idee op om een stagebemiddelingsbureau op te zetten: Integrand. De stichting Integrand, een landelijke non-profit organisatie, heeft inmiddels vestigingen in elf studentensteden.

De organisatie bemiddelt tussen bedrijven en studenten voor allerlei stages, afstudeeropdrachten en werkopdrachten. De gebieden waaraan men kan denken zijn onder andere economie, econometrie, techniek en bedrijfskunde. Ook zijn er soms mogelijkheden voor net afgestudeerden, bijvoorbeeld door middel van management-traineeships, maar dan moet je wel als student al ingeschreven hebben gestaan.

Studenten kunnen zich kosteloos bij Integrand inschrijven. Dit inschrijven houdt in dat je naast het inleveren van je cv en een pasfoto een intake-formulier moet invullen. Verder is het zo dat je geen "topstudent" hoeft te zijn om bij Integrand inschreven te staan.

Integrand Amsterdam, De Boelelaan 1083-a, 1081 HV Amsterdam, (020)6446170



Amsterdam Airport Schiphol

Schiphol is één van de belangrijke economische motoren van Nederland. Op het luchthaventerrein werken ruim 39.000 mensen bij circa 500 bedrijven, waaronder luchtvaartmaatschappijen, expediteuren en cateringbedrijven. Bijna 1.800 medewerkers daarvan hebben een baan bij onze onderneming Amsterdam Airport Schiphol: de spil van de luchthaven. Wij zijn verantwoordelijk voor de exploitatie van het luchthaventerrein: een breed werkveld met een grote verscheidenheid aan functies. Onze missie is één van de toonaangevende internationale luchthavenondernemers te worden. Wij realiseren niet alleen een vervoersknooppunt op de locatie Schiphol, maar zijn met onze expertise ook over de grenzen actief. Bij Amsterdam Airport Schiphol staat hoge kwaliteit van product en dienstverlening centraal. Dat is alleen realiseerbaar met kundig en gemotiveerd personeel. Om daar in te voorzien bieden wij talentvolle academici - middels een traineeship - de mogelijkheid een boeiende carrière op te bouwen.

Waarom een traineeship bij Amsterdam Airport Schiphol ?

Onze traineeships onderscheiden zich door twee belangrijke kenmerken: **maatwerk** en **verantwoordelijkheid**. Elke trainee doorloopt een individueel traject, waarbij u al snel een stevige verantwoordelijkheid draagt voor de uit te voeren taken. *Uw kwaliteiten bepalen daarbij uw carrière-verloop.*

Wij bieden u een avontuurlijk traineeship in een stimulerende omgeving. U krijgt, naast een goed startsalaris, ruim de mogelijkheid opleidingen te volgen en u neemt deel aan een nationaal georganiseerd management-game.

In onze visie zijn trainees elkaars collega's, geen concurrenten. Daarom is in het programma ook ruimte ingebouwd voor gezamenlijke informele activiteiten.

Welke traineeships bestaan er ?

Het **management traineeship** biedt u, als een geboren leider, de mogelijkheid zich binnen Schiphol te ontwikkelen tot de manager van morgen. De functies tijdens het traineeship verschaffen u kennis en ervaring in uiteenlopende facetten van het bedrijf. U werkt zowel in staf- als in lijn-functies. Zo geeft u leiding aan een operationele afdeling, denkt u op conceptueel niveau mee over strategische vraagstukken van de luchthaven en werkt u mee aan de voorbereiding van de jaarlijkse budgettronden.

Amsterdam Airport Schiphol investeert tot het jaar 2015 ruim 7 miljard gulden, ofwel 1 miljoen gulden per dag. Het leeuwendeel daarvan is bestemd voor diverse grootschalige projecten, met name in de civiel technische en bouwkundige sfeer. Denk maar aan de bouw van de nieuwe Terminal West of de aanleg van de 'vijfde baan'. Tijdens het **projectmanagement traineeship** houdt u zich bezig met het opzetten en afwickelen van deze vaak uiterst complexe projecten, waarbij diverse externe partijen als overheden, vervoersbedrijven en aannemers - betrokken zijn.

