

November 1997 Jaargang 43 nr. 222

Sefa

ROSTRA ECONOMICA



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



GVB IS ELK GEVOEL VOOR RICHTING KWIJT

VERANTWOORDELIJKHEIDSESEF ALS MAATSTAF VOOR SUCCES

Op zoek naar een zee van afwisseling?



Jaarlijks kiezen ongeveer vijftien academici voor de zee van afwisseling bij McKinsey. In plaats van een strak omlijnde 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

Wat vind ik van de student?

Deze vraag werd mij onlangs gesteld en direct daarna het verzoek of ik over deze vraag een artikeltje wilde schrijven voor Rostra Economica.

Nu kan ik natuurlijk als een echte wetenschapper (dat ben ik niet, anders zou er wel prof., dr. of tenminste drs. voor mijn naam hebben gestaan!) zo'n vraag gaan behandelen, door eerst een objectieve indeling te maken van de massa "student" in diverse deelwaarnemingen. Maar als ik zelf ergens een hekel aan heb gehad in mijn loopbaan in het bedrijfsleven, is het juist het in een hokje plaatsen van mensen. Vragen als "welke zijn je goede eigenschappen en welke je slechte?", "welke kleur is je favoriete kleur?" en "met welk dier wil je jezelf het liefst identificeren?" zijn blijkbaar voor de (amateurpsycholoog) van belang, want daarna ben je "geplaatst" en weet deze onderzoeker alles van je af.

Daar trap ik dus niet in. Voor mij is ieder mens uniek en zeker als ik dan terugkeer naar de eerstgestelde vraag, is ook iedere student voor mij uniek.

Ik wil daarom liever over dit onderwerp een paar anekdotes vertellen. Ik heb begrepen dat studenten die bij mij colleges volgen, daar altijd graag naar luisteren. Dan vertel ik een of ander spannend verhaal, zo uit het leven gegrepen, waarvan de controleerbaarheid nihil is, maar wat dan wel past in het onderwerp wat ik op dat moment behandel.

De volgende anekdote is overigens wel controleerbaar. Het gaat om het gezeur rond die gedeeltelijke vrijstelling. Wie op dit idee is gekomen, weet ik niet, maar het zal wel iets te maken hebben gehad met "zieltjes winnen". Goed, een gedeeltelijke vrijstelling dus. "Meneer, ik heb recht op een gedeeltelijke vrijstelling". "Oh ja?, welk deel, het bovenste of het onderste?". Dan zie je de ander vertwijfeld naar adem happen. "Ja, maar ik heb er recht op!" Dan ga ik



FOTO: MARIE BLOEMER

maar weer eens omstandig uitleggen dat zo'n gedeeltelijke vrijstelling aan geeft, dat je die stof dus blijkbaar al kent en dat het dus een koud kunstje is, om die kennis op een tentamen te etaleren. Dat vindt de ander over het algemeen niet zo leuk. Dan volgt een discussie over "maar, meneer, u begrijpt toch ook wel dat ...", en het ergste is dan, dat ik het niet begrijp en dan wordt de discussie verlegd naar "hij heeft het ook van u gehad en zij ook en ik heb precies hetzelfde gedaan en daarom ...". Met een doodoener als "er zijn nu eenmaal goede tijden en slechte tijden", laat de ander zich niet meer wegsturen.

Tot nu toe had ik een redelijke aanbieding; "een gedeeltelijke vrijstelling betekent dat je geen verplichting hebt om de werkcolleges te volgen, maar je moet wel gewoon het volledige tentamen maken, dus als je slim bent dan volg je de werkcolleges wel, want ook daarover stel ik wat vragen". Dit standpunt heb ik op verzoek onlangs los moeten laten. Want het gaat "de student" om de mindere studiebelasting.

Misschien mag ik dan het volgende in overweging geven: elk studiepoint staat voor 40 studie-uren. Dames en heren studenten, besteedt u echt 40 studie-uren per studiepoint of wilt u op de meest economische wijze (iets moois bereiken tegen de minste lasten) hier op de Universiteit van Amsterdam studeren? Geef op deze gewetensvraag maar eens een eerlijk antwoord.

Ik heb nog een vraag voor de studenten. Hoe kan het toch, dat als ik 160 hand-outs maak, deze allemaal weg zijn, terwijl de presentielijst slechts door 135 studenten is getekend? Nemen jullie er een extra mee voor vader, moeder, broer of zus?

Maar buiten dat, jullie zijn en blijven van harte welkom. **R**

Wim Vingerhoed is coördinator bestuurlijke informatieverzorging & administratieve organisatie (BIV-AO) aan de Universiteit van Amsterdam.

REDACTIONEEL

De winterjas is door menig een weer uit de kast gehaald en later dan normaal zijn we bruut de herfst ingerold. De beslissing om 's morgens het openbaar vervoer te nemen, wordt door veel studenten geprefereerd boven een ritje op het stalen ros. Fietsen door de binnenstad is niet langer jezelf verwonderen over het mooie Amsterdam, maar is een constant gevecht tegen weer en wind. De wandeling naar de tramhalte is dan ook snel gemaakt. Weinig studenten staan echter stil bij wat er zich afspeelt achter de schermen van het door hen zo gekoesterde Gemeentelijke Vervoerbedrijf. Hoewel alles voor de leek koek en ei lijkt, blijken er binnen deze organisatie op alle niveaus grote problemen te bestaan: De GVB is 'out of control' en heeft een bedrijvendokter nodig die zelfs de diepste wonden kan helen.

Is het bij het GVB een probleem dat een groot aantal passagiers niet betaalt, bij de luchtvaart ligt de kwestie anders. Mensen betalen wel voor hun tickets, maar het bedrag dat zij hiervoor neerleggen is geen goede weerspiegeling van de werkelijke kosten die er direct en indirect door de luchtvaart worden gemaakt. Luchtvaart vervuilt, en dan niet alleen de lucht. Ook de nachtrust van menig bewoner van een eens zo rustig Hollands polderhuisje wordt verstoord. Het wordt tijd dat de Europese gemeenschap actie gaat ondernemen zodat er snel multilaterale beslissingen kunnen worden genomen om de negatieve effecten van de luchtvaart terug te dringen. In deze uitgave worden de belangrijkste problemen en mogelijke oplossingen met betrekking tot dit onderwerp belicht.

Het is aan de huidige studenten om de grote toekomstige economische problemen op te lossen. Hopelijk kan deze Rostra een aanzet zijn om het verantwoordelijkheidsgevoel onder de studenten te bevorderen. Wij samen zijn immers de Cor Boonstra's van de toekomst. Hoewel economie altijd onlosmakelijk verbonden zal blijven met geld, zijn er andere zaken die niet in geld zijn uit te drukken maar die ons wel heel duur kunnen komen te staan.

De Redactie

ROSTRA
ECONOMICA
NOVEMBER
1997
JAARGANG 43
NR 222

INHOC



GVB is elk gevoel voor

Er is bijna geen Amsterdammer te vinden die niet over zal hebben. Het bedrijf kampt al jaren met een slechte dienstverlening. Met de komst van nieuwe vervoerswijzen en de noodzaak aan radicale veranderingen in het bedrijf door de Gemeente.
Marit van Sandwijk

De weg naar de bioscoop

De bioscopen in Nederland hebben een moeilijke tijd achter de rug. Ze moeten nu niet alleen met de concurrentie in Europa te kampen gehad met teruglopende bezoekersaantallen, maar ook met de noodzaak aan maatregelen te nemen om het tij te keren. Een overzicht van de huidige situatie.



Verantwoordelijkheid

Na een veelbewogen leven is Econoom van den Berg nu in Utrecht. In een interview met Rostra vertelt hij over de huidige hedendaagse economieopleidingen en de noodzaak aan vervoersmaximalisatie in plaats van vervoersvermindering.
Bernard van den Berg

Internationale luchtvaart: De toekomst

De luchtvaart heeft de afgelopen decennia een enorme groei doorgemaakt. Het is nu niet alleen tegen de grenzen van z'n mogelijkheden aan gezien het capaciteitsprobleem, maar ook tegen de financiële mogelijkheden. Twee mogelijkheden voor de toekomst: of een capaciteitsuitbreiding of een vermindering van de vluchten. Zijn er wel mogelijkheden?

EN VERDER...

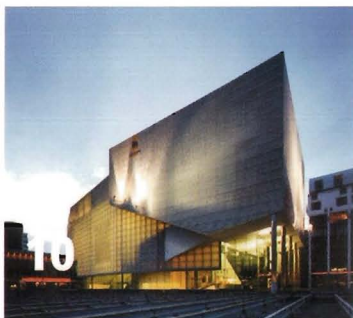
Column : Wat vind ik van de student? <i>Wim Vingerhoed</i>	3
Redactioneel Pieken & Dalen	4 5
Biblinfo	9
"Brains first - then the hard work" <i>Roemer Mol</i>	12
Kennis, de verborgen potenties <i>Peter Leijgraaff</i>	16

richting kwijt

...vinden die veel lovende woorden voor het Gemeentevervoerbedrijf... jaren met enorme begrotingstekorten, een falend management en... st van oud-NZH directeur André Testa wordt gepoogd de noodzake... te voeren. Maar zijn de huidige problemen wel oplosbaar?!

Op weer teruggevonden?

Ze hebben als één van de weinige lan-... antallen. Dit heeft hen gedwongen om... de effecten die de maatregelen hebben... gehad
Saskia de Bruijn



besef als maatstaf voor succes

...oom, Historicus en Politicoloog prof. Y.S. Brenner neergestreken in... a-redacteur Bernard van den Berg laat hij zijn licht schijnen over de... n. "Wat ik mis is verantwoordelijkheidsbesef en aandacht voor wel-... vinstmaximalisatie". De visie van een wetenschapper van een uit-

frontatie met schaarste

...maakt. Hierdoor loopt de sector nu al... iteitsgebrek van de luchthavens. Er zijn... g, of het temperen van de vraag. Maar... len om voor de laatste optie te kiezen?
Stefan Koomen



Facts&Figures: Arnold Heertje	19
Creed: Experimenteel economisch onderzoek en onderwijs	23
Nieuwe ontwikkelingen in de telecommunicatie <i>Sander Baljé</i>	26
Sefa en Associaties	32
FAC nieuws	37
Roetersstraat 11	39
Colofon	39

NS KAARTJES DUURDER

De Nederlandse Spoorwegen willen de treinkaartjes in de spitsuren fors duurder maken. Deze maatregel moet ertoe leiden dat de OV-jaarkaarthouders in de spits minder gaan reizen. Deze verhoging heeft nogal wat opschudding veroorzaakt. De Tweede Kamer heeft minister Jorritsma er opdracht toe te geven de NS ertoe te bewegen deze maatregelen ongedaan te maken.

Bestuursvoorzitter R. den Besten liet afgelopen week weten dat de spoorwegen zijn verzelfstandigd en dat ze binnen het contract blijven dat in 1995 met de overheid is gesloten. Volgens Den Besten is er geen sprake van dat de maatregel ongedaan gemaakt zal gaan worden. Een ruime kamermeerderheid heeft er destijds voor gekozen van de NS een commercieel bedrijf te maken, dat binnen vastgestelde marges zelf zijn prijzen mocht vaststellen. Geconfronteerd met de gevolgen krijgen sommige politici er een beetje spijt van.

Bron: Volkskrant, 3 november 1997

RADIOGRAFISCH NETWERK

De Zweedse telefoonmaatschappij Tele2 gaat een nieuw netwerk aanleggen zonder kabels. De maatschappij is van plan om de telefoondiensten te gaan aanbieden voor een lagere prijs dan de PTT. De Zweden zijn van plan om een volledig radiografisch netwerk op te bouwen, ook voor niet-draagbare telefoons. In Zweden loopt een test waaraan duizend huishoudens en bedrijven aan deelnemen. Wanneer dit slaagt gaat Tele2 het ook toepassen in Nederland. De Zweden willen ook het telefoneren via internet bevorderen, zo zijn ze van plan om vanaf volgend jaar een voordelig abonnement op Internet aan te bieden. Dit is voor het internationaal bellen stukken voordeliger. Telefoneren via Internet is nu ook al mogelijk, maar de kwaliteit is slecht en de verbinding valt regelmatig weg.

Vanaf begin november zal Tele2 zich aan het grote publiek gaan presenteren. Aanvankelijk was het de bedoeling een reclamespot te maken met een fragment uit het NOS-Journaal, waarin de baas van de concurrent PTT aan het woord was. Dit ging helaas niet door omdat de NOS de beelden niet beschikbaar wilden stellen.

Bron: Het Parool, 1 november 1997

GVB IS ELK GEVOEL VOOR

RICHTING KWIJT

Het debâcle van het Gemeentevervoerbedrijf Amsterdam

'Out of control', noemde Max de Jong het Amsterdamse Gemeentevervoerbedrijf (GVB) bij de presentatie van zijn onderzoeksrapport begin vorig jaar. Het bedrijf leed op dat moment een verlies van zo'n 400.000 gulden per week en een ingrijpende reorganisatie werd dan ook dringend aanbevolen. In de daaropvolgende periode kwamen echter nog meer problemen aan het licht: de FIOD ontdekte een miljoenenfraude bij het vervoerbedrijf en bovendien bleek dat het GVB nooit de rijksbijdragen voor vervangingsinvesteringen had gereserveerd. Het bedrag dat hiervoor de komende jaren op tafel gelegd zal moeten worden, wordt geschat op 400 à 500 miljoen gulden.

MARIT VAN SANDWIJK

De Jong was evenwel niet de eerste die het vervoerbedrijf doorlichtte. Grote namen, zoals Moret Ernst & Young en McKinsey zijn hem voorgedaan. En inmiddels heeft ook De Jong al een opvolger: begin 1997 presenteerde de commissie-Van der Zwan haar onderzoeksrapport. Zij kwam tot de conclusie dat er niet één hoofdschuldige is aan te wijzen voor het GVB-debâcle, maar dat er eerder sprake is van een optocht van verantwoordelijken.

Het aantreden van André Testa

De nieuwe directeur van het GVB, jonkheer André Testa, nu ruim een jaar in functie, heeft beloofd het bedrijf weer op het juiste spoor te zetten. Deze voormalig directeur van streekvervoerder NZH, die bij zijn vertrek naar verluidt een gouden handdruk van drie miljoen gulden ontving, is geen onbekende in de hoofdstad. Begin jaren negentig wilde Testa dat de NZH-bussen, die tot in het centrum van Amsterdam rijden, ook passagiers binnen de Amsterdamse stadsgrenzen, van oudsher het domein van het GVB, zouden mogen vervoeren. Het liep uit op een rechtszaak die gewonnen werd door NZH. Om zijn overwinning te vieren, liet Testa zijn mooiste bussen van Haarlem naar Amsterdam rijden. Dat viel niet goed

bij de GVB'ers. Met stenen stonden ze de bussen op te wachten.

Bij het vervoerbedrijf zat men dan ook niet op zijn komst te wachten. Ook binnen de gemeente waren er mensen die, zoals in een uitgelekte ambtelijke notitie te lezen valt, betwijfelden of Testa wel in de bedrijfscultuur zou passen.

De bedrijfscultuur

Maar de bedrijfscultuur is nu net waar het bij het GVB aan schort. De sfeer wordt omschreven als zwartgallig en druipend van de paranoia. Het is al jaren bekend dat iedereen die bij de technische dienst één stap te veel doet, onmiddellijk wordt teruggefloten. Het ziekteverzuim is ongekend hoog. Als gevolg hiervan en door de vacaturestop heeft het rijdend personeel een stuwmeer van 50.000 verlofdagen opgebouwd.

Samenwerking tussen de verschillende bedrijfssonderdelen lijkt een onbekend fenomeen: het GVB bestaat uit tientallen eilandjes die onderling nauwelijks samenwerken en het management, door Testa autistisch genoemd, lijkt ook hier geen grip op te kunnen krijgen. Metro-, tram- en busbedrijf hebben elk hun eigen onnavolgbare manier van administreren en

hun eigen begrotingstechniek. Doordat deze niet op elkaar worden afgestemd, ontbreekt elk overzicht. Duidelijk is echter wel dat het bedrijf in een administratieve en financiële chaos verkeert. De gemeentelijke accountantsdienst onthoudt al jaren zijn goedkeuring. Een telefoontje naar het GVB leert dat het meest recente jaarverslag dat openbaar is gemaakt uit 1994 stamt.

De macht van de AbvaKabo is spreekwoordelijk. Elke poging tot reorganisatie wordt eindeloos getraineed door weerspannige vakbondskaders. Zo werd zelfs over de aanschaf van een nieuw waterpas-instrument een nader onderzoek geëist door de AbvaKabo, omdat dit ten koste zou gaan van 0,02 mensjaar. Bij de minste of geringste dreiging van ontslagen gaat het bedrijf plat. Ook wilde stakingen komen voor, de laatste in 1996. Disciplinaire straffen bleven echter uit, omdat de computer van het trambedrijf de namen van de bestuurders die hadden deelgenomen aan de staking niet kon leveren. Het falend computersysteem is ook één van de oorzaken van de slecht functionerende dienstregelingen. Het is herhaaldelijk voorgekomen dat niemand wist wie moest vertrekken en wanneer en uit welke remise vertrokken moest worden.

Een ander bekend voorbeeld van bestuurlijk falen bij het GVB zijn de zogenaamde tourniquets, de poortjes die bij alle ingangen van de metrostations zijn geplaatst. Zes miljoen gulden heeft het gekost, maar toen de poortjes er eenmaal stonden bleek dat het strippenkaartsysteem niet geschikt was voor tourniquets.

Meer dan bestuurlijk onvermogen?

Het zou echter ook zo kunnen zijn dat hier meer aan de hand is dan bestuurlijk onvermogen. Metromedewerkers beweren dat fraude Amsterdam de nutteloze tourniquets heeft bezorgd. Als dat waar is, zou het alweer een toevoeging zijn aan de lijst van fraudezaken, die door de FIOD werden ontdekt. Zo zouden GVB-functionarissen zich hebben laten trakteren op vakanties in Spanje in villa's die hun door het Spaanse bedrijf dat de metrostellen voor het vervoerbedrijf bouwt, ter beschikking waren gesteld

. Leasecontracten werden afgesloten op voorwaarde dat de auto's op privé-adressen werden afgeleverd voor particulier gebruik. Met aannemers en toeleveringsbedrijven werden contracten afgesloten waarin regelmatig het dubbele van de kostprijs werd berekend. De betrokken ambtenaren vormden echter een sluitend netwerk, waardoor de boekhouding ogenschijnlijk in orde was.

