

Augustus 1998 Jaargang 43 nr. 226

Sefa

ROSTRA ECONOMICA

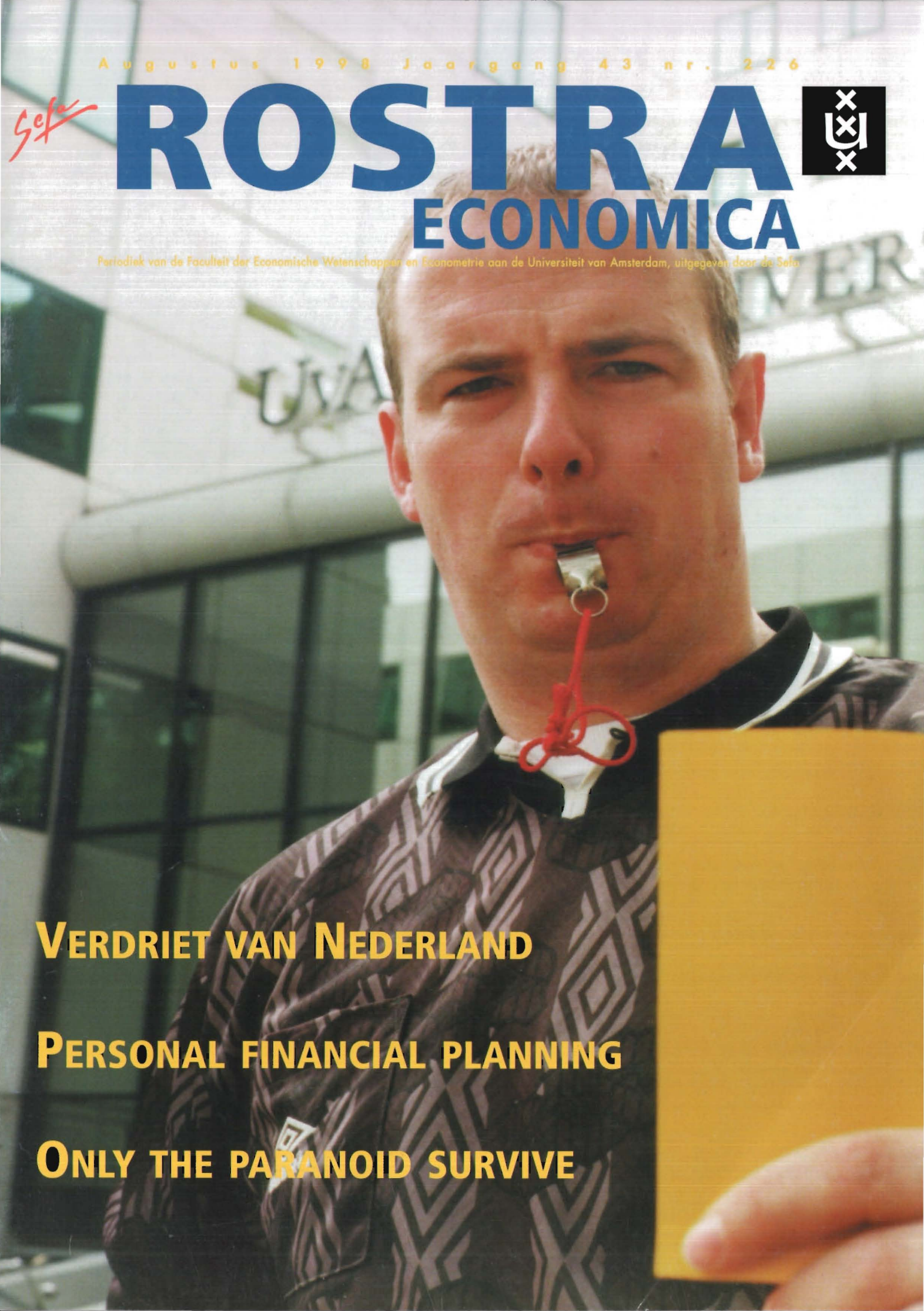


Periodiek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam, uitgegeven door de Sefa