Binnen het **marketing traineeship** komt u in aanraking met onze vele klanten en hun uiteenlopende wensen. De commerciële activiteiten die Amsterdam Airport Schiphol ontplooit, betreffen onder meer het

wereldwijd bekende *Amsterdam Airport Shopping Centre* en *Schiphol Plaza*. Tevens richten onze marketinginspanningen zich op markten als vracht, airlines en onroerend goed. Als marketing trainee voert u in dit vakgebied interessante opdrachten uit en zet u uw commerciële talenten in voor een onderneming die opereert in een internationale en zeer gevarieerde markt.

In het **financial traineeship** leert u de financieel-economische aspecten kennen van een grote, internationaal georiënteerde onderneming met een enorme verscheidenheid aan activiteiten en investeringen. Als financial trainee bent u zowel in de business units als op concern-niveau werkzaam. U houdt zich bezig met het opstellen van budgetten en rapportages en met het maken van kostprijsmodellen en investeringsplannen. Indien uw trainee-resultaten overtuigend zijn, bieden wij u de gelegenheid tot het volgen van een post-doctorale controllers-opleiding.



Voor het **IT-traineeship** zoeken wij géén programmeurs, maar conceptueel en commercieel ingestelde medewerkers! Want als IT-trainee bij Schiphol bent u in staat uw commerciële visie op IT te vertalen in concrete IT-services, opdat Schiphol kan blijven inspelen op de wensen van haar klanten. U ziet kansen om IT-ontwikkelingen toe te passen in nieuwe producten. Daartoe zet u strategieën op, werkt u aan de concretisering van IT-concepten en creëert u draagvlak voor deze innovaties. Daarnaast onderhandelt u met leveranciers en afnemers en begeleidt u ook de operationele afwikkeling.

Elk traineeship duurt drie jaar, waarin u gemiddeld vier verschillende functies vervult. De start bestaat altijd uit een intensieve introductieperiode van vier weken: door zowel het uitvoeren van activiteiten op de werkvloer als het samenwerken met medewerkers uit alle lagen van het bedrijf, maakt u zich snel vertrouwd met de verschillende facetten en afdelingen van het bedrijf. Vervolgens maakt u een gedegen start in uw eerste trainee-functie.

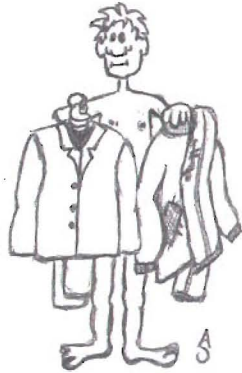
Wie zoeken wij ?

Voor deze traineeships komt u in aanmerking wanneer u:

- recent met goede resultaten uw academische studie heeft afgerond of dat op korte termijn gaat doen;
- beschikt over uitstekende communicatieve en sociale vaardigheden, zowel mondeling als schriftelijk, en die gemakkelijk toepast op verschillende niveaus;
- ook buiten de studentenwereld actief bent geweest;
- ondernemend, energiek en creatief bent, met beide benen op de grond staat en een gezonde dosis humor bezit!

Per traineeship gelden **aanvullende eisen**, o.a. op het gebied van studierichting. Deze informatie is te vinden op de *Amsterdam Airport Schiphol Internet-site*. U vindt op deze site ook informatie over de functies waarin trainees werkzaam zijn, ervaringen van huidige trainees, een overzicht van het aantal openstaande plaatsen, aanvullende informatie over Amsterdam Airport Schiphol en het adres waar u uw *soliciteringsbrief* en *curriculum vitae* naar toe kunt sturen.

Periodiek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam, uitgegeven door de Sefa.



ILLUSTRATIE: ANNEMIEK STEINMETZ

Leve de grijze muis!