Een ander voorbeeld van frauduleus handelen betreft de rijksbijdrage. Deze wordt vastgesteld aan de hand van het aantal vervoerde passagiers. Hoe hoger het percentage zwartrijders, hoe lager de Rijksbijdrage. GVB-personeel claimt nu dat de directie jarenlang bewust het percentage zwartrijders laag heeft gehouden om de hoogte van de rijksbijdrage niet in gevaar te brengen. Als voorbeeld: officieel rijdt in de metro één op de vijf passagiers zwart. Iedereen die wel eens in de metro heeft gezeten, weet dat vrijwel niemand zijn strippenkaart afstempelt, zeker de

afgelopen jaren niet, toen er vrijwel nooit ingangcontroles plaatsvonden. Zou tachtig procent van de passagiers inderdaad een abonnement hebben of is hier meer aan de hand?

Naast de miljoenenfraude die dit jaar aan het licht kwam, bleek ook dat het GVB vergeten was geld te reserveren voor vervangingsinvesteringen. De rijksbijdrage die hiervoor bedoeld was, is waarschijnlijk weggelekt in het onbeheersbare ziekteverzuim van 22 procent en het steeds duurder wordende onderhoud van het materieel, volgens Testa van Oost-Europees niveau. De komende vijf tot tien jaar moet hiervoor dus versneld afgeschreven worden. De kosten daarvoor worden geschat op 400 à 500 miljoen gulden. Tel daarbij op een negatief vermogen van 240 miljoen gulden (op een jaarmzet van 600 miljoen gulden) en het is duidelijk waarom het GVB als een bedrijf in surséance wordt behandeld.



FOTO'S: MARIE BLOEMER



Totale administratieve en financiële chaos door het ontbreken van samenwerking tussen metro-, bus- en trambedrijf.

De rol van de politiek

Toch is het GVB-debacle niet alleen aan falend management en onwillig personeel te wijten. Ook op het beleid van de gemeente is het nodige aan te merken. Volgens de commissie-Van der Zwan begonnen de moeilijkheden pas echt in de tweede helft van de jaren tachtig. Vóór die tijd berustte de aansturing van het GVB feitelijk bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. In 1988 werd het gemeentebestuur verantwoordelijk voor het bedrijf. De commissie stelt dat vanaf die periode de ingrepen van B&W meer chaos dan orde brachten en vindt dat de drie paarse partijen alle verantwoordelijkheid dragen voor het gebeurde. De VVD in de persoon van Frank de Grave - nu staatssecretaris van Sociale Zaken - wiens mogelijkheden om te interveniëren weliswaar beperkt waren, maar die zich door de op dat moment bestaande machtsverhoudingen in de politiek verdere beperkingen op liet leggen, D66 in de persoon van Rick ten Have, die zijn hardnekkige passiviteit 'besturen op afstand en in vertrouwen' noemde en de PvdA in de persoon van Michael van der Vlis - nu topfunctionaris bij KPN - die weliswaar de problemen zag en een visie had, maar de consequentheid miste om toe te zien op de uitvoering. Guusje ter Horst, de huidige PvdA-wethouder met de portefeuille GVB, krijgt

wel een pluim van Van der Zwan. Toen er eenmaal van ingrijpen sprake was, heeft het college dit daadkrachtig gedaan. Toch is er ook kritiek op Ter Horst, die volgens sommigen te lang heeft gewacht met ingrijpen en ervan beschuldigd wordt op de hoogte te zijn geweest van het feit dat de GVB-begroting van 1994 door politieke druk van Ten Have en De Grave sluitend is gemaakt.

Desalniettemin lijkt het erop dat, op Rick Ten Have na die zijn functie bij het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA) heeft moeten opgeven, de betrokkenen geen politieke gevolgen van het GVB-debacle zullen ondervinden.

Mooie plannen, maar eerst zien dan geloven.

Met het aantreden van Testa is een begin gemaakt met de noodzakelijke reorganisatie. Alle procuratie binnen het bedrijf is ingetrokken en om te voorkomen dat de Gemeentelijke Accountantsdienst jaar in jaar uit geen goedkeurende verklaringen afgeeft, wil het college hieraan voorafgaand externe accountants inhuren. Testa heeft maatregelen aangekondigd om het functioneren van het vervoerbedrijf te verbeteren: de zogeheten 'tien boerenlullenregels'. Het GVB moet een slagvaardiger organisatie worden: de overlegstructuur zoals die nu bestaat waarbij voor vrijwel alles toestemming van de wethouders, de

gemeenteraad en ambtenaren nodig is, moet veranderen. Er moet een Raad van Commissarissen komen en er moet een klimaat komen waarin werknemers meer eigen initiatief tonen. De dertig interim-managers die er bij zijn aantreden bij het GVB rondliepen - met salarissen tot 2500 gulden per dag - moeten verdwijnen en Testa is druk bezig goede vervanging voor hen te vinden. De reorganisatie begint bij hem van bovenaf. Het bedrijf wordt op termijn in drie delen opgesplitst: een metro-, een tram- en een busdivisie, maar binnen de organisatie moet wel plaats blijven voor een Centrale Directie die het geheel aanstuurt.

Uit het businessplan dat in augustus van dit jaar gepubliceerd werd, blijkt dat het bedrijf in totaal 1,1 miljard gulden nodig heeft om weer gezond te worden. Hierin zijn ook de kosten meegenomen die gemaakt moeten worden om het bedrijf te privatiseren, wat overigens pas over minimaal vijf jaar aan de orde zal zijn. B&W van Amsterdam hebben zich achter dit plan geschaard, dat erin voorziet dat het GVB uiterlijk in 2001 een sluitende begroting zal hebben. Het bedrijf lijkt hiermee op de goede weg te zijn, maar zoals al eerder in de geschiedenis van het GVB is gebleken, zijn alleen mooie plannen niet voldoende. **■**



ILLUSTRATIE: LUUT DE HAAN

ROSTRA REDACTEUREN
GEZOCHT
KAMER EO.05
TELEFOON 5254297
VRAAG NAAR REINEKE POLL

“Hoe staat het er in Nederland met het ondernemen voor? Bestaat er in ons land zoiets als een ondernemerscultuur? In hoeverre valt die cultuur met behulp van overheidsbeleid te bevorderen? Wat is de rol van de overheid in relatie tot de dynamiek van de publieke sector?”

Volgens de auteurs zijn dit vragen die de sociaal-democratie zich meer zou moeten stellen. Zij nemen het standpunt in dat creatief ondernemerschap van doorslaggevend belang is voor onze economische ontwikkeling. We zouden ons in Nederland minder moeten focussen op lastenverlichting of kostenverlaging, maar juist kijken naar andere factoren die creatief ondernemerschap en economische innovatie bevorderen. Deze boodschap loopt als een rode draad door deze bundel.

Economisch beleid in een ondernemende samenleving is samengesteld naar aanleiding van een project met als doelstelling een nieuw licht te werpen op het economisch beleid van de overheid en met name op de taken van het ministerie van Economische Zaken. Eén van de aanleidingen voor dit onderzoek vonden de auteurs de noodzaak om aandacht te besteden aan de verhouding tussen staat en economie.

Economisch beleid in een ondernemende samenleving begint met een door Ben Dankbaar en Frans Becker geschreven discussiestuk. Hierin wordt een overzicht gegeven van de sociaal-democratie, het economisch beleid en het ondernemerschap in onze samenleving vanaf de jaren zestig. Als gevolg van de economische verschuivingen die de afgelopen decennia hebben plaatsgevonden, is de overheid de afgelopen jaren druk op zoek gegaan naar nieuwe politieke strategieën. Momenteel zijn er twee strategieën die de meeste aandacht krijgen. De eerste is een moderne vorm van het aanpassingsbeleid. Simpel gesteld gaat deze strategie van de gedachte uit dat het Nederlandse economische en sociale stelsel te duur, te star en te luxueus is voor de nieuwe internationale economische verhoudingen. Voorstanders van deze theorie pleiten voor een vergroting van de economische dynamiek. Ook zijn flexibilisering en meer marktwerking nodig om Nederland concurrerend te houden. De tweede is een vorm van ontwikkelingsbeleid. De gedachte achter deze strategie is dat de Nederlandse concurrentiepositie versterkt kan worden door verbetering van de (kennis) infrastructuur. Dankbaar en Becker geven aan dat de sociaal-democraten toch duidelijk de voorkeur hebben gegeven aan de tweede strategie. Dankbaar benadrukt hier dat in een periode waar innovatie



ILLUSTRATIE: ANNEKEK STEINMETZ

en concurrentie op internationale schaal de economische ontwikkelingen bepalen, economische omstandigheden en infrastructurele mogelijkheden belangrijk zijn voor een goede economische ontwikkeling. Creatief ondernemerschap blijft hierin echter een factor van doorslaggevend belang.

Het bevorderen van creatief ondernemerschap zou volgens Dankbaar en Becker een centrale plaats moeten innemen in het sociaal-democratisch beleid. Duidelijk moge zijn dat deze wens niet meteen bereikt kan worden. Culturele

factoren bepalen naast politieke en economische factoren in belangrijke mate het klimaat voor ondernemerschap. Culturele factoren zijn op korte termijn moeilijk te beïnvloeden. Toch wordt er gesteld dat de overheid bij het bevorderen van ondernemerschap een duidelijk sturende functie kan hebben. Zo kunnen de noodzakelijke voorschriften voor startende ondernemers zo eenvoudig mogelijk worden gehouden, tevens kunnen faciliteiten voor financiering en kennisoverdracht bijdragen aan het stimuleren van ondernemerschap evenals investeringen in onderwijs en opleidingen.

Naar aanleiding van het door Ben Dankbaar en Frans Becker geschreven discussiestuk is een zestal auteurs benaderd, om een pre-advies te schrijven op basis van hun expertise. Speciale aandacht wordt geschonken aan de belangrijkste beleidsterreinen van het ministerie van Economische

Zaken, industrie- en technologiebeleid, mededingingsbeleid en beleid met betrekking tot het midden- en kleinbedrijf. Als laatste komt het milieubeleid aan de orde. Ook al valt dit onder een ander ministerie, het is in onze samenleving ondenkbaar dat er in het toekomstig economische beleid geen rekening gehouden wordt met duurzame groei.

Economisch beleid in een ondernemende samenleving is een leuk boek om te lezen. Het is echter zeer breed van opzet, waardoor een aantal onderwerpen ietwat oppervlakkig aangestipt wordt. Toch wordt goed duidelijk wat de auteurs verstaan onder een “ondernemende overheid” in een “ondernemende samenleving”.

Reineke Poll

Becker F. & Dankbaar B., *Economisch beleid in een ondernemende samenleving*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem 1997.

ECONOMISCH BELEID IN EEN ONDERNEMENDE SAMENLEVING

DE WEG NAAR DE BIOSCOOP WEER TERUGGEVONDEN?

SASKIA DE BRUIJN

Na een absoluut dieptepunt voor alle bioscopen in 1992, lijkt de weg naar de bioscoop teruggevonden. De bioscoopmarkt is weer groeiende: van 14,2 miljoen bezoekers in 1992 naar 17 miljoen bezoekers in 1996. In vergelijking met de vijftig miljoen bezoekers in de jaren vijftig valt deze terugkeer naar de bioscoopzalen mager uit. Toch zou het niet eerlijk zijn om deze vergelijking te maken, aangezien filmzalen anno 1997 veel meer concurrentie ondervinden van allerlei andere ingeburgerde vrijetijdsbestedingen. Hoe komt het nu dat de bioscoop na enkele duistere jaren weer aan populariteit wint? Een van de meest in de oogspringende veranderingen in de bioscoopbranche zijn de megacomplexen die her en der uit de grond worden gestampt. Zijn zij verantwoordelijk voor de ommekeer in het bioscoopbezoek?

Bioscoopexploitanten spreken over hun vakgebied in termen van doeken en stoelen. Een doek staat voor de zaal waarin een film wordt gedraaid en stoelen staan voor het maximum aantal bezoekers dat naar een film kan kijken. Twee factoren die essentieel zijn voor de uitbating van een bioscoop. En hier wringt nu juist de schoen. Zo weten we dat bijvoorbeeld de stad Amsterdam al jaren kampt met een doekentekort. Veel films halen hierdoor de zalen niet eens of worden na één week weer afgevoerd. Aan deze lacune in de markt wordt sinds enige tijd iets gedaan,

tenminste op papier.

Bioscoopondernemingen hebben bouwplannen klaarliggen om het tekort te verminderen. Deze nieuwe bioscopen, ook wel megabioscopen genoemd, zijn groter van opzet dan voorheen. Het is de bedoeling dat deze nieuwe bioscopen een zo compleet mogelijk filmaanbod aanbieden.

Ontwikkeling

Het aantal nieuwe bioscoopcomplexen groeit gestaag, verspreid over heel

Nederland. De opening van de eerste megabioscoop, MGM Maastricht, was in september 1994. Movieworld ging in april 1995 open. Beide bioscopen zijn in september 1995 overgenomen door Pathé Cinemas en heten nu Pathé Maastricht respectievelijk Pathé Scheveningen. De afgelopen jaren heeft Pathé Cinemas zich gespecialiseerd in de bouw van megabioscopen her en der in Nederland. In november 1995 heeft dit concern ook een bioscoop geopend in Groningen, een maand daarna is Tuschinski Den Haag van start gegaan en in maart 1996 was de meest recente opening: Pathé Rotterdam aan het Schouwburgplein. Wat verdere bouwplannen betreft, is in 1998/1999 de opening gepland van Pathé Eindhoven, Amsterdam Zuid-Oost en de uitbreiding van Tuschinski Amsterdam.

Het is duidelijk dat deze Franse groep een zeer dominante rol speelt op de Nederlandse bioscoopmarkt. Andere groepen trachten ook een deel van de filmkoek te bemachtigen. Deze concurrentieslag leidt af en toe tot een echte loopgravenoorlog tussen de rivaliserende bioscoopgroepen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het getouwtrek rond de bouw van een bioscoopcomplex in de gemeente Diemen door de Belgische firma Decatron (van de bioscoopfamilie Bert) en het project van Pathé Cinema's in Amsterdam Zuid-Oost. Vorig jaar spraken Gedeputeerde Staten in deze kwestie hun voorkeur uit voor slechts één megabioscoop in de regio met 3300 stoelen. Zij lieten het oog vallen op een lokatie in Amsterdam Zuid-Oost nabij de ArenA, niet ver van Diemen. Pathé Cinemas heeft hiervoor een plan ingediend. Het standpunt van Gedeputeerde Staten is gebaseerd op een beslissing van het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA) dat stelde dat voor twee filmhuizen van een dergelijke omvang geen plaats is. De gemeente Diemen zag graag zo'n project op haar grondgebied, omdat dit een positieve uitstraling zou hebben op de kantorenwijk Bergwijkpark en de nabijgelegen Bijlmermeer. Zij heeft hiervoor een onderzoek gedaan waaruit blijkt dat aan de stadsrand nog ruimte is voor 7500 stoelen. Dit betekent dat twee complexen naast elkaar zouden kunnen bestaan. De gemeente Diemen wijst er verder op dat het plan van Gedeputeerde Staten in strijd is met de Europese mededingingsregels.

De voordracht van Gedeputeerde Staten versterkt de monopoliepositie van Pathé Cinemas en belemmert een buitenlandse onderneming in haar vrijheid tot vestiging.

Voor- en nadelen

Welke troeven hebben deze megabioscopen dat ze in staat zijn om meer mensen naar de zalen te krijgen? De gloednieuwe complexen zijn beter aangepast aan de eisen van de moderne bioscoopbezoeker. In de eerste plaats gaat het hier om riant zitplaatsen met voldoende beenruimte. In de tweede plaats zijn ze uitgerust met de nieuwste apparatuur, wat leidt tot een betere kwaliteit van beeld en geluid. Een gezellige foyerruimte met de nodige drankmogelijkheden maakt het leuk vertoeven in de bioscoop. Geef de mobiele Nederlander vervolgens nog een goede parkeergelegenheid en de stap naar de film wordt alweer een stuk minder groot. Het aanbod van filmtitels is dankzij het grote aantal doeken aanzienlijk. De bezoeker kan zo gemakkelijk een film vinden die hem/haar aanspreekt. Meer filmtitels zijn ook meerdere keren per dag te zien, wat zowel prettig is voor de filmindustrie als voor het publiek.

Alle heil aan de megacomplexen, maar wordt de liefhebber van artfilms er ook beter van? Dat valt nog te bezien. In de eerste plaats zijn de uitbaters van megacomplexen zakenlui die winst willen maken. Om quitte te spelen moeten de bioscopen veel bezoekers aantrekken. Dit betekent in de realiteit een gemiddelde bezettingsgraad van 70 tot 80 procent, een cijfer dat dwingt tot de vertoning van films die veel publiek trekken. Dat zorgt voor een drempel, die voor artfilms veelal te hoog zal zijn. Uit commercieel oogpunt is het niet interessant om een artfilm in een megacomplex te programmeren, want het publiek komt daar voor de spektakelfilms, de nieuwe grote films. De bekende artfilms, zoals Schindler's List en Romeo & Juliette, zullen dankzij hun grotere naambekendheid nog wel een kans krijgen in een megabioscoop. Artfilms die het moeten hebben van een langere looptijd en niet in drie of vier weken zijn uitgespeeld, zitten in een megacomplex met een probleem, omdat zij onvoldoende omzet behalen. Geen artfilms dus in de megabioscopen.

Als schrale troost is er eventueel de ruimte in oude bioscopen die vrijkomt door de komst van megacomplexen. Dit valt echter ook nog te bezien, omdat aan aantal oude bioscopen zal verdwijnen zoals 15 september jongstleden met Alhambra gebeurde. Andere bioscopen die waarschijnlijk gesloten zullen worden, zijn Alfa (sluiting per eind 1998 is zo goed als zeker), Bellevue/Cinerama en Calypso (sluiting in mei 2000 is niet 100 procent zeker). Hierdoor blijft het filmaanbod voorlopig groter dan het aantal doeken.