VERDRIET VAN NEDERLAND

PERSONAL FINANCIAL PLANNING

ONLY THE PARANOID SURVIVE





ONTWIKKEL EEN HAARVERZORGINGSLIJN VAN SUPERIEURE KWALITEIT

(de kostprijs is op dit moment hoger dan de verkoopprijs)

Introductie van nieuwe merkproducten is van vitaal belang voor de resultaten van Unilever. Hierbij werken managers uit alle kennisgebieden samen. Inzicht in de behoeften van de markt wordt gekoppeld aan hoogwaardige technieken. Nieuwe ingrediënten of processen worden beoordeeld op hun toepasbaarheid in bestaande of nieuwe producten. Elk land heeft andere consumenten met specifieke wensen. Mogelijk zijn daar parallellen te vinden. Hoe groter de potentiële afzet, hoe interessanter de schaal. Want uiteindelijk is het financiële plaatje doorslaggevend voor een introductie. Zo kan de nieuwste doorbraak in haarverzorging afhankelijk zijn van een schaars en kostbaar ingrediënt. Het projectteam moet op zoek naar een

oplossing. De technisch manager kijkt naar alternatieve ingrediënten. De supply-chainmanager onderzoekt of het gunstiger ingekocht kan worden. De financieel manager bepaalt, samen met marketing/sales, de potentie van de markt. Zodat een nieuw product niet alleen technisch, maar ook commercieel succesvol wordt. Zie jij ook rendement in deze aanpak? En wil je vernieuwend zijn binnen en buiten je eigen vakgebied?

Schrijf of bel voor meer informatie: Unilever Management Development, Antwoordnummer 5004, 3000 VB Rotterdam.

Telefoon: (010) 217 42 61 of e-mail: Recruit.Unilever@Unilever.com



THE WILL TO LEAD  IN A WORLD OF CHANGE



Bij de opleiding aan de FEE is gekozen voor een structuur die 'verengend' is opgezet en diversiteit vermijdt. De aandacht wordt steeds minder op vernieuwingen van de theorie gericht en sterker op de 'klassieke' standaardtheorie. De Amsterdamse faculteit staat daarin niet alleen, want steeds meer gaan de economische opleidingen op elkaar lijken (de standaard sluit variatie (diversiteit) steeds meer uit). In de wereld van alledag wordt variatie echter steeds belangrijker blijkt uit nieuwe benaderingen, zoals de Institutionele economie (met het onderdeel 'Law and Economics') en de Evolutionaire (de Neo-Schumpeteriaanse) economie ook stellen.

In de economische faculteiten in Nederland heerst aan het eind van het studiejaar 97-98 een matte stemming, die berust op een stagnerende toestroom van studenten en op een duidelijk verkeerde strategische keuze van de opbouw van het vak. Men reorganiseert met de blik op het verleden gericht, in plaats van naar de toekomst te kijken. Men noemt dit 'terug naar de core-vakken', zonder te weten wat die 'core' eigenlijk is. De gekozen strategie is niet gebaseerd op een analyse van nieuwe ontwikkelingen in de economische theorie maar op een terugval naar oude reeds goed uitgewerkte inzichten die in het verleden hun waarde hebben bewezen; deze inzichten zijn gebundeld in de neoklassieke synthese, de hoofdstroom van de economische theorie en verdient alleen al daarom veel aandacht. Maar er dient eveneens ruimere aandacht te bestaan voor nogal fundamentele vernieuwingen in de theorie.