Nederland staat bekend als de slechtst geklede natie. Ondanks de sterke economie geven wij de helft uit aan kleding van wat de Fransen uitgeven. Stonden onze zakenlieden al bekend als zunige kaaskoppen, de laatste jaren wint de terechte benaming spekszorgige Bata-dragers terrein. Niet gek, als je kijkt in welke context Neerlands Hoop opgeleid wordt.

Vandaag is onze faculteit, aan de eens progressieve UvA, een bolwerk van mode-onbewuste grijze muizen. Juist de kiem van volstrekte saaiheid ligt in de progressieve jaren '60. Hoewel die glorie-tijd aanvankelijk een keur van klederdrachten met zich mee bracht, ontstond ook een alibi voor goedkope, afgedankte kledij. De hippie-kleding verwerd tot *mainstream* geestdodende uitmonstering. Wat bleef was datgene dat eenmaal in onze genen ingebakken zit: een dreinerig vrekkegige afkeer van stijl en smaak.

Dit verschijnsel kwam in volle glorie terug bij de laatste 60/70's retro. Met een gerust hart kun je stellen dat de retro-liefhebbers (ook: zonnekinderen, alternatieven) op onze faculteit niet alleen in hun maatschappelijke, maar ook stilistische principes zijn blijven steken. Madelief dost zich, net als haar Korsakoff-vrienden, liefst uit in wat toeristen op het Waterlooplein laten liggen. In haar naïviteit wordt zij overtroffen door de Heao'er. De Heao'er heeft een sterke voorkeur voor de kleuren grasgroen en Purmerend-paars. Deze uitgestorven regenboogkleuren combineert hij met wat hij vrolijk "kolbèr" noemt en wat verder bij de Brenninkmeyertjes aangeschaft is. Stekeltjes of paardestaart luidt het kappersadvies, plastic koffertje en witte sokken maken het af. Gelukkig

verandert dat allemaal als ze een bestuurtje ingaan. Misplaatst drielidig op carrièredagen, waar ze met hun soortgenoten okseldiep in de reten van één of andere recruiter kruipen, om daarna in workshops de meest onbenullige vragen te durven stellen.

Minachting hiervoor bij de Wannabees, die integraal H&M tot hofleverancier hebben uitgeroepen. Het effect: overal dezelfde logo-shirts en "trendy" broeken. In een skate-uitdossing lijken ze het meest op blowende scholieren. Wildzwaaiend met hun RoXY-pas drinken ze in de weer-gezellige Krater hun Rivella, en vinden Drum-N-Bass "groovy". Goed is fout, fout is in, denken deze Neptrendies.

En dan: De Van Bommels, het lams wollen truitje, de *corpsduroy* (bestaan die nog? die zie je toch alleen in Engelse kostuum-drama's?). Natuurlijk; de Corpsleden. Ma en Pieter-Jan-Hein-Jaap plunderen op zaterdagochtend de PC Hooft. Constance, Floor en Fleur kunnen niet zonder Corel en een oversized-blouse. Veel te strak zo'n broek, schatje, dat lichaam had je 845 bier geleden. Van Binsbergen met zijn Albert Heijn-tasje weigert zijn net iets te lange haar te knippen, zoekt schielijk zijn vrienden voor het leven op om zijn laatste borrel-experience in corpsdialect op te kloppen. Zijn geesteloze kledij is van alle faculteitsbezoekers de meest directe uiting van kleurloze levensstijl. Volvo en veteranen-hockey staan al klaar.

Gelukkig hebben we nu nog de sterkste economie van Europa. Het wordt hui-veren als de 60's-generatie afscheid neemt en wij onze intrede doen.