Concurrentie

De concurrentie voor de bioscoopexploitanten is groot. Op een aantal gebieden concurreren de bioscopen met elkaar. Maar eigenlijk concurreren zij met elke vorm van uitgaan, elke vorm van vermaak. Een belangrijke voetbalwedstrijd op zaterdagavond zorgt er bijvoorbeeld voor dat er minder mensen naar de bioscoop gaan. Bioscoopondernemingen moeten dan ook hun krachten bundelen waardoor ze beter in staat zullen zijn om te concurreren met de overige vormen van vermaak.

Toekomstperspectief

Er is weer belangstelling voor de bioscoopbranche. In de toekomst spelen de megacomplexen een beslissende rol, want zij moeten ervoor zorgen dat de bioscoop weer een gewild artikel wordt. Er is namelijk een heel grote groep mensen die, mits de juiste omstandigheden er zijn, de bioscoop wil bezoeken. Mensen hebben meer behoefte om uit te gaan, onder andere omdat velen geïsoleerd werken, denk maar aan telewerken. Als bioscoopexploitanten erin slagen om het bioscoopbezoek aan deze trend te koppelen, moet het lukken om niet alleen jongeren te trekken, maar ook de groep tussen 25 en 50 jaar de bioscoop weer in te krijgen. Die groep wordt steeds groter en ze moeten het van die mensen hebben. Filmbezoek moet weer iets worden dat je spontaan doet. Het is iets anders dan concert- of theaterbezoek, want daarvoor bestel je maanden van tevoren kaartjes. Bij de bioscoop moeten de deuren altijd openstaan en moet je zo naar binnen kunnen lopen. **□**

“BRAINS FIRST - THEN THE HARD WORK”

Account management bij de voorbereiding en implementatie van een logistieke dienstverlening

Logistieke dienstverlening is erop gericht bepaalde activiteiten te verzorgen van ondernemingen, ook wel verladers genoemd, die zij niet langer zelf wensen uit te voeren. Zo kan een onderneming bijvoorbeeld haar distributiefunctie uitbesteden, waarbij zij verwacht dat een dienstverlener de activiteiten goedkoper, flexibeler en met een hogere (customer)servicegraad kan uitvoeren dan zijzelf. Het overwegen van de voor- en tegens van een uitbesteding en het beoordelen van potentiële dienstverleners is een proces dat steeds vaker te zien valt bij nationale en multinationale ondernemingen. In deze uitbestedingstendens wordt de overtuiging centraal gesteld dat men zich moet richten op slechts die activiteiten die voor een onderneming primair van belang zijn. Men heeft het dan over de “core-business” van een onderneming. Fysieke distributie als in-, op- en uitslag en transport horen er bij veel ondernemingen dan ook niet meer bij.

De focus op “core-business(es)” geeft een dienstverlener geen “carte-blanche” om te kunnen doen en laten wat zij het beste lijkt. Integendeel, uitbesteders zijn moeilijke klanten en zijn huiverig ten aanzien van het door hen beoogde resultaat. Men geeft immers de fysieke distributie uit handen en committeert zich hiermee aan een dienstverlener die meer invloed zal hebben op de uitvoering van de activiteiten dan zijzelf. De houding van een uitbesteder bij het de samenwerking met een geselecteerde dienstverlener (vaak middels benchmarking) wordt dan ook gekenmerkt door een continue behoefte aan bevestiging van de keuze te gaan uitbesteden.

Logistieke dienstverleners spelen in op deze behoefte en bieden een breed scala aan mogelijke vormen van uitbesteding. Het sleutelwoord waarvan hierontrent is: wederzijdse afhankelijkheid. Een uitbesteder kan namelijk een keuze maken uit diverse gradaties van samenwerking. Zo kan men ertoe over gaan alleen personeel uit te besteden “contract warehousing” maar kan men ook een geheel warehouse inclusief orderverwerking, facturering en transport uitbesteden waarmee een compleet logistiek centrum uit handen gegeven wordt aan een derde onderneming (vergaande vorm van dedicated warehousing). Dat de samenwerking in het laatste

ROEMER MOL

geval op een hoger niveau plaats zal vinden zal duidelijk zijn.

Hoe komt men tot een dergelijk hoog niveau van samenwerking en hoe verhoudt zich de betrokkenheid tussen de dienstverlener en een onderneming bij een uitbesteding? In eerste instantie vraagt de complexiteit van een uitbesteding om een projectmatige benadering, denk aan: de (eventuele) nieuwbouw, de functionele en operationele eisen, de inrichting van de informatietechnologie, de personele voorziening en de organisatie rondom de aan- en afvoer van goederen. Bij een dergelijke gestructureerde aanpak voorzien logistieke dienstverleners middels een aantal concrete fasen in de voorbereiding en de uiteindelijke implementatie van een distributiecentrum of warehouse. De rol van een uitbesteder hierbij is het voorzien in de juiste (logistieke) informatie en het kenbaar maken van de wensen en eisen waarmee de dienstverlener aan de slag kan en het in overleg met de dienstverlener nemen van “go/no go beslissingen”.

In tweede instantie dient een dienstverlener rekenschap te geven van de communicatiestructuur tussen de betrokken partijen en afdelingen. Op welk hiërarchisch niveau communiceert men met elkaar

gedurende de projectfasen (directie, lokaal lijnniveau)? Zijn er stuurgroepen en projectteams ingesteld? In hoeverre is men deelgenoot van de voortgang van de voorbereidingen van elkaars projectteam? En bovendien: zijn er voldoende mensen uit verschillende disciplines met het project in de weer? Het negatief beantwoorden van deze vragen betekent in veel gevallen een ondermijning van het vertrouwen van een uitbesteder en hiermee een tekortschieten van de account managementcapaciteiten van een dienstverlener.

Account management in de logistieke dienstverlening staat onder andere tot doel het succesvolle verloop van een uitbestedingsproject te kunnen bevestigen. Juist dit doel dat in de aanloop naar een uitvoering van een dienstverlening zo belangrijk is, wordt nogal eens uit het oog verloren. Dit wil zeggen dat een logistiek dienstverlener “gaten” laat vallen in de klantgerichtheid die onvermijdelijk leiden tot complicaties en uiteindelijk tot een conflict tussen de beide partijen. Enkele voorbeelden van dergelijke gaten zijn het toekennen van meer opslagruimte dan aanwezig is, het niet goed inventariseren van de goederenvoorraad bij de uitbesteder, het ontbreken van cruciale informatie voor de implementatie van een informatiesysteem, het niet doordacht hebben van

de operationele activiteiten in het warehouse, het onvoldoende aanstellen en trainen van personeel, het te laag inschatten van het jaarlijkse budget voor logistieke kosten en gemaakte afspraken ten aanzien van de inrichting van een warehouse niet nakomen of zelfs het toezeggen dat projectactiviteiten operationeel zijn op een bepaald tijdstip, terwijl dit niet zo is. Het project zal hierdoor (menige keren) worden vertraagd en een "live-gaan" van de operatie loopt uit op een fiasco. Het zal duidelijk zijn dat een combinatie van deze voorbeelden een "klap in het gezicht" is van de uitbesteder, die zich af is gaan vragen waarom hij met deze dienstverlener in zee is gegaan en misschien wordt er zelfs getwijfeld aan de uitbestedingsbeslissing.

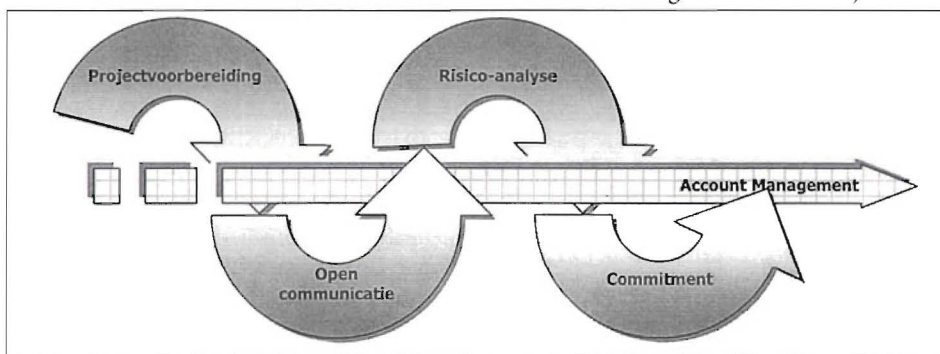
Ter voorkoming van dergelijke complicaties en ter verbetering van het account management kan een aantal kernpunten onderkend worden. Eén van de belangrijkste factoren die voor verbetering vatbaar is, is de (project)voorbereiding: een goed begin is nog altijd het halve werk. Bij de voorbereiding dient niet alleen aandacht uit te gaan naar de organisatie van mensen en middelen, maar ook naar de organisatie van informatiestromen. De verkregen informatie van een uitbesteder (bijvoorbeeld met betrekking tot het informatiesysteem, consolidatiegraad of de ruimtelijke invulling van een magazijn) zal getoetst moeten worden aan het kritische oog van de expert: de dienstverlener. Ook moet informatie die essentieel is voor latere activiteiten in een project, nader worden beschouwd en "up-to-date" worden gehouden (bijvoorbeeld budgettering). Bovenal moet informatie op tijd beschikbaar zijn en zo nodig zal mende uitbesteder er expliciet naar moeten vragen.

Met het vragen om informatie aan de uitbesteder wordt een grote openheid van communicatie geïmpliceerd. Dit wil niet zeggen dat beide partijen de boeken open op tafel moeten leggen, maar wel dat men elkaar verplicht gegevens die nodig zijn voor de invulling van het project aan elkaar te verstrekken. Hierbij is ook de berichtgeving van de voortgang van een project van belang. Niet alleen dienen beide partijen elkaar op de hoogte te houden, maar ook intern kan er alleen controle worden uitgevoerd als het lijn manage-

ment (in dit geval een stuurgroep) volledig van de stand van zake op de hoogte is. Om te voorkomen dat een vertekend beeld gegeven wordt van de werkelijkheid, is het hierbij cruciaal dat behalve het goede verloop van een project ook melding gemaakt wordt van het "foute" verloop. Door opportunistisch handelen bij het binnenhalen van een grote uitbesteder valt te zien dat de schoen hier nogal eens begint te wringen.

Hoe vertel je een klant dat orders niet kunnen worden uitgeleverd omdat het informatiesysteem maar niet wil functioneren of dat goederen waar de markt om schreeuwt niet snel genoeg kunnen worden "gepikt" in het warehouse omdat het zo ongeorganiseerd is? Dit kan niet worden meegedeeld: de mededeling is dan al te laat. De relatie zal in een absoluut dal

Een andere doel van account management is het werken aan een duurzame relatie met de klant, het uitbouwen van de samenwerking (meer dienstverlening) en het komen tot een situatie waarin er geen winners en verliezers zijn maar waarin beide partijen winnen. Deze grondgedachte van account management zal ertoe leiden dat de dienstverlener kostenverlappend opereert en de uitbesteder een gezonde winstmarge toestaat. In het voorgaande is er vanuit gegaan dat het account management, beginnend met een eerste contact, het voorbereiden en uitvoeren van een project en resulterend in een dienstverlening, gedragen wordt door de gehele organisatie. Zowel directieleden, regio managers, distributiecentrum managers als projectmedewerkers dragen account management uit als zijnde een



FIGUUR: ACCOUNTMANAGEMENT IN DE DIENSTVERLENING

geraken en heeft onmiskenbaar een deuk opgelopen. Omdat voorkomen beter is dan genezen, dient de klant al ruim van te voren op de hoogte te zijn van de "bottle-necks" in een dienstverleningsproject. Het kunnen verstrekken van een volledig inzicht in de risico's van een project, al in de eerste fasen, is een afspiegeling van de welwillendheid en commitment van een dienstverlener waarmee het vertrouwen van een uitbesteder zal groeien. Bovendien wordt het eenvoudiger voor een dienstverlener in samenspraak met de uitbesteder de complicaties vroegtijdig op te lossen en zal er in veel gevallen ook gedacht zijn aan "fall-back" mogelijkheden. Deze uitwijkmogelijkheden zijn alternatieven waarmee de projectvoortgang maar minimaal verstoord wordt. Het overdenken van de risico's en het opstellen van een fall-back scenario minimaliseren het zich kunnen voordoen van excessen en voorkomen het moeten meedelen van het minst wenselijke waardoor een conflict tussen de partijen zou kunnen ontstaan.

filosofie. Zij doen dit met alle eerlijkheid en daadkracht die het samenwerken met een account hen daartoe verplicht. Account management als functie waarbij een specifieke manager toegewezen wordt op een account, komt later om de hoek kijken. Zijn werkzaamheden zullen bestaan uit het uitbouwen van de relatie: het "voeding houden" met de klant, het aangeven van punten waarop de dienstverlening verbeterd kan worden en het creatief bewaken van de marge. Account management zal succesvol verlopen als op de afgelegde weg niet al te veel puin geruimd hoeft te worden. Een goed devies alvorens een dienstverleningsproject te starten is dan ook: Brains first – than the hard work!

Roemer Mol

Scriptie: Account management van de logistieke dienstverlening. Case-study warehouse dienstverlening.

28 augustus 1997



KEMNIS 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-

Neem voor meer informatie contact op met de afdeling Personeelszaken. Telefoon: (070) 342 56 25. Of raadpleeg Arthur Andersen, drs. M.M.F. Hurkx

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**

KENNIS, DE VERBORGEN POTENTIES

Door de turbulente omgeving, de toenemende complexiteit van werkprocessen en de versnelling van technologische ontwikkelingen leeft een groot gedeelte van het bedrijfsleven continu in onzekerheid. Alleen door voortdurend te innoveren en te presteren is het voor een bedrijf mogelijk zich te onderscheiden van haar concurrentie en daardoor positieve resultaten te behalen. Het komt steeds meer voor dat bedrijven zich daarom toeleggen op kenniscreatie en/of kennisverrijking. De uitgeverconcerns Reed Elsevier en Wolters Kluwer bijvoorbeeld gaan mede fuseren om te profiteren van elkaars kennis bij het ontwikkelen van nieuwe technologieën. De Nederlandse Spoorwegen gaan op het gebied van marketing en kostenreductie kennis uitwisselen met Japan Railway Kyushu. Kortom, het bedrijfsleven onderkent in toenemende mate het belang van kennis in de concurrentiestrijd.

Wat is kennis

Al duizenden jaren is men op zoek naar het antwoord op de vraag 'Wat is kennis?'. Helaas is de ultieme waarheid nog niet gevonden, ondanks vele pogingen van grote filosofen zoals Plato, Descartes en Marx. Om het begrip kennis toch tastbaar te maken, wordt in dit artikel de definitie van Professor Weggeman, auteur van het boek Kennismanagement, gebruikt. Hij schrijft: 'Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te (gaan) voeren door gegevens (van externe bronnen) te verbinden, te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attituden.' Uit deze definitie blijkt dat kennis wezenlijk verschilt van informatie. Informatie is een noodzakelijk onderdeel voor het laten bestaan van kennis, maar kan daarom nog niet gelijk worden gesteld met kennis. Door ervaringen en attituden (normen en waarden) in het kennisbegrip op te nemen wordt het persoonsgebonden karakter duidelijk. Personen ontwikkelen en verwerven kennis altijd vanuit een bepaald perspectief of een bepaalde overtuiging. Kennis is dus niet neutraal of objectief.

Er zijn twee vormen van kennis te onderscheiden, namelijk persoonsgebonden kennis en expliciete kennis (Nonaka en Takeuchi, 1995). Persoonsgebonden kennis is 'verborgen kennis' in een persoon. Het is opgeslagen in de hersenen en derhalve niet zomaar overdraagbaar. Expliciete kennis daarentegen is gecodeerde kennis die wel overdraagbaar is. Dit is vastgelegd in procedures, modellen, handboeken en formules.

PETER LEIJGRAAFF

Kennisconversie door leren

Het bovenstaande onderscheid tussen persoonsgebonden kennis en expliciete kennis is van cruciaal belang voor het bepalen van de kennisconversie. De basis voor het ontwikkelen van kennis wordt

kennis in de vorm van metaforen, analogieën, concepten en modellen. Het Japanse bedrijf Matsushita was al enige tijd bezig een automatisch broodbakapparaat voor thuisgebruik te ontwikkelen, maar tot dusver niet succesvol. Het bedrijf stuurde daarom één van haar ingenieurs naar een

" In an economy where the only certainty is uncertainty, the sure source

gevormd door de interactie tussen de twee genoemde soorten kennis.

Er zijn vier manieren van kennisconversie te onderscheiden, namelijk socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie. Deze vier leerprocessen van Nonaka en Takeuchi (1995) zijn de mechanismen waarmee een kennis intensieve organisatie individuele kennis omzet in organisatorische kennis.

Socialisatie is de conversie van persoonsgebonden kennis van de ene naar andere persoon. Eén van de sleutels van het ontwikkelen van kennis is ervaring. Door ervaringen te delen kunnen andere individuen in de organisatie de zogenaamde 'verborgen kennis' overnemen. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen een manager en een stagiair(e) in een meeloopstage. Door de handelingen van de manager goed te observeren en deze te imiteren, neemt de stagiair(e) diens know-how over.

Externalisatie is de conversie van persoonsgebonden kennis naar expliciete kennis. Bij externalisatie wordt persoonsgebonden kennis omgezet in gecodeerde

beroemde meesterbakker. Daar trad zij als leerling in dienst. De leerling kopieerde en perfectioneerde de persoonsgebonden kennis van de meesterbakker door hem na te doen. Deze nieuw opgedane kennis documenteerde zij uitvoerig en bracht die zodoende over op het ontwerpteam. Het broodbakapparaat werd aangepast en deed zijn succesvolle intrede op de huishoudmarkt.

Combinatie vindt plaats door expliciete kennis uit verschillende

	persoonsgebonden kennis	in	expliciete kennis
persoonsgebonden kennis	socialisatie		externalisatie
van			
expliciete kennis	internalisatie		combinatie

FIGUUR: DE VIER MANIEREN VAN KENNISCONVERSIE

bronnen samen te voegen of opnieuw te ordenen. Bijvoorbeeld door het verzamelen van artikelen rond een bepaald thema voor een scriptie komt een student tot nieuwe inzichten die hij verder verwerkt in zijn onderzoek.