De ontwikkeling van de economische theorie vertoont een verheugende dynamiek. Niet alleen zijn er binnen de hoofdstroom allerlei verfijningen van modelmatige benaderingen aan de orde van de dag, maar vooral aan de randen en buiten de 'core' zijn vele vernieuwingen waar te nemen. De oude benadering, die sterk steunt op het standaardmodel van Arrow-Debreu, heeft prachtig aangegeven waar de mogelijkheden en de beperkingen van het hoofdmodel van de neoklassieke benadering met kenmerken zoals convexiteit, *constant returns to scale*, etc. liggen (zie ook het bekende boek van Krebs). Thans zijn er andere benaderingen die er veel minder op zijn gericht om binnen gegeven structuren de optimale allocatie te bestuderen, maar uitgaan van dynamiek van structuren. Daarmee verbreedt de definitie van economie zich. De standaarddefinitie van Robbins richt zich primair op de optimale beslissingen binnen een gegeven structuur, waarbij de middelen en de doelen gegeven zijn. Het ontstaan van doelen, het verkrijgen van middelen en de verdeling van 'property rights' (de toegang tot middelen) zijn geen punt van aandacht. Er is

zelfs geen goede produktietheorie, zoals Heertje ook laatst in zijn oratie vermeldde. Ook zijn er geen terugkoppelingsmechanismen ingebouwd buiten het prijsmechanisme om: de standaardbenadering heeft weinig of geen aandacht voor de factoren die niet evenwichtszoekend zijn.

Indien de aandacht verschuift naar een veranderingsgerichte benadering, waarbij doelen en middelen ook variabel zijn, zal men meer willen weten dan binnen de beperkingen van de klassieke definitie van Robbins van de economie mogelijk is. Nieuwe theoretische inzichten zijn gericht op instituties (kijk maar naar de transformatie van Rusland en de wetgeving inzake mededinging) en gebaseerd op de evolutionaire theorie (onder meer gericht op innovaties en veranderende organisaties), deze is per definitie niet gericht op gegeven situaties, maar juist op verandering. Voorts gaat het ook om praktische problemen zoals het ontstaan van nieuwe bedrijvigheid en nieuwe technologische ontwikkelingen alsook om de relatie tussen organisatie en groei. Vervolgens is er aandacht voor de verklaring van variatie binnen

dezelfde categorie bedrijven en consumenten, die in de standaard benadering wordt wegverondersteld door uit te gaan van de 'representative firm' en de 'representative consumer'. In de nieuwe benaderingen wordt juist veel aandacht besteed aan het ontstaan van variatie en aan de relatie van economische eenheden met hun - eveneens zeer gevarieerde - omgeving. Auteurs zoals W.B. Arthur (*increasing returns to scale*), P. Krugman (*the new economic geography*), O. Williamson (*new institutional economics*) en R. Nelson (*the sources of economic growth*) dringen er voortdurend op aan nieuwe ontwikkelingen meer ruimte te geven. Zij krijgen slechts schoorvoetend gehoor, omdat de standaardtheorie zo elegant is en verder makkelijk kan worden toegepast zonder veel vernieuwend veldwerk te doen.

In de economische faculteit zouden ook studenten meer kennis dienen te krijgen van allerlei nieuwe ontwikkelingen en vooral van nieuwe inzichten. Er zou daarvoor meer ruimte tijdens de opleiding moeten zijn, naast uiteraard een grondige kennisname van de traditionele theorie. Met name de evolutionaire en de nieuwe institutionele economie bloeien zeer in de internationale circuits; de studenten hebben het recht daarover meer te weten te komen. Anders zijn de resultaten van hun leerinspanningen al spoedig als verouderd te beschouwen.

R

Prof. dr. J.G. Lambooy
Economische geografie en regionale economie

Economie en Diversiteit



FOTO: MARIE BOEMER

J.G. LAMBOOY

De eerste helft is ten einde, de toon is gezet. De scheidsrechter van dienst, in dit geval Ritzen, ziet niet langer mogelijkheden verbale vermaningen te geven, maar voelt zich gedwongen de eerste gele kaarten aan de spelers (in dit geval van een selectie van onder de maat presterende faculteiten in Nederland) uit te reiken. Terwijl de arbiter toch als mild te boek stond.