Wessel Haaxman en Philip Verhagen

Hoofdredactie

Kim van den Berg

Eindredactie

Karien Ris

Redactie

Bernard van den Berg

Joost Bunjes

Douwe Douwes

Edwin Peek

Arjen Post

Okke Verbart

Fotografie

Karin Wolfs

Illustraties

Luit de Haan

Annemiek Steinmetz

Lay-out

Remy van Berkum

Adreswijzigingen

Studentenadministratie

Binnengasthuisstraat 9

1012 ZA Amsterdam

Voor reacties, brieven en open sollicitaties is de redactie bereikbaar op

Roetersstraat 11, kamer E0.05

1018 WB Amsterdam

Tel. Rostra (020) 525 42 97 of

Sefa (020) 627 96 53

(vraag naar Kim van den Berg)

E-mail adres: ROSTRA@EDUFEE.FEE.UVA.NL

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de redactie of de externe auteur overgenomen worden. De redactie is niet verantwoordelijk voor de inhoud van ingezonden stukken en behoudt zich het recht voor deze in te korten.

Oplage

14000

Advertenties

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar

Opdrachten schriftelijk ter attentie van acquisiteur

Sefa, Marijn Mooij, tel. (020) 525 40 24

Advertenties in deze uitgave

ABN Amro

Aegon

Arthur Anderson

CMG

Cap Gemini

Deloitte & Touche

ING Groep

KLM

KPMG

McKinsey & Co

Ministerie van Financiën

Moret Ernst & Young

Philips

Randstad

Schiphol Airport

SHV

Shell

Unilever

Zet- en drukwerk

Printvisie BV, Ridderkerk

Sefa-bestuur

Remko Hilhorst (voorzitter)

Roelof Hopman (vice-voorzitter)

Jaap Veerman (secretaris)

Patrick Pafort (eerste penningmeester)

Thijs van Werten (tweede penningmeester)

Marijn Mooij (commerciële zaken)

Paul Huigens (interne zaken)

COUNTRY MANAGER

AUTOMATISERINGSTRAINEE

MANAGEMENTTRAINEE ING GROEP

BELEGGINGSANALIST

PROJECT MANAGER

ACTUARIS

ACCOUNTMANAGER AVIATION LEASE

ACCOUNTMANAGEMENT TRAINEE

TRAINEE BUITENLAND

INSPECTEUR NATIONALE-NEDERLANDEN

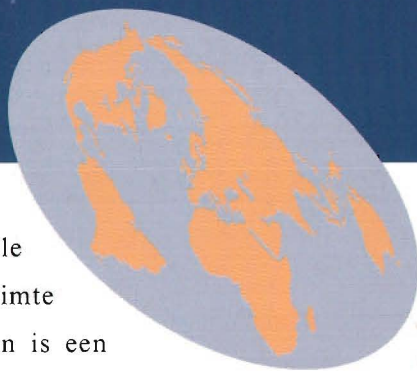
MARKETING MANAGER

REGIOMANAGER BUITERDIENST RVS*

ACCOUNTMANAGER CORPORATE FINANCE

Aan ruimte geen gebrek...

ASSETMANAGER



Je wilt aan de slag in de financiële dienstverlening, maar zoekt de ruimte om je eigen weg te kiezen? Dan is een veelzijdig concern als ING Groep de plaats voor jou om je ambities waar te maken. We bieden je immers alle ruimte. Afwisseling is het sleutelwoord. Concreet: ING Groep biedt jonge, startende academici specifieke functies, traineeships bij een aantal bedrijfsonderdelen en het management-traineeship ING Groep. Kortom, een stimulerende werkomgeving. Voor alle trajecten geldt dat je uiteindelijk door kunt groeien

naar een (specialistische) managementfunctie. Ben je (bijna) afgestudeerd, ondernemend, prestatiegericht, analytisch vaardig en heb je affiniteit met de financiële dienstverlening, dan kun je schrijven: ING Groep, Concern Management Development / Recruitment, DS 05.01, t.a.v. de heer drs. J.J. Douwes, postbus 810, 1000 AV Amsterdam.

ING  GROEP