Internalisatie is het leerproces waarbij expliciete kennis deel gaat uitmaken van de persoonsgebonden kennis. Hierbij geldt het motto 'Learning by doing'. Een voorbeeld hiervan is een consument die zijn videorecorder voor het eerst gaat gebruiken. Door het bestuderen van de handleiding is hij in staat om zijn net aangeschafte video succesvol te programmeren. De handleiding helpt hem zijn ervaringen te internaliseren, waardoor zijn persoonsgebonden kennis wordt verrijkt.

Organisatorische kenniscreatie en kennisverrijking is een voortdurende en permanente interactie tussen persoonsgebonden kennis en expliciete kennis. De rol van de 'lerende' organisatie is hierbij dan ook van groot belang. Zij moet zorgen voor de juiste context voor het bevorderen van kenniscreatie en kennisverrijking.

professional en andersom. Is dit niet het geval, dan zal er geen werkrelatie ontstaan tussen de organisatie en de professional. Als de professional zich wel thuis voelt in de organisatie zullen de uiteindelijke resultaten van het werk van de professional, door de overeenstemmende collectieve ambities, in het verlengde liggen van de te realiseren organisatiedoelen.

Samenwerking tussen de professionals binnen een KIO is van cruciaal belang voor het oplossen van problemen binnen onderzoeken en projecten, het kennis ontwikkelen en kennis delen. Het is goed mogelijk dat een probleem zich al ergens in de organisatie heeft voorgedaan en dat daarbij al een oplossing is gevonden. Helaas denkt men in een aantal bedrijven nog steeds: 'kennis is macht en die deel je niet'. Door het uitbannen van dit denkpatroon in de KIO, is de professional eerder geneigd zijn kennis te delen of een beroep te doen op andermans kennis. Het is belangrijk voor een KIO dat er een open cultuur heerst die de synergie-zoekende samenwerking bevordert.

aspect voor de professionals. De professionals willen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen sturing. Toevallige ontdekkingen kunnen alle kanten opgaan en de professionals hebben daarbij zelf het beste inzicht hoe zij met de nieuwe situatie moeten omgaan. Het management heeft meer de taak richting te geven aan een bepaald project, maar de invulling van de opdracht wordt bepaald door de professionals zelf. Het management moet ervoor zorgen dat er een goed werkklimaat heerst, de juiste mensen worden aangeworven en dat de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden.

De verborgen potenties

Bedrijven beginnen steeds meer in te zien dat zij veel van de kennis die aanwezig is binnen het bedrijf niet optimaal benutten. De moeilijkheid om kennis op te sporen, het ontbreken van een goed functionerend systeem om kennis te ontwikkelen dan wel te delen en het gebrek aan samenwerking tussen de werknemers zijn de belangrijkste problemen waarmee de meeste bedrijven in dit verband te kampen hebben. In dit artikel is in het kort weergegeven aan welke voorwaarden een bedrijf moet voldoen om kennis optimaal te kunnen benutten. Er bestaat echter geen blauwdruk van een KIO, omdat elk bedrijf verschillend is.

Het veranderingsproces van de oude situatie naar een KIO zal geleidelijk moeten verlopen. Er zal veel onzekerheid ontstaan, omdat een cultuurverandering moet plaatsvinden. Er is geen duidelijke structuur meer, werknemers moeten hun macht afstaan en er moet continu worden bijgeleerd. Deze problemen mogen geen reden zijn om deze noodzakelijke verandering niet door te voeren, omdat het belangrijk is dat de aanwezige kennis productief wordt aangewend in het bedrijf. Alleen zo kan het bedrijf ten volle profiteren van haar verborgen potenties. ■

Literatuur:

- (1) Weggeman, M., 1997, *Kennismanagement*, Schiedam: Scriptum
- (2) Nonaka, I., Takeuchi, H., 1997, *De kenniscreërende onderneming*, Schiedam: Scriptum

of lasting competitive advantage is knowledge." Nonaka en Takeuchi

De Kennis Intensieve Organisatie

Bedrijven worden zich er steeds meer van bewust dat de creatieve en innovatieve talenten binnen de organisatie essentieel zijn om snel te kunnen inspelen op veranderende eisen vanuit de omgeving. Daarom nemen of hebben steeds meer bedrijven professionals in dienst. Zij zijn de aangewezen personen die de aanwezige kennis voortdurend (moeten) verrijken.

In een Kennis Intensieve Organisatie (KIO) bestaat een belangrijk deel van het personeel uit professionals die van grote invloed zijn op de primaire processen van de organisatie. Maar dit maakt een organisatie nog niet kennisintensief. Weggeman (1997) schrijft dat de belangrijkste karakteristieken van een KIO verenigd zijn in de collectieve ambitie, de synergie-zoekende samenwerking, de organisatiestructuur, het 'ontbureaucratiseren' van de managementsystemen en de managementstijl van de organisatie.

De visie en de doelstellingen van een organisatie moeten in grote lijnen overeenstemmen met de ambities van de pro-

De organisatiestructuur kan een positieve bijdrage leveren aan de open cultuur van de KIO. Door juist de organisatiestructuur vaag te houden en dus niet iedereen in een hokje te plaatsen, staan professionals op gelijke voet. Als er een projectteam van professionals wordt samengesteld voor een bepaalde opdracht, moet het dus zo zijn dat het team organisch ontstaat. De teamleider zoekt de juiste personen met de juiste kennis bijeen. Het teamlid wordt gevraagd (of geeft aan) deel te (willen) nemen aan het project op basis van zijn kennis en niet op basis van zijn functie.

Professionals zijn niet of nauwelijks te sturen door het opleggen van richtlijnen, regels of procedures. Het is belangrijk dat zij zo min mogelijk gestoord worden in het proces van kennisverrijking en kenniscreatie. Zaken als afwezigheidsregistratie, verantwoordingsrichtlijnen, reisaanvragenformulieren etc. zijn storende factoren die tot het noodzakelijke moeten worden beperkt. Een KIO moet zo min mogelijk te maken hebben met bureaucratie.

Zelfmanagement is een belangrijk

Groeien en laten groeien.

**Dat is
Cargill.**

Ons werkterrein ligt tussen het land en de klant. Met 73.000 medewerkers en bijna 1000 vestigingen in ruim 65 landen zijn we een hoofdrolspeler in de dynamische voedselketen. Internationaal toonaangevend in handel, verwerking en transport van agrarische grondstoffen en halfabrikaten. We groeien doordat we ons opstellen als een betrokken partner van leveranciers en afnemers, door steeds meer toegevoegde waarde te bieden en door onze onderneming zo in te richten, dat al onze medewerkers in staat en gemotiveerd zijn het beste te geven.

Aan ons management stellen we hoge eisen op het gebied van persoonlijke vaardigheden, inventiviteit, visie, daadkracht en (internationale) mobiliteit. Uitdaging, dynamiek en ontplooiingsmogelijkheden zijn bij ons geen loze kreten, maar onderdeel van de dagelijkse realiteit. We hebben regelmatig plaats voor managementtalent met groeipotentieel.

Voor meer info over jouw (internationale) groeimogelijkheden als Commercieel Management Trainee bij Cargill bel je 020 - 5801911.

Internet: <http://www.cargill.com/>





FOTO: KIM VAN DEN BERG

ARNOLD HEERTJE

GEBOORTEDATUM EN PLAATS

19 februari 1934 te Breda

HUIDIGE FUNCTIE

Hoogleraar aan de juridische en de economische faculteit

MEEST GELIEFDE IMAGO

Een grappige man

HOBBIES

Verzamelaar antiquarische boeken economie

HOE BRENGT U UW VAKANTIE DOOR

Gewoon

KAN ME WAKKER MAKEN VOOR

Eerste druk van Karl Marx of David Ricardo

GROOTSTE ANGST

Is achter de rug

GROOTSTE UITDAGING

Bijdrage leveren tot zuivere economische theorie

FAVORIETE ECONOOM

Paul Samuelson en Karl Marx

WAT IS DE GROOTSTE MISVATTING ONDER STUDENTEN

Dat het niet nodig is kennis te nemen van de literatuur door zelf boeken te lezen

'Student sinds 1951.' Op deze manier vat professor Heertje zijn curriculum vitae samen. In 1951 begon hij zijn studie economie aan de UvA, waar hij in 1956 cum laude afstudeerde en in 1960 cum laude bij professor de Wolff promoveerde. Toen professor Andriessen in 1963 zijn leerstoel aan de juridische faculteit verliet om minister van Economische Zaken te worden, volgde Heertje hem op. Sinds 1 juli 1964 is hij hoogleraar Staathuishoudkunde aan de rechtenfaculteit. Nu is hij weer terug aan de FEE. Vanaf 1 juli is hij hier, voor één dag in de week, bijzonder hoogleraar in de Geschiedenis van de Economie. 'Ik ben blij dat mijn leermeester professor de Wolff dit nog mag meemaken,' aldus Heertje.

Met Heertje haalt de faculteit, zoals de professor zelf zegt 'een vreemde snuiter' in huis. Heertje heeft zo zijn eigen ideeën over het geven van onderwijs. Hij wil zijn studenten zoveel mogelijk zelf de inhoud van het vak laten bepalen. 'Ik speel daarin als begeleider natuurlijk wel een rol, maar niet die van dirigent. Ik probeer de student zoveel mogelijk speelruimte te geven. Het gaat hier om een keuzevak en daarbij wil ik zoveel mogelijk aanknopingen bij de belangstelling van de student, die zelf met een literatuurlijst kan komen. Ik wil het bijzondere en het uitzonderlijke eruit halen.'

Het puntensysteem komt er bij Heertje niet goed vanaf. 'Het is een belachelijk systeem. Wie bepaalt of een vak zeven punten waard is? Bij mij mogen studenten zelf aangeven hoeveel punten ze voor een vak willen hebben. Het enige wat mij interesseert is het niveau wat ze bereikt hebben. Tentamens hebben bij mij dan ook meer de vorm van een goed gesprek. Mijn manier van lesgeven brengt wel een element onzekerheid met zich mee. Het veronderstelt een zekere volwassenheid, dat kan nog niet iedereen. Daarnaast begrijp ik natuurlijk ook dat bepaalde strakke lijnen nodig zijn om de massa's studenten te verwerken.' Officieel beginnen zijn colleges aan de FEE in januari, maar wat hem betreft kan het nu al. Heertje denkt niet in trimesters. Studenten kunnen gewoon bij hem langskomen als zij het vak willen volgen. 'Bij de juristen weten ze al dat ik het buiten de regels om doe. Daar komen ze het hele jaar door.'

Heertjes aparte, 'ouderwetse' manier van doceren leidde onlangs tot een conflict met de doctoraal examencommissie van de juridische faculteit. 'De voorzitter van de commissie - de heer Wattel, de vleesgeworden middelmatigheid - probeert mij met stok en zweep te dwingen tot het geven van standaard-uitwerkingen voor tentamens. Hij is echt knettergek.' Professor Heertje staat bekend om de verschillende aanvaringen die hij heeft gehad met de universiteit. 'Dat soort botsingen heb je soms, die gevechten moet je voeren. Het gaat om de kwaliteit.'

Hoewel hij het prachtig vindt om de regels te breken, ligt Heertje niet dwars om het dwarsliggen. Hij zoekt de confrontatie op om mensen humaner te leren omgaan met regels. 'Als je regels toepast zonder moreel oordeel kom je tot een element van het facisme en dat is het begin van de verwording van de samenleving. Dan krijg je een maatschappij die van geen kant deugt.'

Op het moment heeft Heertje naast het onderwijs allerlei activiteiten op zijn programma staan. Hij is met verschillende artikelen bezig en zou graag een tweede druk zien verschijnen van zijn boeken *Koers op kwaliteit* en *Economie en technische ontwikkeling* (wat ook in het Frans, Engels en Spaans is uitgegeven). Tevens wil hij de welvaartstheorie en theorieën over technische ontwikkeling samenbrengen. 'Daar heb ik mijn Hennisman-lezing over gehouden, maar ik wil het gebied nog verder onderzoeken en wiskundig onderbouwen. Dit onderwerp is echt een goudader, er zijn nog weinig mensen mee bezig.'

Daarnaast bereidt de bijzonder hoogleraar zich voor op zijn oratie (9 februari 1998) *David Ricardo en Amsterdam: De toekomst van de economische wetenschap als geschiedenis*. Daarin wil hij op basis van de geschiedenis van de economie een schets maken hoe de economische wetenschap er over vijftig of honderd jaar uit zal zien. 'Het gaat om de combinatie van geschiedenis en de economische theorie. Ik wil niet te boek staan als iemand die alleen maar de geschiedenis van de economie doet.' (KvdB) **R**

VERANTWOORDELIJKHEIDSBESEF ALS MAATSTAF VOOR SUCCES

Een bescheiden man met zelfvertrouwen die een hekel heeft aan ongevoelige bureaucraten en studenten toeroept dat goede examencijfers geen bewijs van kennis betekenen, beëindigde zijn loopbaan als hoogleraar economie aan de Universiteit Utrecht met de volgende oproep: 'Our social and economic system is in the process of reorganisation, and the final outcome of any system's reorganisation is always unpredictable. But our decisions may influence its future. As for me, I am considered too old, or I am really too old, to carry on the struggle, but I can call on you, the younger generation, not to miss these opportunities to try to build a better world.' Deze oproep typeert het leven van prof. Y.S. Brenner. In 1926 werd hij geboren in Berlijn. Hij studeerde geschiedenis, politologie en economie in Jeruzalem, Basel en Londen. Daarna doceerde hij in Engeland, Ghana, Den Haag, Ankara en Utrecht.

Kenmerkend voor de huidige westerse samenleving is volgens Brenner dat succes wordt versmald tot enkel economisch succes. Veel succes betekent veel winst. Sporters, schrijvers en toneelspelers werden vroeger allen beoordeeld op basis van esthetiek. Hun succes wordt tegenwoordig gemeten aan de hand van de hoogte van hun inkomens. Gedichten schrijven is uit de mode omdat er geen geld mee te verdienen is en zonder geld valt er geen eer te behalen.

Deze ontwikkelingen in de samenleving slijpelen door in de economie-opleidingen. De moderne economische opleidingen dragen volgens Brenner het karakter van deze tijdsgeest. De opleidingen zijn technisch uitstekend, maar ze missen het bijbrengen van maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel aan de studenten. De vraag is: Waartoe leiden ze studenten op? 'Zonder dat aan studenten maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel wordt bijgebracht in hun opleiding economie zijn ze alleen een robot. Iemand vindt bijvoorbeeld een proces uit om de winst van bedrijven te verhogen, terwijl het milieu daar veel schade van ondervindt. Wat heb je dan aan zo'n proces? Door middel van hun opleiding moeten studenten maatschappelijke vorming krijgen, zodat ze signaleren wat mag en niet

BERNARD VAN DEN BERG

mag. Antwoorden op deze vragen kunnen kerken en socialisten geven, maar niet zij die alleen geloven in het maken van winst.'

Om dit te illustreren geeft Brenner een voorbeeld. Twee onderzoekers in dienst van een grote multinational hebben beiden een nieuw product ontwikkeld. Ze melden dit bij hun manager. De één heeft een middel ontwikkeld om succesvol een veel voorkomende ziekte in Afrika te bestrijden. Zijn collega heeft een nieuw parfum ontwikkeld. De econoom die de manager van advies voorziet, vraagt hoeveel potentiële klanten er voor beide producten zijn. Voor het middel tegen de ziekte blijken tien keer zoveel potentiële klanten te zijn dan voor de parfum. Deze hebben allen echter nauwelijks middelen te besteden in tegenstelling tot de potentiële klanten voor het parfum. De manager die er desondanks voor zal kiezen het middel tegen de ziekte op de markt te brengen, zal op de eerstvolgende aandeelhoudersvergadering worden teruggefloten omdat dit besluit voor de aandeelhouders minder gunstig uitpakt. Brenner wijst er met klem op dat economen die voor dit werk ingehuurd zijn en

aan de hand van deze criteria dergelijke adviezen geven, hun werk uitstekend verrichten. Echter, economen die in dienst zijn van de overheid, in dienst van de samenleving als geheel, moeten hun beslissingen op andere criteria baseren.

De opdracht en opdrachtgever zijn van groot belang voor de criteria aan de hand waarvan beslissingen genomen worden. 'Het hangt er van af wat je opdracht is en niet wat je vaardigheden zijn. Voor sommige opdrachten doen de hedendaagse economie-opleidingen het heel goed. Hierbij gaat het met name om opdrachten op micro-economische beslissingsniveaus. Voor beleidsadviezen op macro-economische beslissingsniveaus schieten ze echter tekort. Hiervoor is een bredere opleiding noodzakelijk met noties over welvaarts- in plaats van winstmaximalisatie.'

De dienstensector

In de manier waarop Brenner de dienstensector analyseert zien we een praktische toepassing van zijn ideeën over het verschil tussen micro- en macro-economische beslissingsniveaus die de kern van zijn betoog vormen. Hij maakt onderscheid tussen diensten op individueel en op collectief niveau. Bij de eersten gaat

Veranderende tijden

het om door en voor het particuliere bedrijfsleven geleverde op het individu toegesneden diensten. De laatsten zijn door de overheid geleverde collectieve diensten in bijvoorbeeld de zorgsector.

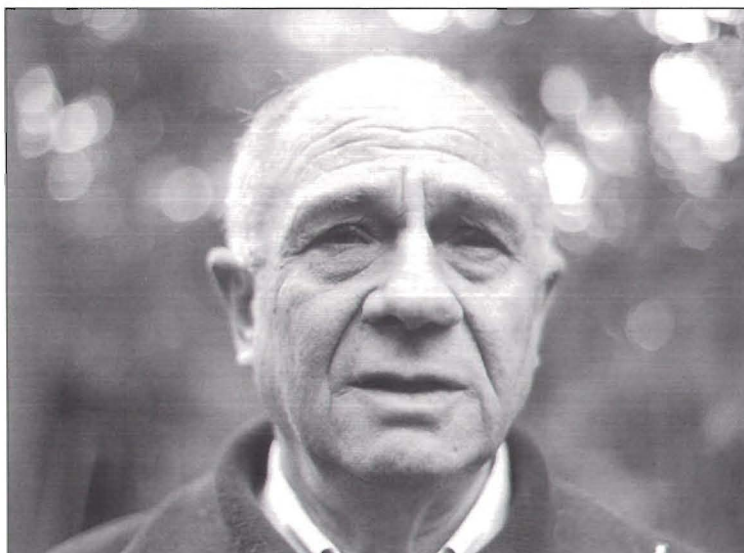
Tijdens de overgang van de agrarische naar de industriële samenleving raakten veel arbeiders in de agrarische sector overbodig vanwege de sterk stijgende arbeidsproductiviteit in de landbouw. Deze arbeidskrachten vonden tamelijk snel werk in de zich snel uitdijende industriële sector. Deze sector groeide doordat de mensen meer geld te besteden hadden vanwege de dalende voedselprijzen als gevolg van de toegenomen productiviteit in de landbouw. Doordat voor werk in de industrie tamelijk weinig scholing vereist was, vonden de overbodige landbouwarbeiders vrij snel werk in deze sector, aldus Brenner.