Eén van de ontvangers is onze faculteit. Waar het publiek eerst nog in verwarring was over de identiteit van de ontvanger, kreeg een journalist in de rust na lang aandringen het wedstrijdformulier onder ogen waarop de naam van de FEE prijkte. Paniek in de tent, want de spelers lijken de greep op de wedstrijd te verliezen.

Er volgde een lange tactische bespreking. Wat was er mis gegaan? Is onze basis-elf niet goed genoeg? Was de scheidsrechter wel met de juiste reglementen het veld in gestapt? De vertegenwoordiger van de bond liet daarover namens de scheidsrechter geen twijfel bestaan.

Deskundigen op de televisie zeiden in hun commentaar tijdens de rust dat er meerdere manieren zijn om met zo'n situatie om te gaan. Je kan de omgeving de schuld geven en zeggen dat het allemaal niet aan jezelf ligt en dat de boze buitenwereld zich tegen de speler in kwestie heeft gekeerd. Dat is een in Nederland gebruikelijke manier. We hebben toch goed gespeeld? De FEE besloot zo'n soort uitleg te geven. Kosten noch moeite werden gespaard om aan betrokkenen middels een brief van vier kantjes uit te leggen dat het zo erg allemaal niet is. Velen hadden toch juist gewezen op de vele goede dingen van de FEE? Dat het nooit helemaal perfect kan zijn, dat hoeft de scheidsrechter ons toch niet te vertellen?

Echte toppers onderscheiden zich meestal door eerst naar zichzelf te kijken alvorens de scheidsrechter de schuld van een nederlaag te geven. Zij houden zichzelf eerst kritisch tegen het licht. Was het niet mijn schuld om tegen die kaart op te lopen? Kwam ik niet te laat met verbeteringen in mijn spel? Dit leidt ertoe dat toppers steeds beter gaan presteren. Voor betrokkenen is zo iets meestal snel zichtbaar. Wat eerst nog niet goed liep, wordt zichtbaar na de rust beter. Zwakke elementen keren niet meer terug. De tackles worden scherper, het aanvalsspel is beter. Ook de verdediging profiteert vaak van zo'n periode van bezinning.

De FEE onderscheidt zich door star door te gaan. Waar het vroeger uitblonk in eigenzinnigheid en een eigenwijs optreden, is het nu verزند in middelmatigheid. Zo win



Personal financial planning in

Personal financial planning is de laatste tijd bezig houden met financial planning. Het onafhankelijke onderzoeks uitvoeren van onderzoeken op financieel daarvan. Welke ontwikkelingen ziet Pep op het gebied van personal financial planning?
Karien Ris

'Moet Italië deelnemen aan de euro, ja of nee?' Een jaar geleden dat Italië bij de eerste groep landen zou zitten die in 2002 de euro zouden voldoen aan de criteria van Maastricht. Maar hoe heeft dit zo snel veranderd? Pieter van der Straaten vertelt wat hij tijdens een studiereis van de VSAE in Milaan



Only the paranoid survive

Andrew Grove, uitgeroepen door het tijdschrift *Time* tot één van de wereld van microprocessors, voorspelt dat de huidige economie verandert en verandert.

Emily Hengeveld

EN VERDER...

Column: Economie en Diversiteit <i>J.G. Lambooy</i>	3
Redactioneel	4
Personal financial planning in Nederland <i>Karien Ris</i>	6
Verdriet van Nederland <i>Dennis Smit</i>	9
Twijfels over Italië <i>Pieter van der Straaten</i>	10
Search '98; een cultuurschok in Z-O Azië <i>Martine Verhagen & Dirk van Iperen</i>	13
Facts & Figures: Casper van Ewijk <i>Stefan Koomen</i>	15

Nederland

De jaren sterk in opkomst. Er ontstaan steeds meer bedrijven die rekening en de consumenten daar ruimschoots van op de hoogte brengen. Het bureau Money View Research heeft zich gespecialiseerd in het onderzoek op dit gebied en het structureren en interpreteren van de resultaten. Pieter van Kleef, *managing director* van het Amsterdamse bedrijf *Planning* aan het eind van de jaren negentig?