Met de zich snel ontwikkelende industriële sector in het interbellum en na de Tweede Wereldoorlog voorzagen economisten dezelfde mechanismen als tijdens de overgang van de agrarische naar de industriële samenleving. De productiviteit in de industriële sector steeg, waardoor er mensen vrij kwamen. In de groeiende dienstensector waren steeds meer mensen nodig, waardoor een overheveling vanuit de industriële sector logisch leek.

Inmiddels blijkt dit proces niet zo te werken. 'Voor een deel is dit te verklaren uit een toenemende productiviteit in de dienstensector, door bijvoorbeeld automatisering. Een ander deel van de diensten is niet te automatiseren. Hier is wel sprake van technologische vernieuwing die juist een stijging van de kosten met zich meebrengt. Bijvoorbeeld de sterk verbeterde technieken in de gezondheidszorg. De kosten van deze laatste diensten stijgen in verhouding tot de diensten waar een productiviteitsstijging plaatsvindt. Het echte probleem is dat veel diensten in de collectieve sector niet te automatiseren zijn. Hierdoor stijgen de sociale lasten, waardoor de burgers meer belastingen en premies moeten betalen.'

De essentie van het probleem ligt volgens Brenner dan ook op een ander vlak.

De rijkere in de Westerse samenleving zijn bereid en hebben de mogelijkheid om de te automatiseren diensten in de particuliere sector te betalen. De mensen die het meest aangewezen zijn op de collectieve sector, de armen, betalen naar verhouding de minste belasting terwijl ze het meest zijn aangewezen op de collectieve



"ZONDER DAT AAN STUDENTEN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJKHEIDS-GEVOEL WORDT BIJGEBRACHT IN HUN OPLEIDING ECONOMIE ZIJN ZE ALLEEN EEN ROBOT."

FOTO: MARIE BLOEMER

voorzieningen. De rijken moeten dus indirect voor de armen betalen en hier zijn ze allergisch voor.

Na de Tweede Wereldoorlog heeft de solidariteit in de westerse samenlevingen een hoge vlucht genomen. Het fascisme had tijdens de Tweede Wereldoorlog laten zien waartoe mensen in staat zijn. Als reactie hierop ontstond na de oorlog een enorme onderlinge solidariteit en een gemeenschappelijk streven om dergelijke wantoestanden voorgoed uit te bannen. Daarnaast waren de traditionele en beschermde levensvormen door de Tweede Wereldoorlog aangetast. Engelse jongelui kwamen bijvoorbeeld als soldaat in Afrika terecht. Zo ontdekten zij andere culturen waarvan ze voorheen het bestaan nauwelijks kenden. Dit bracht met zich mee dat ook traditionele gezagsverhoudingen werden aangetast. Als bewijs van deze verschuiving in de perceptie van mensen voert Brenner aan dat Churchill, de grote winnaar van de Tweede Wereldoorlog bij de eerstvolgende verkie-

zingen na de oorlog werd weggestemd, omdat hij geen stelsel van sociale zekerheid wenste. Churchill wilde terug naar de wereld van voor de oorlog. Volgens Brenner was deze periode van solidariteit uniek in de geschiedenis van de westerse samenlevingen.

Tegenwoordig domineert een ander moraal. Het hedonisme heeft een bijna ethisch beeld gekregen. De nadruk die op scholen en in de sportwereld op concurrentie wordt gelegd, zijn hiervan voorbeelden. Kinderen moeten de beste van de klas zijn en alleen de winnaars tellen mee in de sportwereld. De zakenwereld is de grote aanjager. De grote winnaars worden breed uitgemeten in de publiciteit en dit heeft een enorme psychologische invloed op de jongere generatie. Gebrek aan succes wordt gezien als een schande. Daarnaast hebben de jongere generaties de ontberingen van voor en tijdens de Tweede Wereldoorlog niet meege-

maakt. Daarom hebben zij niet de bittere noodzaak tot solidariteit en samenwerking aan den lijve ondervonden. De mensen zijn verwend door de rijkdom, aldus Brenner. Het voorlopige failliet van het socialisme en de secularisatie zijn van enorme invloed op deze veranderende perceptie in de samenleving. Het socialisme en de kerken brachten mensen het solidariteitsbesef en bepaalde normen en waarden bij. Nu is er een vacuüm opgetreden en wordt economisch succes maatgevend.

Zeker economie-opleidingen die zich bezig houden met het maatschappelijk welzijn, zouden er goed aan doen het ontstane vacuüm op te vullen door hun studenten maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel bij te brengen. Op deze manier zullen studenten in staat zijn de juiste keuzes te maken met betrekking tot de toekomstige inrichting van de Westerse samenleving, zodat deze leefbaarder wordt voor iedereen. Het is de taak van de economie om de mensen te dienen en niet de taak van de mensen om de economie te dienen. ■

Homepage: <http://www.akzonobel.com>
For information call: 026-3664738

Akzo Nobel Business Course

'Strength in diversity'

'An opportunity to learn about Akzo Nobel, to meet and interact with students from other countries and to learn about the problems and opportunities facing a company like Akzo Nobel'.

1997 participant

Would you like to have that same opportunity to experience the diversity of our activities in the fields of pharmaceuticals, coatings, chemicals and fibers?

If you are a graduating economist, business administration student, engineer or chemist from the Netherlands, Sweden, Germany, the UK or the USA - then apply for our International Business Course 1998 which will be held from February 16-20th at our headquarters in Arnhem, the Netherlands.

More information:

Akzo Nobel Nederland bv
Corporate Recruitment
P.O. Box 9300
6800 SB ARNHEM



CREATING THE RIGHT CHEMISTRY

Akzo Nobel is headquartered in Arnhem, the Netherlands. The company employs 70,000 people and has activities in more than 60 countries. In 1996, consolidated sales aggregated NLG 22.4 billion. Working at Akzo Nobel means a career in a market-driven and technology-based company, serving customers throughout the world with healthcare products, coatings, chemicals, and fibers.

CREED

Experimenteel economisch onderzoek en onderwijs

Sinds 1991 wordt in Nederland experimenteel onderzoek gedaan door het Center for Research in Experimental Economics and Political Decision-making (CREED). Het instituut is verbonden aan de FEE. CREED wordt geleid door directeur Prof. dr. Frans van Winden en Prof. dr. Arthur Schram. CREED bestaat uit twee takken. De ene tak van CREED is een onderzoeksprogramma van de leerstoel Openbare Financiën waarin aandacht wordt besteed aan onderzoek op het gebied van de economie van de politieke besluitvorming. In de andere tak wordt experimenteel economisch onderzoek gedaan. Voor een belangrijk deel richt dit onderzoek zich ook op de economie van de politieke besluitvorming. Daarnaast wordt in toenemende mate onderzoek gedaan naar de werking van markten en andere instituties. Vaak betreft dit onderzoek dat in opdracht van ministeries of bedrijven wordt gedaan of waarbij onderzoekers van buiten CREED betrokken zijn.

Economische experimenten

In experimenten worden economische processen bestudeerd door mensen beslissingen te laten nemen in een laboratoriumsituatie. CREED heeft een volledig ingericht computerlaboratorium tot zijn beschikking. De deelnemers krijgen een financiële vergoeding. Hoeveel ze precies verdienen staat niet van tevoren vast. Om een experiment te doen slagen, is het noodzakelijk dat deelnemers gemotiveerd zijn om (naar hun idee) juiste beslissingen te nemen. Daarom zijn de verdiensten afhankelijk van de beslissingen van deelnemers en zijn de mogelijke verdiensten voldoende groot. Het doel van een experiment is niet het nabootsen van een werkelijkheid maar het creëren van een economische werkelijkheid: de beslissingen van deelnemers hebben werkelijke economische gevolgen (ze voelen het immers in hun portemonnee).

Het voordeel van een experimenteel onderzoek is dat in het laboratorium allerlei aspecten van een situatie kunnen worden beheerst. Theorieën kunnen op deze wijze onder bepaalde ceteris paribus voorwaarden worden getest.

Vaak is het uitvoeren van experimenten de enige manier waarop bepaalde gegevens verkregen kunnen worden. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de overheid een andere wijze van toekennen van

vergunningen of licenties overweegt. Hoe actoren zich zullen gedragen bij de invoering van een nieuw beleid, kan alleen worden onderzocht in experimenten: immers buiten het laboratorium is de nieuwe situatie nog niet aan de orde! Op deze wijze kunnen economische experimenten een rol vervullen die vergelijkbaar is met de rol van windtunnels bij het ontwikkelen van vliegtuigen of auto's.

De onderzoekers

CREED beschikt over een groep onderzoekers, met expertise op het gebied van economie, econometrie, wiskundige economie, politicologie en psychologie. Het laboratorium is internationaal bekend, goed geoutilleerd en geliefd bij buitenlandse onderzoekers die hier graag voor korte of langere tijd (bijvoorbeeld een sabbatical year) willen verblijven.

Het onderzoek

Het onderzoek van CREED is geworteld in de zuiver wetenschappelijke interesse van de onderzoekers. Het belangrijkste deel betreft fundamenteel onderzoek. Voorbeelden zijn lobby-gedrag, vrijwillige voorziening van publieke goederen, individueel zoekgedrag, het ontstaan van sociale verbanden in groepen en de economische gevolgen daarvan, het effect van

verschillende beloningsstructuren op arbeidsinspanning, de rol van emoties binnen economische besluitvorming, stemgedrag, systematische inconsistenties in verwachtingen op financiële markten, escalatie van intergroepsconflicten en de rol van feedback op productiebeslissingen in een oligopolie.

Een ander deel van het onderzoek heeft een meer toegepast karakter, waarbij vragen vanuit het bedrijfsleven of de overheid een rol spelen. Zo is er het afgelopen jaar een serie experimenten uitgevoerd met klokveilingen. De opdrachtgever was een veiling die meer wilde weten over de aspecten die een belangrijke rol spelen bij het veilingresultaat, mede met het oog op mogelijke toekomstige veranderingen in het systeem van veilen. Ook is er onderzoek uitgevoerd in opdracht van een ministerie in het kader van het veilen van bepaalde licenties.

In de loop der jaren is de lijst met onderwerpen waarin experimenten zijn uitgevoerd steeds langer geworden. Experimentele economie is immers een methode die toepasbaar is op vele gebieden. Onderzoekers van andere universiteiten maar ook steeds meer onderzoekers van onze faculteit die niet bij CREED werkzaam zijn, vinden de weg naar het laboratorium. Zo zijn er experimenten verricht op het gebied van financieel management en lopen er op dit moment

projecten (of ze starten binnenkort) op het gebied van arbeids-(en scholings)economie (binnen het SCHOLAR project), emancipatie-economie en wiskundige economie.

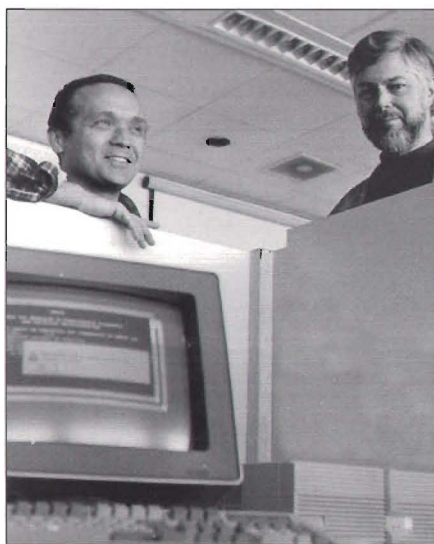
Samenwerkingsverbanden

De Europese Unie heeft onlangs subsidie toegekend aan een netwerk van Europese economische laboratoria in Europa. Naast CREED (hoofdaanvrager en coördinator) bestaat het netwerk uit universiteiten in Bonn, Berlijn, York, Wenen, Barcelona en Jeruzalem. Binnenkort gaat dit netwerk van start en zullen onderzoeksprojecten worden uitgevoerd waarbij steeds minstens twee universiteiten samenwerken. De subsidie voorziet in het aanstellen van een aantal postdocs (één per deelnemende universiteit) en een vergoeding van een deel van de kosten die een dergelijke internationale samenwerking met zich meebrengt. Voorts heeft CREED tal van nauwe contacten en gezamenlijke projecten met Amerikaanse universiteiten.

Het gebruik van experimenten in het onderwijs

In eerste instantie is CREED opgericht om onderzoek te verrichten met behulp van economische experimenten. Het blijkt echter dat niet alleen onderzoekers iets kunnen leren van experimenten maar ook deelnemers (studenten). In andere wetenschappen is het heel gebruikelijk dat er practica bestaan, waarbij studenten niet passief kennis tot zich nemen maar zich actief bezighouden met de stof. Ook op onze faculteit wordt deze methode steeds meer gangbaar. Docenten beseffen dat experimenten abstracte begrippen en theorieën kunnen verduidelijken. Bovendien blijkt dat veel studenten deze onderwijsvorm als motiverend ervaren. Sommige recente leerboeken maken gebruik van experimenten als leermethode en over de hele wereld worden nieuwe onderwijsexperimenten ontwikkeld (er is een internationale newsletter te vinden op

internet waarin docenten ervaringen uitwisselen: <http://www.marietta.edu/~delemeeg/expnom.html>). De Universiteit van Amsterdam, als voorloper in Nederland op het gebied van experimentele economie, kon hierbij natuurlijk niet achterblijven. Een medewerker van CREED, Joep Sonnemans, ontwikkelt momenteel experimenten voor het propedeuse onderwijs. In het propedeusevak micro-economie zullen dit jaar vele kleine en enkele grotere experimenten worden gebruikt. Zo zullen studenten gaan



ARTHUR SCHRAM & FRANS VAN WINDEN

handelen op experimentele markten en proefondervindelijk het effect kunnen onderzoeken van verschuivende vraag- of aanbodcurves, belastingen, externe effecten, etc. Het ligt is de bedoeling dat ook in andere cursussen (niet alleen in de propedeuse) experimenten zullen worden gebruikt. Docenten die in principe iets voelen voor het opnemen van experimenten in hun cursussen, kunnen contact opnemen Joep Sonnemans. Hij heeft veel voorbeelden van wat elders in de wereld wordt gebruikt, en denkt en helpt graag mee bij het ontwikkelen van nieuwe experimenten.

De experimenten die in het onderwijs worden gebruikt, zijn overigens typisch anders van karakter dan de gebruikte experimenten voor onderzoeksdoeleinden. Dit komt doordat bij een onderzoeksexperiment de betrouwbaarheid en

reproduceerbaarheid van de data voorop staan. Deze experimenten zijn vaak abstract van aard om de storende effecten van verschil in achtergrond en voorkennis van de deelnemers te minimaliseren. Bij onderwijsexperimenten is het doel het begrip van deelnemers te bevorderen. Deze experimenten worden minder abstract gepresenteerd en soms is communicatie tussen deelnemers toegestaan.

Studenten die willen deelnemen aan een CREED-experiment, moeten de vitrine in de centrale hal van het Roeterseiland in de gaten houden. Hier worden nieuwe experimenten aangekondigd. De animo om aan deze experimenten deel te nemen is meestal erg groot, dus je kunt beter snel reageren!

Studenten die geïnteresseerd zijn in experimentele economie als onderzoeksmethode, kunnen het basisvak Experimentele Economie volgen (derde trimester). Het is ook mogelijk een afstudeeronderzoek te doen op dit terrein. **E**

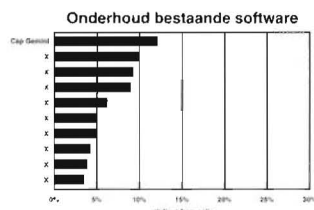
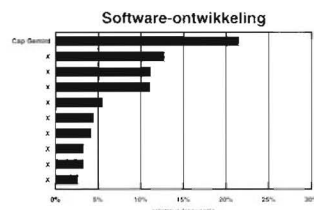
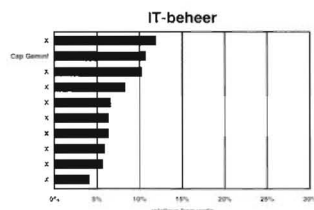
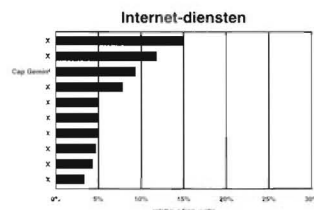
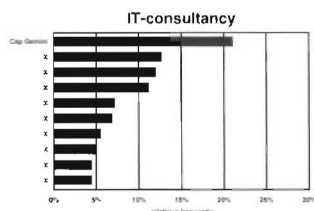
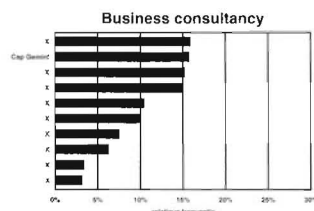
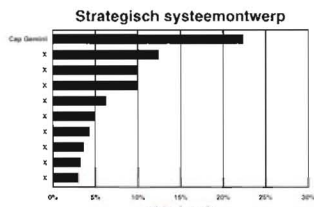
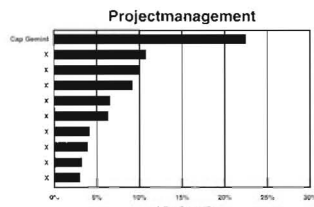
Meer informatie: een korte inleiding over de experimentele methode is te vinden in Arthur Schram en Joep Sonnemans, *De opkomst van de experimentele economie in het Tijdschrift voor Politieke Economie*, april 1997. Een inleidend tekstboek dat vooral goed ingaat op de experimentele methode, is D. Davis en C. Holt, *Experimental Economics*, Princeton University Press 1993. Een diepgaander boek, waarbij vooral experimentele resultaten aan bod komen, is *The Handbook of Experimental Economics*, onder redactie van J. Kagel and A. Roth, Princeton University Press 1995. Gegevens over onderzoek uitgevoerd bij CREED (overdrukken van artikelen, discussion papers) zijn te verkrijgen bij het secretariaat van CREED (Karin de Rooy, kamer 6.03).

internet:

http://www.fee.uva.nl/vak_groep/creed

Als Cap Gemini-medewerker heb je een streepje voor.

Voorkeurspositie IT-bedrijven per dienst/product



In overleg met Blauw Marktonderzoek vermelden wij in bovenstaande grafieken geen namen van collega IT-bedrijven.

Bron: Image & Performance Monitor '97

Pas of bijna afgestudeerden aan hbo of universiteit met interesse in een carrière in de informatietechnologie sturen nu de coupon in voor meer informatie.

Ja, ik wil meer weten over een carrière bij Cap Gemini.

Naam: _____ nv/v*

Voorletters: _____

Straat: _____

Postcode/plaats: _____

Telefoon: _____

Geboortedatum: _____ Afstudeerdatum: _____

Studierichting + afstudeerrichting: _____ hbo/WO*

* Doorhalen wat niet van toepassing is. Stuur deze bon in een ongefrankeerde enveloppe aan: Cap Gemini, Personeel Zaken, antwoordnummer 4313, 3300 VE Utrecht. <http://www.capgemini.nl>

RE.47



CAP GEMINI

MORE DEMANDING, MORE REWARDING.

Cap Gemini Nederland B.V.
Postbus 2575
3500 GN Utrecht
Tel.: 030 252 6496
Fax: 030 254 5317
<http://www.capgemini.nl>

NIEUWE ONTWIKKELINGEN IN DE TELECOMMUNICATIE

Verslag van een onderzoek bij Economische Zaken.

"Ambtenaren: beleid Kok kost banen"; zo luidde een krantenkop begin oktober in de Volkskrant. Deze stelling had betrekking op het dereguleringsbeleid van het huidige Paarse kabinet, en was gebaseerd op een onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Beroerder kan natuurlijk niet; een overheidsonderzoek dat de resultaten van het huidige overheidsbeleid negatief waardeert. Tenminste, als we de kop mogen geloven. Aangezien ik tijdens mijn stage zelf meegewerkt heb aan dit onderzoek, kan ik de krantenkop ontkrachten. Maar helaas is er een verschil tussen iets schrijven op de Universiteit, dat normaal gesproken alleen door je medestudenten gelezen wordt, of iets schrijven bij een ministerie. Ofschoon de wetenschappelijke waarde van een op de Universiteit geschreven stuk waarschijnlijk dezelfde is, heeft het veel minder impact.

Gedurende het eerste half jaar van 1997 heb ik stage gelopen bij de onderzoekshoek van de directie Algemene Economische Politiek (AEP) van EZ. De directie AEP heeft een directe adviseursrol van Minister Wijers, en bestaat uit een vijftal verschillende 'hoeken'. Naast de onderzoekshoek bestaan bijvoorbeeld ook de structuur- en de conjunctuurhoek. De onderzoekshoek verricht over het algemeen beleidsondersteunend onderzoek. Deze hoek bestaat uit vijf onderzoekers en vier student-assistenten. De student-assistenten assisteren bij een onderzoek van de vaste medewerkers, of verrichten een eigen onderzoek waaraan de vaste medewerkers niet toekomen.

De onderzoekshoek heeft zich in het verleden met een aantal belangrijke onderwerpen beziggehouden. De gehele problematiek rond het 'tweesnijdende zwaard' is daar ontwikkeld en de afgelopen vier jaar is 'marktwerking' het meest belangrijke onderwerp geweest. De verschillende marktwerkingsonderzoeken, die ook door student-assistenten zijn verricht, hebben een rol gespeeld bij de totstandkoming van de nieuwe Mededingingswet. Voor de geïnteresseerde lezer is een leuk overzichtsartikel van de verschillende onderzoeken te vinden in Maandschrift Economie (Haffner en Van Bergeijk, 1997).

Zelf heb ik mij beziggehouden met een soort consultancy-achtig onderzoek naar de ontwikkelingen in de telecommunicatiesector. Dit onderzoek was een onderdeel van een OESO-onderzoek naar de effecten van regulatory reform in vijf verschillende Nederlandse sectoren (energie,

SANDER BAIJÉ

wegtransport, luchtvaart, distributie en telecommunicatie). Er werden vijf koppels van een student-assistent en een vaste medewerker gevormd, die een hele sector moesten doorlichten. Ik had zelf geen enkele kennis van de telecommunicatiesector, en had al helemaal geen ervaring met het uitvoeren van zo'n onderzoek. Maar dit maakte totaal niets uit: "veel stukken lezen, en dan kwam je er wel uit" werd gezegd. Uiteindelijk is er een Engelstalig rapportje naar de OESO gestuurd, waarvan hieronder een korte uitwerking van mijn deel is gegeven. Naast het OESO-onderzoek moesten natuurlijk ook minder leuke dingen, zoals het controleren op fouten van een literatuurlijst, gedaan worden.

Al met al kan ik gerust stellen dat ik in zo'n half jaar veel heb bijgeleerd. Je doet een beetje onderzoekservaring op, en tegelijkertijd krijg je een beetje zicht op de gang van zaken in zo'n ministerie. Ik kan het dan ook iedereen van harte aanbevelen een sollicitatieformulier te schrijven; of voor zo'n stage als student-assistent of voor de BOFEB-opleiding (voor (bijna) afgestudeerde studenten).

Regulatory reform in de telefoniesector

De Nederlandse economie draait als nooit tevoren. In de buitenlandse pers wordt het 'poldermodel', terecht of onterecht, enorm gewaardeerd. Eén van de kenmerken van het model is marktwerking. De Nederlandse overheid ziet marktwerking

als de 'toverformule' voor vrijwel alle economische problemen. Indien de markten goed werken, zal dit leiden tot een Pareto-efficiënt evenwicht. Ofschoon Adam Smith dit al twee eeuwen geleden stelde, is deze gedachte pas vanaf eind jaren tachtig in Nederland gemeengoed geworden. Onder het bewind van Lubbers is een start gemaakt met deregulering, en in het huidige Paarse kabinet heeft deregulering nog duidelijkere vormen gekregen. Een goed voorbeeld is hier het introduceren van marktwerking in sectoren die voorheen publiek geregeld werden. Saillante voorbeelden hiervan zijn de telefonie en de spoorwegen. Marktwerking in de telecommunicatiesector is inmiddels ver ontwikkeld. Hieronder zal een kort overzicht van de recente ontwikkelingen worden gegeven in deze sector.



MULTIMEDIA VOOR IEDEREEN

FOTO: MARIE BLOEMER

Natuurlijk monopolie

Sinds 1 juli 1997 is de gehele sector geliberaliseerd, en nog dit jaar moet het Parlement de nieuwe Telecommunicatiewet aannemen. Dit moet gebeuren voor januari 1998, aangezien in het nieuwe jaar de veranderde Europese regelgeving van kracht gaat. Tot het begin van de jaren negentig dacht de overheid dat het wel op rolletjes liep in de telecommunicatiesector. Het aanbieden van datacommunicatie was geliberaliseerd en de indicatoren van statische efficiëntie (zoals produktiviteit en tarieven) waren van een hoog niveau. Weliswaar liepen de prestaties enigszins achter bij de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, echter dit was nog geen reden tot volledige herziening van het beleid.

Het was op zich geen vreemde gedachte. De telecommunicatiesector lijkt bij uitstek een natuurlijk monopolie en de overheid dient haar monopolie door middel van wet- en regelgeving voor toetreding te beschermen. Deze stelling is echter niet gerechtvaardigd. In het verleden is nog nooit een empirische onderbouwing gegeven voor de stelling dat de gehele telecommunicatie-sector een natuurlijk monopolie is. Alleen voor de Verenigde Staten bestaan enkele studies. De resultaten zijn echter niet consistent. De in sommige gevallen gevonden dalende kostencurve reflecteert namelijk geen schaalvoordelen, maar technologische vooruitgang. Slechts de verbinding van de laatste schakelfaciliteit tot aan de huisaansluiting vertoont kenmerken van een natuurlijk monopolie. Nederland bevindt zich in een zeer luxe positie aangezien geen monopolie op deze verbinding bestaat. Zo is kabeltelevisie een substituuut voor het ontvangen van televisie-signalen via de antenne, en technisch gezien is het mogelijk over deze kabels communicatiediensten te transporteren. De kabelexploitanten in Nederland hebben een dekkingsgraad van ongeveer 96% van de bevolking (samen met België en Luxemburg de hoogste ter wereld).

In een in 1993 uitgebracht rapport Telecommunicatie in Nederland; op weg naar wereldklasse door McKinsey wordt dan ook gesteld dat de overheid er verstandig aan doet gebruik te maken van deze alternatieve infrastructuur.

Inmiddels (in 1993) blijkt Nederland al een achterstand op andere landen te hebben met betrekking tot de dynamische efficiëntie. De ontwikkeling en diffusie van nieuwe diensten loopt namelijk achter bij andere landen, en de markten waarin concurrentie is toegestaan (bijvoorbeeld mobiele telefonie) laten slechts beperkte groei en innovatie zien.

Mobiele telefonie

De eerste echte liberaliseringsstap volgt in 1995 als de overheid een tweede GSM-licentie aan Libertel verstrekt. Het toestaan van concurrentie in deze deelmarkt is eenvoudiger dan in de vaste telefoniemarkt, aangezien de PTT in dit segment ook nog geen netwerk heeft. Op dit moment worden nieuwe abonnees evenredig verdeeld tussen de twee aanbieders. De komst van Libertel heeft tot een oerwoud aan nieuwe abonnementen geleid, zodat het onduidelijk is of dit tariefverlagingen tot gevolg heeft gehad. Wel kan gesteld worden dat de twee aanbieders creatiever zijn geworden. Wie had dat ooit gedacht: een gratis mobiele telefoon bij huishoudelijke boodschappen? Begin volgend jaar treden nog twee nieuwe dienstenaanbieders toe tot de markt en wellicht komen we dan nog vreemdere aanbiedingen tegen.

Vaste telefonie

Ook in de vaste telefoniemarkt hebben er aanzienlijke veranderingen plaatsgevonden. Sinds 1 juli 1997 kunnen Enertel en Telfort telefonie aanbieden. In eerste instantie richten beide zich op de internationale telefoniemarkt. Dit is niet vreemd aangezien de winstmarges in het internationale segment aanzienlijk zijn. Enertel en Telfort hebben inmiddels al een duidelijke invloed gehad op de tarieven van de PTT. De tarieven kunnen echter nog steeds worden verlaagd, dit blijkt wel uit het feit dat call back telefonie drie keer zo goedkoop is.

Interconnectie

Het zal echter een geruime tijd duren voor er sprake is van een volkomen concurrerende markt. De PTT kan namelijk nog altijd misbruik maken van haar

'oude' monopoliepositie. Naast problemen rondom nummerportabiliteit, gelijke toegang en kruissubsidiëring, is interconnectie het belangrijkste probleem. De koppeling van twee verschillende netwerken en het gebruik van het andere netwerk wordt interconnectie genoemd. De PTT heeft een heel fijnmazig netwerk, en zolang het overgrote deel van de abonnees een abonnement bij de PTT heeft, moeten de abonnees van bijvoorbeeld Enertel een bedrag betalen voor het gebruik van het PTT-netwerk. Indien de twee soorten abonnees een identiek belgedrag hebben, zijn de Enertel-abonnees een groot bedrag aan interconnectie kwijt.

Indien het interconnectietarief op kosten is gebaseerd, is er geen probleem. Er wordt betaald voor de geleverde diensten. Het is echter duidelijk dat de PTT de hoogte van de interconnectietarieven als strategisch wapen zal inzetten. De PTT zal dit tarief zo hoog willen vaststellen, zodat de (potentiële) nieuwe toetreders geen marktaandeel kunnen verwerven. Een efficiënte interconnectieregelgeving wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het bereiken van een competitieve markt. Een 'verkeerd' tarief kan verstrekkingen gevolgen hebben. Indien het tarief te hoog is, treden onvoldoende partijen toe tot de markt en wanneer het tarief te laag is, worden door de markt verkeerde signalen afgegeven. Op dit moment is één ding duidelijk: de interconnectie-tarieven van de PTT zijn in vergelijking met die van British Telecom in het Verenigd Koninkrijk veel te hoog.

Conclusie

Al met al kan gesteld worden dat marktwerking in de telecommunicatiesector positieve effecten heeft gehad op de performance van de sector. Tarieven zijn verlaagd, werkgelegenheid is toegenomen en er zijn legio nieuwe diensten ontwikkeld. De ontwikkelingen in deze sector geven dan ook geen enkele aanleiding tot pessimisme van het marktwerkingsbeleid. De aard van de telecommunicatiesector biedt natuurlijk wel meer mogelijkheden voor concurrentie, dan bijvoorbeeld die van de spoorwegen. Voor het volledig slagen van het beleid is het echter wel noodzakelijk dat een goede oplossing voor de interconnectieproblematiek wordt gevonden. ■



De handen van Richard Schuil

basics

year of birth: 1972

origin: ORBI Leeuwarden

specialty: jump serve

ultimate

until now: Olympic gold in Atlanta

ambition: to play for one of the top-3 clubs in Italy

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.

THE ULTI

KPMG Accountants

K P M G

Werkzaam voor 1 op de 3 wereldconcerns uit de top 1.000. Actief in 147 landen, met ruim 78.500 medewerkers. Samen goed voor een omzet van US\$ 8,1 miljard. In Nederland vertegenwoordigd met meer dan 39 kantoren en 4.200 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.



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

INTERNATIONALE LUCHTVAART: De confrontatie met schaarste

City-shoppers van de KLM, Easyjet, verse Hollandse tulpen in Los Angeles. Voorbeelden die illustreren dat de prijs voor het product luchtvaart voor velen is op te brengen. Mede de lage prijs voor het gebruik van het luchtverkeer en de daaruit voortvloeiende grote vraag is er debet aan dat veel luchthavens in de wereld op de grenzen van hun mogelijkheden balanceeren, en de roep om capaciteitsvergroting groot is. Is er iets te veranderen aan de huidige grote vraag naar het product luchtvaart, of moet dit als een gegeven worden beschouwd?

In Nederland beschouwen veel mensen het tegenwoordig als vanzelfsprekend om voor nog geen duizend gulden een weekje op strandvakantie te gaan of voor een paar honderd gulden meer de continenten over te zwerven. De zakenreiziger maakt steeds vaker gebruik van het vliegtuig om klanten over de gehele wereld te bezoeken. Ook neemt het vrachtverkeer door de lucht grote vormen aan, mede onder invloed van het just-in-time principe en de globalisering die de wereldhandel doet stijgen. Ondertussen dalen door de scherpe concurrentie de prijzen nog steeds. Daarbij komt dat staatssteun het in veel landen mogelijk maakt dat onrendabele maatschappijen zich met lage prijzen kunnen handhaven. Air France en Alitalia zijn hiervan sprekende voorbeelden.

Door de vraag, die door genoemde oorzaken en de toenemende welvaart alsmaar groter wordt, klinkt de roep om meer capaciteit in de luchtvaart steeds luidder. Een groeiende groep burgers ondervindt hinder van de luchthavens. Schiphol is hiervan een treffend voorbeeld, maar bijna alle andere luchthavens in de wereld hebben hiermee te maken.

De huidige discussie gaat grotendeels voorbij aan de vraagkant van het probleem. Door de huidige prijsstelling als een gegeven te accepteren, hoeft de discussie zich alleen maar te richten op hoe aan deze vraag te voldoen. Maar zijn er eigenlijk wel mogelijkheden om iets aan de lage prijs te veranderen?

STEFAN KOOMEN

Het afremmen van de vraag

Om de vraag enigszins te verminderen kan er worden gedacht aan een tweetal zaken. Allereerst het bieden van goede alternatieven voor luchtvervoer, die concurrerend zijn geprijsd. Op korte afstand zijn de High-Speedferry van Stena-Line en de Thalys enkele voorbeelden van een alternatief voor het vliegtuig. Enkele wetenschappers noemen de toenemende gebruiksmogelijkheden van de informatietechnologie voor met name de zakenwereld een alternatief voor de luchtvaart. Onderhandelingen kunnen op afstand worden gevoerd en informatie kan snel worden doorgegeven. De huidige tendens in de zakenwereld is echter dat steeds meer van het vliegtuig gebruik wordt gemaakt om persoonlijk aanwezig te kunnen zijn. De prijs is voor deze groep reizigers minder belangrijk. Voor het vrachtverkeer door de lucht zijn er andere belangen in het geding. De versheid van producten is nu één van de belangrijkste beweegredenen om het vliegtuig vanwege de snelheid in te schakelen. Een alternatief hiervoor zou productie ter plaatse kunnen zijn. Hoezeer dit echter de nationale economische belangen schaadt zal duidelijk zijn. Een omvangrijke lobby is daarom fel tegen dit idee gekant. In hoeverre dit uitvoerbaar is moet daarom worden betwijfeld.

Ten tweede kan er een prijsprikkel overwogen worden, die de schaarste aan de aanbodkant kan weergeven. Alleen maatregelen van de overheid kunnen een dergelijke prikkel geven. Een belangrijk probleem hierbij is dat vrijwel elk land, dus ook Nederland, gebonden is aan internationale luchtvaartverdragen, die het invoeren van additionele accijnzen bijna onmogelijk maken. Wel kunnen in beperkte mate heffingen worden ingevoerd, zoals in Nederland de geluidsheffing. Overigens bevindt de luchtvaartsector zich in Nederland in de omstandigheid dat de tickets vrij zijn van BTW en dat over de kerosine geen accijns wordt betaald. Mede hierdoor zijn de kerosineprijzen in Nederland één van de laagsten in Europa. Door enkele betrokkenen is Schiphol al eens gekescherend 'de witte pomp van Euro-pa' genoemd.

De milieubeweging in Nederland is een warm pleitbezorger van het in rekening brengen van een prijs voor het milieu. Een dergelijke prijs wordt nog nauwelijks betaald, terwijl het luchtverkeer als een grote bron van vervuiling geldt. Het doorberekenen van milieuschade in de prijs van producten is nergens in de economie nog gemeengoed, maar kan ook helpen een prijsprikkel aan de vraagkant te geven om minder van het luchtverkeer gebruik te maken.