Twijfels over Italië

Men leek het nog volstrekt uitgesloten dat de euro invoert. Italië lijkt net te kunnen omslaan? Pieter van der Straaten heeft opgestoken.

Pieter van der Straaten



Blad *Time* tot *Man of the Year 1997*, maakte Intel tot nummer één onder de producenten. Van de 83 miljoen machines die elk jaar geproduceerd worden, is de *Pentium* chip, de *Pentium*. Het verhaal van een genie met geluk die anderszins heeft.

Only the paranoid survive; Andy Grove en de digitale revolutie door 'zijn' Intel 16

Emily Hengeveld

Biblinfo: De Borreltafeleconomie. Drogregeneringen over globalisering 19

Marit van Sandwijk

Category Management en ECR: oplossing? 20

Hugo Munneke

Sefa pagina 25

Studieverenigingen 27

Roetersstraat 11 31

je nooit, dat kunnen velen op voorhand vertellen. Die coach houdt niet van dwarsliggers. Opposanten uit eigen gelederen worden gewisseld, omdat ze zich niet meer in het beleid van de coach kunnen vinden. Op de tribune zitten zaakwaarnemers al klaar om alvast te bemiddelen bij de mutaties in de ploeg die eraan komen voor het nieuwe seizoen. Ook het bestuur kent mutaties. Op de eretribune is dat duidelijk zichtbaar, al staat de sigarenrook een heldere blik op deze groep in de weg. Maar dat hoort bij ondernemers, wordt gezegd door mensen die er wel zicht op hebben. Het opstellen van de brief (in de rust van de wedstrijd!). is een van de eerste pennevruchten van het nieuwe bestuur. Het vermoeden dat de buitenwacht al had werd bevestigd. Niets verbeteringen.

Inmiddels is de tweede helft ingegaan. De alles genadeloos registerende TV-camera's, in dit tijdperk in elke hoek opgesteld, maken het gebrek aan verbeteringen zichtbaar. De spelers kwamen eerst al te laat het veld op lopen (er wordt gefluisterd dat de ploeg zich zelfgenoegzaam heeft gekieteld in het toch zo goede spel in voorgaande wedstrijden). De buitenspelregel moet nog steeds herhaaldelijk worden toegepast. De scheidsrechter vermaant FEE nog eens: een tweede kaart dreigt.

De coach wordt wanhopig: weer is de buitenwereld tegen ons. De spelers uiten hun frustraties nu openlijk. Het publiek heft de eerste fluitconcerten aan. De scheidsrechter fluit en neemt een speler apart. Trok hij eerst nog een gele kaart uit zijn borstzak, grijpt hij nu naar de kontzak. Hij zal toch niet...