Maar de roep om uitbreiding blijft bestaan. Zowel de passagiers- als de vrachtluchtvaartbedrijven pleiten voor een snelle expansie in de vorm van een vijfde baan op Schiphol op korte termijn

en voor een geheel nieuwe locatie in de toekomst. Zij achten dit noodzakelijk om aan de toegenomen vraag te kunnen voldoen en om de mainportfunctie van



De versheid van producten is een van de belangrijkste beweegredenen om het vliegtuig vanwege de snelheid in te schakelen.

FOTO: CAPITAL PRESS

Schiphol, die het kabinet nadrukkelijk nastreeft en die voor veel werkgelegenheid zorgt, te versterken. Zij wijzen er op dat, als Schiphol niet wordt uitgebreid, de aan luchtvaart gerelateerde bedrijven de wijk zullen nemen naar omringende landen.

Solistisch optreden is onmogelijk

De dreiging van een vertrek van deze bedrijven geeft het internationale karakter van het probleem goed weer. Maatregelen die zich richten op verhoging van de prijs van de luchtvaart zullen minimaal in Europees verband moeten worden genomen, omdat anders de concurrentieverhoudingen door dit overheidsingrijpen worden aangetast. In Europa wordt niet overal even zwaar getild aan de overlast die het vliegverkeer veroorzaakt en er wordt driftig gewerkt aan capaciteitsuitbreiding. Milaan en Parijs vormen hier goede voorbeelden van luchthavens die nu in rap tempo werken aan capaciteitsvergroting. Deze luchthavens zijn zeker op intercontinentale vluchten belangrijke concurrenten van Schiphol. Door maatregelen in Europees verband te nemen en door niet solistisch te werk te gaan, zouden deze luchthavens geen extra concurrentievoordeel ten opzichte van Schiphol krijgen. De gevolgen voor de grensstreek

van de verhoging van de benzineaccijnzen vormen een goed voorbeeld van de gevaren van solistisch overheidsingrijpen. Een dergelijke situatie is ook voorstelbaar voor de luchtvaart als maatschappijen er voor kiezen een andere luchthaven in Europa te verkiezen boven Schiphol.

Een andere maatregel die wel eens wordt bepleit in internationaal verband is het systeem van verhandelbare vergunningen. Deze zouden dan kunnen worden uitgegeven door de Europese Unie, zoals dat nu gebeurt in de visserij. De Europese Unie, en niet de landen individueel, geeft dan een maximum aantal vluchten dat zij wenselijk acht, maar laat dan in het midden waar deze vluchten zouden moeten plaatsvinden. Het opzetten van een dergelijk vergunningstelsel leidt waarschijnlijk tot specialisatie (op vracht in rustige gebieden en op passagiers in de nabije omgeving van steden) en een hogere prijs die de vraag kan afremmen. Een dergelijk stelsel werd onder anderen door de OECD ter sprake gebracht.

Het paarse kabinet hecht veel waarde aan marktwerking. Daarom is het vreemd dat juist aan de vraagkant weinig aandacht wordt geschonken. Het huidige overheidsingrijpen is misschien wel deel van de oorzaak die ten grondslag ligt aan de problemen van heden, waarin de vraag het aanbod overtreft. Juist door in de prijzen dezelfde doorberekening te maken voor het aantasten van het milieu zoals dat nu ook bij benzine gebeurt, kan er een evenwichtigere situatie ontstaan. De moeilijkheid is echter dat Nederland gebonden is aan internationale luchtvaartverdragen die de bewegingsruimte van de Nederlandse regering beperken. Juist daarom zou internationaal overleg en nieuwe onderhandelingen over deze verdragen nodig zijn, bijvoorbeeld door initiatief vanuit de Europese Commissie. Nu lijkt de overheid de huidige situatie aan de vraagkant te moeten accepteren en ontkomt het niet aan uitbreiding van de capaciteit om de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven op peil te kunnen houden. **R**

"Mythevorming houdt fundamentele discussie tegen"

Lucas Reijnders (hoogleraar Milieukunde aan de UvA en verbonden aan de stichting Natuur en Milieu in Utrecht) wijst op het ontbreken van een fundamentele discussie als het gaat om de toenemende vraag naar het product luchtvaart. Hij constateert een mythevorming rondom de luchtvaart die een dergelijke discussie onmogelijk maakt, net zo als indertijd Fokker onaantastbaar was. Een prijsverhoging ligt onder het publiek buitengewoon moeilijk.

De politieke besluitvorming hierover wordt in Nederland ook nog eens bemoeilijkt door de overlegcultuur, die de lobby veel invloed geeft.

De wetenschap in Nederland levert tot nu toe een geringe bijdrage, voor een belangrijk deel omdat de wetenschap niet ongebonden is, en veelal bij gratie van het bedrijfsleven als wetenschapper werkzaam is.

Schiphol heeft een heel P.R.-circus ontkend en lijkt er alle belang bij te hebben de discussie van de of-vraag om te leggen naar de hoe-vraag. Reijnders wijst nadrukkelijk op de mogelijkheid van een herziening van het huidige Schiphol door een andere ligging van de huidige banen. Dit zou aanzienlijke mogelijkheden voor capaciteitsuitbreiding geven. Een eiland in zee zoals dat nu als nieuwe locatie voor Schiphol wordt voorgesteld, lijkt bedrijfseconomisch nooit rendabel te kunnen zijn.

In de huidige prijzen die voor het product luchtvaart worden gevraagd, is de prijs voor het gebruik van het milieu nauwelijks verdisconteerd. Bovendien is kerosine (dat chemisch bijna identiek is aan benzine) heel erg laag geprijsd. Mocht hiervoor dezelfde prijs voor worden gevraagd als voor benzine, en wordt over vliegtickets BTW geheven worden, dan zal een belangrijk deel van de vraag zowel passagiers- als vrachtluchtvaart uitvallen en zou een uitbreiding van Schiphol niet meer nodig zijn. Ook maakt zo'n prijsverhoging een zoektocht naar alternatieve energiebronnen zoals waterstof, dat vrijwel geen milieuschade veroorzaakt, noodzakelijker dan nu het geval is.

Activiteiten Collegejaar 1997-1998

Bedrijfsbezoeken:

Neem een kijkje in de keuken van belangrijke bedrijven en instanties en zie meteen aspecten van je studie die in de praktijk terug komen. Vooral leuk als je je nog in een oriënterende fase van je studie bevindt.

Studiereis:

Heb je zin in een betaalbare nuttige en vooral gezellige reis en moet je je doctorale werkstuk nog schrijven? Ga dan 10 dagen op reis naar een fascinerend Oosteupees land, schrijf tegelijk je doctorale werkstuk en kom in aanmerking voor een subsidie van de Faculteit.

Amsterdamse Carrière Dagen

Gedurende drie dagen wordt jou als student de mogelijkheid geboden in contact te

komen met toekomstige werkgevers. De meest toonaangevende bedrijven van Nederland stellen zich voor door middel van bedrijfspresentaties en workshops. Tevens bestaat de mogelijkheid om oriënterende en selecterende gesprekken te voeren met recruiters van een aantal bedrijven.

Search '98

Op 18 april a.s. zullen 20 studenten afreizen naar Zuidoost Azië om onderzoek te gaan verrichten voor het Nederlandse bedrijfsleven in Thailand en Vietnam. Maar uiteraard is ook met de thuisblijvers rekening gehouden, want zij kunnen de reis "live" volgen op <http://www.logica.com> met behulp van de Sefa Web-Cam.

Amsterdamse Congres Week

Wederom zal dit jaar door de Sefa de Amsterdamse Congres Week worden georganiseerd. Naast Sefa zullen M&O Linking Pin, VIAE en Panta Rhei binnen deze week elk een dag organiseren op hun vakgebied. Grote namen uit het bedrijfsleven, overheid en de wetenschap zullen op de congressen zorgdragen voor de kwaliteit. De Week zal worden afgesloten met een politiek debat.

tweede trimester		
15 december	Bedrijfsbezoek Coopers & Lybrand	VSAE
15-19 december	Accountancyweek	FSA
17-18 december	Bedrijfsbezoek optiebeurs	Sefa
begin februari	Financiële Beroependag	FSA
1-8 februari	Studiereis naar Milaan	VSAE
10 februari	Economencafé	VIAE
17 - 19 februari	Amsterdamse Carrière Dagen	Sefa
februari	Feest	Sefa
begin maart	Congresdag	FSA
derde trimester		
27 maart - 5 april	Studiereis Oost Europa	Sefa en M&O Linking Pin
28 maart- 5 april	Studiereis	VIAE
april	Beleggersdag	FSA
april-juni	Search '98 reis	Sefa
20 - 24 april	Amsterdamse Congresweek <i>Sefa, M&OLinking Pin, VIAE, Panta Rhei</i>	
24 april	Politiek debat	Age Nobas
april	Lustrum activiteit	VIAE
eind april	Studiedag	VSAE
mei	Studiereis Accountancy Chicago	FSA
27 mei	Arbeidsmarktdag	VIAE
juni/juli	Research Project Mexico	FSA

Voor inlichtingen: Sefabalie Kamer E0.02, telefoonnummer 627 96 53.

Financiële Studievereniging Amsterdam (FSA)

De FSA richt zich op de vakgebieden Financiering, Accountancy, Controlling en Beleggingsleer en is de grootste studievereniging op dit vakgebied in Nederland. Jaarlijks organiseert de FSA tal van activiteiten. In de komende periode zijn dit onder andere:

- KPMG Training Days; Op de volgende data houdt KPMG haar training days: 27 oktober, 3, 12, 19 en 26 november. Maak kennis met KPMG en 'train your basics'. Aanmeldingsformulieren zijn verkrijgbaar bij de FSA.
- Workshops; Op 7 november kun je met de FSA naar IMC (International Marketmakers Combination), en op 18 november houdt KPN een landelijke workshop.
- London Banking Tour; Van 1 tot en met 5 december organiseert de FSA, namens de Financierings Associatie Nederland (FAN), de London Banking Tour. Zo'n 20 studenten die een carrière als Investment Banker ambiëren zullen onder andere de volgende banken bezoeken: ABN AMRO Hoare Govett, CS First Boston, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Morgan Stanley en Salomon Brothers.
- Seminar Research Project Brazil; 16 december a.s. organiseert de FSA in samenwerking met NCM het seminar RPB. Op deze dag worden de investeringsmogelijkheden in Brazilië besproken. Het seminar richt zich met name op het Nederlandse Midden- en Kleinbedrijf.
- Accountancy Week; Van 15 tot en met 19 december vindt voor het tweede jaar de Accountancy Week plaats. In deze week kun je alle grote accountantskantoren bezoeken en zo een goed beeld krijgen van de organisatie van en verschillen tussen de diverse kantoren. Dit jaar wordt bovendien een bezoek gebracht aan de interne accountantsdienst van ABN AMRO Bank. Hou de posters in de gaten en schrijf je in.

Wellicht ben je geïnteresseerd in één van bovenstaande activiteiten. Misschien wil je voortaan op de hoogte blijven van de FSA-projecten, van business courses en dergelijke. Bel dan voor meer inlichtingen of kom eens langs op onze kamer. Meteen lid worden kan natuurlijk ook. Hopelijk tot ziens!

FSA

Kamer E0.12

Telefoon / Fax: 020 - 6220816

e-mail: fsa@ivip.frw.uva.nl

AGE/NOBAS

De studentenbond AGE/NOBAS zet zich in voor de belangenbehartiging van alle studenten aan de FEE; lid of geen lid, deeltijd of voltijd. Het belang van een bond in het algemeen; een bond is een vereniging die de belangen van zijn leden vertegenwoordigt. De studentenbond AGE/NOBAS is wat dit betreft de enige vereniging die zich bezig houdt met de belangenbehartiging van de studenten aan de FEE. Een kenmerk van een bond is dat zijn invloed groeit met het aantal leden. Daarom is het belangrijk dat alle studenten zich aansluiten. Het lidmaatschap is gratis en hoe groter de achterban hoe beter de vereniging zich bezig kan houden met haar kernactiviteit: opkomen voor studentenbelangen. Dus schrijf je in bij de SEFA balie, kom langs op de AGE/NOBAS kamer (E 0.13) of bel even (020-5254122).

VIAE

Internationale en Algemene Economie

In december organiseert de VIAE een In-House Dag bij de Nederlandse Bank. Deze dag is vooral als oriëntatie bedoeld voor studenten die in het derde of vierde jaar van hun studie zitten. Je kunt dan kennismaken van de werkzaamheden van algemeen economen bij de belangrijkste Nederlandse financiële instelling. Door deel te nemen aan deze In-House Dag kom jij te weten of de Nederlandse Bank een interessante werkplek voor jou kan zijn en je kunt informeren over jouw beroepsperspectieven bij deze organisatie. Ook vindt er in december of januari weer een economencafé plaats. Met de organisatie van deze en andere activiteiten probeert de VIAE de kloof tussen theorie en praktijk voor studenten Internationale en Algemene Economie te verkleinen. Voor de precieze data en meer informatie: let op de Folia en posters of kom langs bij de Sefa-balie. Neem ook eens een kijkje op onze internetpagina!

(www = <http://student.fee.uva.nl/viae>)



De kleuren van ruimte.

Wie wil expanderen, moet zichzelf daarvoor alle ruimte geven. Ruimte om af te wijken van de platgetreden paden. Om nieuwe wegen in te slaan. Ruimte voor verandering. Verandering is voor KPN al jaren een constante. Verzelfstandiging, beursgang, reorganisatie en voorjaar 1998 de splitsing van KPN. PTT Telecom en PTT Post krijgen dan elk de ruimte om zelfstandig verder te groeien.

PTT Telecom opereert in een explosief groeiende markt. Waar de concurrentie keihard is en technologische voorsprong in dagen wordt gemeten. Dat betekent: elke dag presteren om nummer één te blijven. Met nieuwe diensten als VoiceMail. Met succesvolle producten als Hi-GSM. Met bedrijfsonderdelen als Station 12, wereldleider voor satellietcommunicatie. En met toonaangevende initiatieven als Het Net.

PTT Post is één van de vier wereldspelers in distributie en logistiek. Eén van de slechts drie winst-

gevende postbedrijven ter wereld. De grootste logistieke organisatie van Europa. Het bedrijf investeert in de modernste technieken en informatietechnologieën, zoals systemen voor handschrietherkenning en multimediatoepassingen, en ontwikkelt nieuwe producten als Telepost en Print & Mail. En PTT Post is een bedrijf dat enorm groeit, door de overname van TNT bijvoorbeeld.

Kortom, twee succesvolle ondernemingen die binnenkort hun eigen koers bepalen. Dat kan alleen met uitstekende academici die de ruimte benutten om hun eigen loopbaan vorm te geven. En zich persoonlijk ontwikkelen, onder meer door de diversiteit aan functies bij beide bedrijven. Interesse? Bel voor meer informatie of vraag een sollicitatieformulier aan via 0800-0142, of raadpleeg het Internet: <http://www.kpn.com>



VSAE

Studiereis: Milaan

L'Italia commerciale e degli affari

'Milaan is het financiële centrum van Italië, veel meer dan Rome,' vertelt Emily van Doeland. Zij is lid van de VSAE-commissie die een studiereis organiseert voor studenten actuariaat, econometrie en ORM. 'Milaan heeft alles wat een goede studiereis nodig heeft. Voor elke studierichting hebben we interessante bedrijven gevonden die we willen bezoeken. Milaan heeft een schitterend centrum met talloze monumenten en alle grote Italiaanse bedrijven zitten er.'

De commissie heeft al een druk programma opgesteld. Vrijwel elke dag bezoek je twee keer een bedrijf of een andere instelling. Emily kan (onder klein voorbehoud) al een paar klinkende namen noemen: 'Campari, Agusta (van de helicopters), Alcatel, Credito Italiano, Reale Mutua, Fiat en we hopen op nog veel meer.'

Hoe graag je die ook allemaal wil bezoeken, dat is niet mogelijk. Voor elke studierichting stelt de commissie een speciaal programma samen. 'We hebben echter ook een paar excursies die we met zijn allen doen. Samen beginnen we bijvoorbeeld bij het Nederlandse consulaat. Hier wordt een praatje gehouden over de economische rol van Italië en tussen tegenstellingen binnen het land zelf. Waarschijnlijk gaan we ook een dag gezamenlijk naar Turijn. We hebben een programma dat ook dik in orde is voor eerstejaars die nog niet zo ver zijn in hun studie.'

Heel interessant allemaal, maar hoe komen we in Milaan? En hoe verblijven we daar? Natuurlijk weet Emily het antwoord: 'We gaan met de bus. Het is ongeveer vijftien uur rijden, dus dat is prima te doen. Zeker als je leuke video's meeneemt'.

'Als we eenmaal zijn aangekomen in Milaan verblijven we de hele week in een jeugdherberg. Daar hebben we meerpersoonskamers en het ontbijt is inbegrepen. Lunches krijgen we waarschijnlijk tijdens de bedrijfsexcursies. Alleen het avondeten is niet verzorgd. Maar Milaan zit vol met goedkope, leuke restaurantjes, dus dat mag geen probleem zijn.'

Op woensdag 5 november kun je je met een aanbetaling van f100'- inschrijven in de grote hal. De totale kosten komen op ongeveer F400,- per persoon. Emily: 'We hopen dat we met een groep van veertig tot vijftig mensen meegaan. Met hen willen we er een te gekke week van maken.'

Activiteiten 20 november- 8 februari:

- Bedrijfsbezoek aan Coopers & Lybrand; 15 december
- Studiereis naar Milaan; 30 januari-7 februari

Voor een up-to-date overzicht, kom langs op kamer E0.13

Panta Rhei

Panta Rhei is de studievereniging voor studenten Bedrijfsinformatiesystemen (BIS) en Bestuurlijke Informatiekunde (BIK) aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast richten wij ons op iedereen die vanuit zijn studie, of op andere wijze, interesse heeft in Informatie Technologie. Vanuit deze visie organiseren wij dit jaar diverse excursies en workshops. In november zal een excursie naar KPN Research gemaakt worden, met als onderwerp Telematica. KPN Research heeft een methode ontwikkeld om op een efficiëntere manier informatie over telefoonkabels te versturen, wat de snelheid van gegevenstransport zeer ten goede komt. Vanuit het BIS-vak Telematica wordt hier dieper op ingegaan. In een volgende excursie zal naar beveiligingsaspecten bij een financiële instelling gekeken worden. Vanuit de beveiligingstheorie, zal een beveiligingsmanager zijn visie vanuit de praktijk geven.

Tot slot vindt in december een excursie naar Utopics plaats. Wij nodigen studenten uit om tijdens deze excursie kennis te maken met de werkwijze van Utopics. Er is een programma opgesteld waarbij er zelf gewerkt kan worden met bijvoorbeeld een flexibele applicatie-shell of data-warehousing. Er is voor deze excursie plaats voor 15 personen.

Verdere details omtrend de excursies en workshops alsmede een uitgebreidere agenda is te vinden op onze website (<http://surf.to/pantarhei>). Hier kan je je ook inschrijven voor bovenstaande excursies.

Je kunt contact opnemen met ons via telefoon (Rogier Mars: 020 614 26 89) of email (pantarhei@wins.uva.nl), of kijk op onze website (<http://surf.to/pantarhei>).

OPPORTUNITIES IN INVESTMENT BANKING

A DAY IN THE LIFE

- FLEW TO MOSCOW
- MET MANAGEMENT
- VALUED THE COMPANY
- DISCUSSED STRATEGIC OPTIONS

DONE.

Credit Suisse First Boston, a leading global investment bank, wants to meet students who are graduating from university by 30th June 1998 and are interested in pursuing a career in investment banking, originally based in London, United Kingdom.

Please send your application letter in English, including your curriculum vitae, before the 1st December 1997 to: Credit Suisse First Boston, Attn. Frederique Warners, Johannes Vermeerstraat 9, 1071 DK Amsterdam. For more information telephone: (020) 575 4444 or internet: [HHTTP://WWW.CSFB.CSH.COM](http://WWW.CSFB.CSH.COM)

After reviewing your letters, a selected group will be invited to Amsterdam on 17th December 1997.

Final interviews will take place on 30th January 1998 and 31st January 1998 at our European Headquarters in London, United Kingdom.

Facultaire Studentenraad

Alle studenten van de Faculteit der Economische wetenschappen en Econometrie hebben medio oktober een stembiljet in de bus ontvangen waarmee ze konden stemmen op de Facultaire Studentenraad (FSR). Gelukkig hebben veel studenten van de FEE gestemd en daarmee hebben ze aangegeven dat ze waarde hechten aan de kwaliteit van het onderwijs en alle faciliteiten daarom heen. Wat doet nu eigenlijk de FSR?

Dit jaar gaat de Studentenraad in de huidige vorm voor het eerst van start. Voorheen vond de inspraak van studenten direct plaats in de Faculteitsraad. De MUB (Modernisering Universitaire Bestuursstructuur), is een wet die opgesteld is in Den Haag voor alle universiteiten in Nederland. Deze wet heeft de inspraak van studenten op het faculteitsreglement en het Onderwijs en Examen Reglement danig beperkt. Als gevolg van de invoering van de MUB heeft de FSR het komende jaar alleen nog maar instemmings- en adviesrecht. Onze primaire taak op dit moment is zoveel mogelijk inspraak terug te krijgen in het facultaire beleid. Om zo goed mogelijk advies te kunnen geven aan de decaan van de FEE moet de FSR goed op de hoogte zijn van wat er speelt op de faculteit en nog belangrijker, wat er speelt onder de studenten. De Raad kan alleen goed functioneren als jullie, studenten van de FEE, ons op de hoogte stellen van alle problemen of onduidelijkheden waar je tegen op botst tijdens je studie. Voor suggesties of het bijwonen van een vergadering kun je ons bereiken op de AGE/Nobaskamer. We zullen jullie zoveel mogelijk blijven informeren over alles wat er speelt op onze faculteit.

De Studentenraad

Het onderwijsinstituut zoekt:

Studentlid economie

Functie:

In samenwerking met de andere leden het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs aan de faculteit. In de praktijk betekent dit het meewerken aan de verwerking van evaluaties, het opzetten van nieuwe plannen, signaleren van knelpunten, het maken van het onderwijsjaarver-slag.

Gezocht wordt:

Een economiestudent(e) met interesse voor het onderwijs die een goed gevoel heeft voor de problemen van studenten, in staat is deze te verwoorden en inzicht heeft in de bestuurlijke situatie aan onze faculteit.

Voorwaarden:

Het betreft een betaalde functie voor gemiddeld 8 uur per week, ingaande begin december 1997 en voor minstens een jaar.

De werktijden zijn flexibel.

Reacties graag voor 22 november bij Marieke Blom of Wendy Hermelink

Telefoon: 020-525.4384 / 6815828

Kamer: E 1.31

Ook voor meer informatie zijn wij hier bereikbaar!

Marketing Associatie Amsterdam Voor de marketeers van morgen

De Marketing Associatie Amsterdam (MAA) is de studievereniging voor alle in marketing geïnteresseerde studenten van de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit. De Marketing Associatie Amsterdam heeft als doel een brug te slaan tussen studenten, de beide universiteiten en het bedrijfsleven.

Interactive Marketing Congres op 11 december 1997:

Op 11 december organiseert de Marketing Associatie Amsterdam samen met het Marketing & Informatica Platform het congres over Interactive Marketing.

Interactive marketing is een mooie kreet, maar wat zit er achter deze kreet verborgen?

Recente ontwikkelingen in informatietechnologie maken het verzamelen en verwerken van een steeds grotere schat aan informatie over de klant mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwste generatie microprocessors, de combinatie van klantenkaarten en scantech-nologie, de nieuwe databasetoepassingen en natuurlijk Internet.

Bedrijven zoals Rabobank, Wegener Arcade, Randstad en andere zullen tijdens het Interactive Marketing Congres over hun visie op

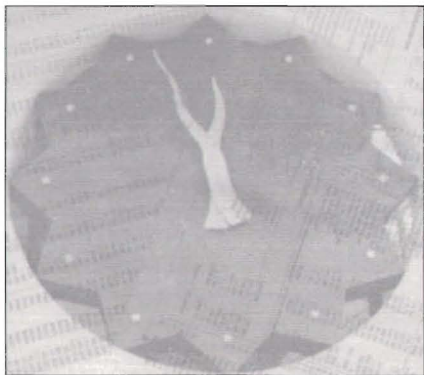
interactieve marketing vertellen en laten zien hoe zij de nieuwste manier van marketing in de praktijk brengen.

Een congres over interactieve marketing is haar naam niet waard als er ook op interactieve manier aan deelgenomen kan worden. Daarom zijn er naast de lezingen, interactieve workshops en een video conferencing met de heer J. Deighton die als Associate Professor Business Administration verbonden is aan de Harvard Business School.

Voor inschrijvingen en meer informatie:

Marketing Associatie Amsterdam

UvA: Roeterstraat 11, 1018 WB Amsterdam, kamer E0.06, tel: 020-5254154, fax: 020-525-4182.



Oraties najaar 1997

16 oktober 1997

Prof. dr P.M.A. Eichholtz, hoogleraar Bouw- en Vastgoedeconomie

Titel oratie: Het risico van een eigen huis.

Bezitters van koopwoningen lopen ongewild een substantieel risico. Terwijl de huizenmarkt wordt gekenmerkt door prijsfluctuaties die in omvang niet veel onderdoen voor de fluctuaties op de aandelenmarkt, is het huis veelal met geleend geld betaald en is het bovendien dominant in de totale vermogensportefeuille van het gemiddelde huishouden. Volgens de auteur is het echter mogelijk om financiële producten te lanceren die kopers in staat stellen om de gelopen risico's te beheersen.

De oratie is uitgegeven bij Vossiuspers AUP.

5 november 1997

Prof. dr C.N. Teulings, bijzonder hoogleraar Arbeidseconomie en Arbeidsmarktbeleid (vanwege de Stichting voor Economisch

Onderzoek)

Titel oratie: Een onderhandelaar als marktmeester.

De rede geeft een economische analyse van de verschillen in loonvormingsinstituten tussen gedecentraliseerde landen zoals de Verenigde Staten en Canada enerzijds, en landen met coördinatie of 'corporatisme' zoals de meeste Europese landen anderzijds. In deze rede wordt beargumenteerd dat bestaande theorieën over corporatisme ten onrechte terugvallen op het model van de Amerikaanse bedrijfsverbond.

De oratie is uitgegeven bij Vossiuspers AUP.

14 november 1997

Prof. dr S. Bergsma, hoogleraar Financiële besturing van op winst gerichte huishoudingen

Titel oratie: Het raadsel van EVA's financiering

Sinds Modigliani en Miller in 1958 hun financieringstheorie poneerden (waarvoor zij later Nobelprijs kregen), leeft de bedrijfseconomie met het leerstuk dat de wijze van financiering van een onderneming irrelevant is voor de waarde van de onderneming. Toch blijven besturen van ondernemingen creatief in het wijzigen van hun financieringsstructuur door bijvoorbeeld preferente aandelen uit te geven. In deze oratie wordt aangegeven welke motieven aan deze acties ten grondslag liggen en hoe deze te plaatsen zijn in de recente opvattingen voor aandeelhouderwaarde of Economic Value Added (EVA) en Corporate Governance.

De oratie is uitgegeven bij Vossiuspers AUP.

Loopbaan Advies Centrum (LAC)

Het LAC begeleidt studenten bij hun opleidingskeuzen en ondersteunt hen bij de overstap naar de arbeidsmarkt. Het biedt onder meer een documentatiecentrum over arbeidsmarkt en opleidingen, individuele begeleiding, cursussen, forumbijeenkomsten, bedrijfspresentaties, workshops en contacten met afgestudeerden en stagecontacten. Ook pas afgestudeerden zijn welkom.

Het LAC is misschien wel het meest bekend van zijn sollicitatietrainingen. Nieuwe activiteiten zijn een eendaagse cursus "Schaduwkanten in werkrelaties hanteren", een stage-oriëntatiedag en een workshop met medewerking van afgestudeerden over management.

Je kunt ons programma gratis ophalen bij het Service- en Informatiecentrum.

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

Hoofredactie

Peter Leijgraaff
Reineke Poll

Eindredactie

Bernard van den Berg

Redactie

Bernard van den Berg
Kim van den Berg
Saskia de Bruijn
Joost Bunjes
Han Janssen
Stefan Koomen
Marit van Sandwijk

Fotografie

Marije Bloemer

Illustraties

Annemiek Steinmetz

Vormgeving

Jeroen Buter

Volgende deadline

15 december 1997

Jaarabonnement

6 nummers voor f 30,-

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 Reineke Poll)
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

4500

Advertenties

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar
Opdrachten schriftelijk ter attentie van acquisiteur
Sefa, Machteld Roos, tel. (020) 525 40 24

Advertenties in deze uitgave

Arthur & Anderson	ING Groep
Akzo Nobel	KPMG
Cargill	KPN
Cap Gemini	Mc Kinsey
CSFB	

Zet- en drukwerk

Mebo Print BV, Amsterdam

Sefa-bestuur

Joris de Rijk (voorzitter)
Sjoerd van Weele (vice-voorzitter)
Mark Miltenburg (secretaris)
Wouter van der Heijden (1e penningmeester)
Noor Berkhout (2e penningmeester)
Machteld Roos (commerciële zaken)
Jenneke Segers (interne zaken)

Op 10 december is het weer zover. De Nobelprijzen worden uitgereikt onder hen die zich gedurende hun leven hebben ingezet voor de wetenschap, de literatuur of de vrede. De puissant rijke Alfred Bernhard Nobel beschikte in zijn testament dat zijn fortuin veilig moest worden belegd en dat de daaruit voortvloeiende rente moest worden verdeeld 'onder hen die in het afgelopen jaar de wetenschap de grootste weldaad zullen hebben bewezen'. Er is vaak gespeculeerd over de reden waarom Alfred Nobel deze prijs liet instellen. Sommige mensen spreken over zijn fascinatie voor de wetenschappen en de literatuur, maar een meer plausibele verklaring is dat hij zijn geweten wilde zuiveren. Hij was immers degene die het dynamiet had uitgevonden en op deze manier



probeerde hij mogelijkerwijs weer een beetje goed te maken wat zijn uitvinding in de loop van de jaren kapot had gemaakt. De Nobelprijzen voor de vrede en de geneeskunde liggen in dit verband het meest voor de hand en voor de prijzen voor scheikunde en natuurkunde is ook wel een verklaring te vinden. Maar een prijs voor de economische wetenschap? Op welke manier kan de economische wetenschap bijdragen aan een verbetering van de verstandhouding tussen de mensen? Men zou kunnen zeggen dat er zonder economische wetenschap geen goede basis is voor economische vooruitgang en dat ze op die manier bijdraagt aan een beter leefmilieu voor iedereen, maar deze verklaring blijft natuurlijk erg vaag, omdat ze niet of nauwelijks te controleren is.

De economische wetenschap is niet echt een wetenschap die bij het grote publiek tot de verbeelding spreekt. Economen maken geen medicijnen die kleine kinderen kunnen genezen en schrijven geen boeken die hele generaties anders laten denken. Evenmin maken

ze ons wijzer over het hoe en waarom van ons bestaan (zoals bij scheikunde en natuurkunde). Past een prijs voor de economische wetenschap dus eigenlijk wel in het rijtje prijzen van Alfred Nobel? Volgens Alfred zelf zeker niet, want in zijn testament wordt met geen woord gerept over een prijs voor deze wetenschap. Het was de Zweedse Centrale bank die in 1968 deze prijs instelde ter ere

van haar 300-jarig bestaan. De prijs wordt niet betaald uit de nalatenschap van Alfred Nobel, maar wordt volledig bekostigd door deze bank. De naamsbekendheid van de Nobelprijzen kregen ze er destijds gratis bij. Dit is precies hetgeen wat een heleboel mensen niet lekker zit. Het is alsof je Oscars gaat uitgeven voor de beste appeltaart: Er moet een prijs uitgedeeld worden, dus waarom zouden we er niet een bekende naam aan vast hangen. Uiterst effectief, maar niet helemaal correct. Het zou beter zijn geweest als de Zweedse Centrale Bank destijds had besloten om zelf een naam te verzinnen en eraan had gewerkt om deze prijs in de loop van de jaren dezelfde allure te geven als de Nobelprijs.

Het is echter hoogst onwaarschijnlijk dat de Nobelprijs voor de economie in de toekomst zal worden afgeschaft. Laten we echter hopen dat degenen die de komende jaren een geschikte kandidaat voor deze prijs moeten uitzoeken rekening houden met de achterliggende gedachte bij de prijs. De prijs zou dus toebedeeld moeten worden aan economen die goed werk hebben verricht op een sociaal gebied, en deze gedachtengang moet ook duidelijk naar voren komen als de prijs door de jury wordt besproken. Alfred Nobel hoeft zich dan tenminste niet om te draaien in zijn graf.

Han Janssen

Wat heet, internationaal werkveld...



Argentinië



Australië



Brazilië



China



Frankrijk



Groot Britannië



Hongarije



Hong Kong



Indonesië



Italië



Japan



Mexico



Nederland



Polen



Russische Federatie



Singapore



Spanje



Tsjechië



Venezuela



Verenigde Staten

Levensverzekeringen verkopen in Roemenië. Introductie van telebanking in Canada. Een toonaangevende bank kopen in Engeland. Een verzekeringsmaatschappij overnemen in de Verenigde Staten. Een 'Europese' stad bouwen in Peking. Debt conversion toepassen in Brazilië. Emerging markets stimuleren in Thailand, Oekraïne, Argentinië...

ING Groep heeft eigen vestigingen in maar liefst 58 landen. Nu. Want morgen kunnen dat er meer zijn. Ondernemerschap kent immers nauwelijks grenzen. En het is onze overtuiging dat je als financiële dienstverlener zo dicht mogelijk bij je markt moet zitten. Ook al is het aan de andere kant van de wereld.

Dat is een van de aantrekkelijke punten van werken bij ING Groep. Want niet alleen de functies en taken variëren enorm, maar ook het internationale kader. De sociale en maatschappelijke situatie in een land. De economische omstandigheden. De cultuur. De manier van zaken doen.

Werken in het buitenland kán zelfs al deel uitmaken van je traineeship. Want ING Groep

investeert fors in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van aankomende managers en professionals. Waarbij je zelf een belangrijke stem hebt in de richting van je carrière. Zo kun je kiezen uit drie verschillende instroomtrajecten.

Als je voor een loopbaan in je eigen vakgebied kiest en vooral de 'specialistische kennis tot in het kleinste detail' ambieert, dan kun je

academici ^{v/m}

starten als **professional trainee**. Voor bijvoorbeeld een investment banker of belegger heeft ING Groep een gerichte loopbaanontwikkeling. Maar ook als je wilt starten als actuaar, fiscalist of controller ligt de wereld voor je open.

Wil je manager worden en snel leidinggeven, dan kun je als **management trainee** bij ING Groep starten. Ervaring opdoen in verschillende vakgebieden staat dan eveneens centraal. Als trainee word je uitgedaagd om drie verschillende projecten in één jaar te doorlopen. Diverse onderdelen

van financiële dienstverlening, op uiteenlopende terreinen. In Nederland en het buitenland. Daarna sta je, met coaches op afstand, op eigen benen. Leidinggeven, projecten managen. Ook hier weer bij verschillende onderdelen van ING Groep, nationaal en internationaal.

Als **commercieel trainee** heb je de mogelijkheid om bij ING Bank Nederland, Postbank of Nationale-Nederlanden te starten. Het traineeship begint met een pittige (vak)opleiding, waarna je eerste functie accountmanager, productmanager of projectmanager is. Doorgroei in marketing, sales en leidinggevende functies behoort tot de mogelijkheden.

Kortom, ondernemende studenten die affiniteit hebben met financiële dienstverlening en die binnenkort afstuderen, doe er goed aan om voor meer informatie onze site op Internet te bezoeken: www.recruitment.ing.nl.

Je kunt ook meteen al een sollicitatiebrief met cv sturen naar ING Groep, Management Development/Recruitment, mr. A.M. de Boer, (AM.00.10), Postbus 810, 1000 AV Amsterdam, telefoon (020) 541 65 18.

...dat heet:

ING  GROEP