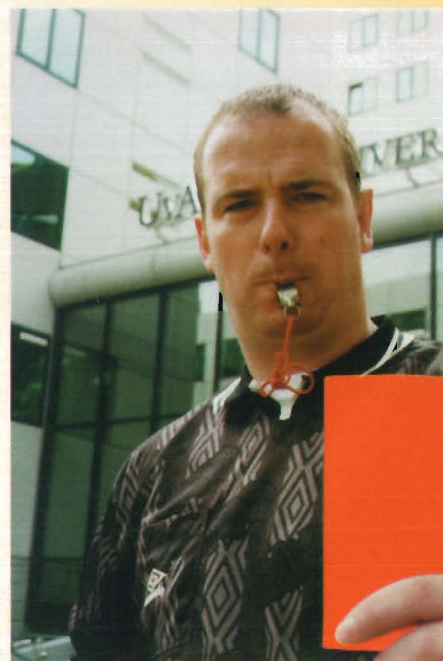


FOTO: MARIJE BLOEMER

Personal financial planning in Nederland

Personal financial planning is de laatste jaren sterk in opkomst. Er ontstaan steeds meer bedrijven die zich bezig houden met *financial planning* en de consumenten daar ruimschoots van op de hoogte houden. Het bewaren van overzicht is echter geen gemakkelijke taak. Het onafhankelijke onderzoeksbureau Money View Research heeft zich gespecialiseerd in het uitvoeren van onderzoeken op financieel gebied en het structureren en interpreteren van de resultaten daarvan. Welke ontwikkelingen ziet Pepijn van Kleef, *managing director* van het Amsterdamse bedrijf op het gebied van *personal financial planning* aan het eind van de jaren negentig?

KARIEN RIS

“We signaleren vanaf het ontstaan van *financial planning* aan het begin van dit decennium een aanzienlijke groei in bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in dit onderwerp. Daarvoor zijn twee oorzaken aan te geven: In de eerste plaats heeft de terugtrekkende overheid ertoe geleid dat Nederlandse burger meer en meer verantwoordelijk werd voor zijn eigen financiële huishouden. Het afstoten van overheidstaken dat al langere tijd aan de gang is, leidt voor de Nederlandse gemeenschap tot een ommekeer in het denken over financiële zaken. Men is genoodzaakt zowel op het gebied van sociale zekerheid als wel op het gebied van pensioenopbouw steeds meer eigen voorzieningen te gaan treffen. Een tweede oorzaak voor het ontstaan van deze specialisten is de toenemende individualisering en de daarmee gepaard gaande flexibilisering op de arbeidsmarkt. Werknemers zijn de laatste jaren mobieler geworden, wat alleen al blijkt uit het aantal mensen dat als job-hopper gekarakteriseerd kan worden. Er zijn tegenwoordig nog maar weinig mensen te vinden met een zogeheten *lifetime-employment* en daarmee is de distributiefunctie die de werkgever met name op het gebied van pensioenopbouw lange tijd vervulde langzaam aan het afnemen. Pensioenen, die net als andere sociale voorzieningen zijn ontstaan vanuit de collectieve, sociaal democratische gedachte, voldoen hedentendage niet meer en als gevolg daarvan treden in veel gevallen pen-

sioenbreuk, pensioengaten of eenvoudige-
weg onvoldoende pensioensopbouw op.”

Van Kleef vertelt in het kantoor, waar momenteel tien mensen werkzaam zijn, wat het idee is achter *financial planning*. “Feitelijk spreken we bij *financial planning* over de integratie van verschillende financiële voorzieningen in een overzichtelijk geheel voor de consument. In de verzorgingsstaat was er sprake van een groot aantal voorzieningen die voor verschillende doeleinden werden gebruikt. Daarvan was er bijvoorbeeld één bestemd voor het opbouwen van een pensioen, een ander voor het sparen van geld voor het moment waarop de kinderen zouden gaan studeren en een derde om te beleggen. De grote verandering die we nu zien gebeuren bestaat voor de consument hierin dat deze verschillende voorzieningen in de toekomst geïntegreerd zullen worden.” Omdat de consument in veel gevallen geen compleet overzicht heeft van de mogelijkheden die zich voor hem ontvouwen en de eventuele moeilijkheden die daaruit voort kunnen komen, kan hij een *financial planner* in de arm nemen. Deze zal de beleggingsproducten die banken en verzekeringsmaatschappijen aanbieden voor hem in een breder kader plaatsen, zodat het geheel overzichtelijker en begrijpelijker wordt. Ook zal een *financial planner*, rekening houdend met iemands totale financiële plaatje, lange-termijnplanningen maken om met een lager risico een hogere rendementsverwachting te bewerkstelligen. Uitgaande van de huidige situatie van een consument kan een dergelijke onafhankelijke specialist samen met

hem een financieel doel in de toekomst bepalen om dat vervolgens op continubasis te evalueren en te corrigeren. Het systeem zal uiteindelijk een besparing in de administratiekosten betekenen en zal voor de eindgebruiker een stuk overzichtelijker worden.

Positieve ontwikkeling

“Het belang van *personal financial planning* voor de consument wordt steeds groter,” meent van Kleef. Veel Nederlandse bedrijven onderkennen dit al geruime tijd. Er bestaan op dit moment bijna honderd verschillende levensverzekeringen in ons land, de Vereniging voor Federatie van *Financial Planners* telde begin dit jaar al meer dan 250 leden, en ook bestaat er sinds kort een opleiding, de *Royal Academy of Financial Planning*, die adviseurs de mogelijkheid biedt zich verder te verdiepen in *financial planning*. Banken en verzekeringsmaatschappijen bieden hun potentiële klanten, door middel van mailingen, telemarketing en andere vormen van communicatie veel informatie over hun producten. Zo worden veel Nederlandse gezinnen wekelijks door middel van direct mail aangespoord tot het afsluiten van spaarrekeningen, levensverzekeringen en andere verkapte pensioenvoorzieningen. De informatie is dus wel degelijk beschikbaar. “Het enige dat deze bedrijven vaak over het hoofd zien is het feit dat er onder consumenten een groot gebrek aan kennis over *financial planning* heerst. Als de primaire kennis niet aanwezig is, zal een consument niet snel geneigd zijn een product aan te schaffen. En het maken van een weloverwogen keuze is dan vanzelfsprekend een onmogelijke opgave,” aldus van Kleef. Deze lacune in de kennis is te wijten aan het feit dat wij allemaal opgegroeid zijn in een verzorgingsstaat, waarin er geen noodzaak bestond na te denken over onze financiële toekomst. We zijn het eenvoudigweg niet meer gewend dergelijke beslissingen te nemen. Dat blijkt ook uit het consumentenonderzoek dat Money View Research regelmatig houdt om de interesse in en kennis over financiële aangelegenheden bij de consument te testen. Naast een groot aantal onderzoeken op het gebied van beleggings-



FOTO: MARIE BLOEMER

VAN KLEEF: "HET BELANG VAN PERSONAL FINANCIAL PLANNING VOOR DE CONSUMENT WORDT STEEDS GROTER".

fonds, levensverzekeringen, en hypothecken dat op aanvraag van verschillende bedrijven gebeurt, initieert het bedrijf zelf ook diverse onderzoeken. Uit een recent consumentenonderzoek komt een toename in interesse voor financiële onderwerpen onder de Nederlandse bevolking naar voren. Doordat de media steeds meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van de beurs zien consumenten dat het aantrekkelijk kan zijn om aandelen te kopen. Ze zijn echter inhoudelijk nog niet veel beter op de hoogte van de financiële ontwikkelingen dan twee jaar geleden. "Dat is de consument niet echt te verwijten," benadrukt van Kleef "want het is een feit dat de financiële branche zeer ondoorzichtig is. Mede daardoor is het belang van personal financial planning bij veel Nederlanders nog nauwelijks doorgedrongen."

Totaaloverzicht

Hoewel *financial planning* in Nederland nog in de kinderschoenen staat, is het principe in andere Europese landen al in een meer gevorderd stadium terechtgekomen. In een land als Ierland, dat enkele jaren vooruit lijkt te lopen op Nederland op het gebied van *financial planning*, richten bedrijven zich meer op de internationale markt dan wij gewoon zijn te doen. Nederlanders beperken zich over het algemeen tot nationale investeringen in bedrijven als Philips, Unilever en KLM. De Nederlandse aandelenbeurs is relatief klein


en vertoont als gevolg daarvan ook een hoge mate van volatiliteit. Het in de gaten houden van buitenlandse ontwikkelingen en een afname in de solidariteit jegens grote nationale concerns kan in veel gevallen leiden tot een aanzienlijk hoger rendement.

"Naar mijn mening is *personal financial planning* zeker geen slechte ontwikkeling," licht van Kleef toe. "Omdat het idee gebaseerd is op individuele wensen, zijn de voorzieningen flexibeler. Mede daardoor kunnen de opbrengsten veel hoger zijn. Een consument hoeft dus minder lang te sparen om hetzelfde rendement te behalen. Het gevaar van deze ontwikkelingen schuilt in het feit dat de gemiddelde Nederlander momenteel nog zeer weinig kennis heeft over het onderwerp. Als mensen de zaken op zijn beloop laten, iets wat gezien de geschetste voorgeschiedenis niet

geheel ondenkbaar is, dan kan dat grote problemen veroorzaken. Veel mensen zijn immers nog niet in staat de juiste beslissingen over hun financiële toekomst te maken. Zij zouden daar vervolgens zelf de dupe van worden. "Dat is in principe niet verkeerd," vertelt van Kleef. Hij heeft echter weinig vertrouwen in de manier waarop de overheid nu te werk gaat. "Het afstoten van taken houdt niet in dat je je landgenoten niet hoeft te helpen in de overgang naar de nieuwe situatie die nu is ontstaan. Er bestaat veel informatie op productniveau, maar van overheidswege is er tot nog toe weinig gebeurd. Om die reden zijn er weinig consumenten die een totaaloverzicht hebben van de mogelijkheden van hun *personal financial planning*. Het inschakelen van een *financial planner* kan een uitkomst bieden, maar objectieve informatie zal vanuit een andere hoek moeten komen.

"En hierin schuilt ook meteen de dubbelzinnigheid van de gehele situatie" licht van Kleef toe. "De onafhankelijke *financial planners* zijn wettelijk verplicht provisie te vragen over de producten die zij verkopen. Om die reden kan de grens tussen het belang van de consument en dat van de aanbieder vervagen. Dat is een verontrustende gedachte. Wat de consument kan doen, is zich gedegen verdiepen in de mogelijkheden die er op het gebied van *personal financial planning* bestaan. Als de Nederlandse overheid dan ook het belang van een goede voorlichting gaat inzien, wordt de consument een heel eind op weg geholpen." Want *personal financial planning* kan alle partijen veel voordelen opleveren, ook al moet er vooral vanuit de vraagzijde nog hard aan gewerkt worden. **R**

De economische faculteit lijkt de visie van Van Kleef te delen en biedt vol trots de eerste opleiding tot *Master in Financial Planning* aan. Samen met de Amsterdamse Hogeschool voor economische Studies (HES), het Nederlandse Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf (NIBE) wordt de aspirant *financial planners* de masters-titel aangeboden. De deeltijdopleiding neemt in totaal ruim twee jaar in beslag en staat onder andere open voor afgestudeerde (fiscaal) economen. De voorzitter van het Curatorium van de opleiding- Professor Dr. D.M.N. van Wensveen- meldt in zijn voorwoord van de wervingsfolder: "De Masteropleiding in *Financial Planning* reikt de kennis en vaardigheden aan die essentieel zijn om als een volwaardig *Financial Planner* te opereren. Het onderwijs, dat in kleine groepen wordt verzorgd, bevat naast theoretische elementen ook vele praktische hulpmiddelen. Het afronden van de opleiding stelt u daarom in staat een eerste plaats in te nemen in dit nieuwe vakgebied en betekent tevens dat uw inzet beloond zal worden met een unieke ervaring.



**"IEDEREEN
IS BEREID
OM KENNIS MET
JE TE DELEN"**

BOB SMIT, INTRANETCONSULTANT

**"IK ZIE MIJN
WERK ALS EEN
INVESTERING
IN MEZELF"**

NATHALIE DEKKERS, FUNCTIONEEL
TESTER/SOFTWARE ENGINEER

Als je bij Cap Gemini gaat werken, kun je maar liefst 250 opleidingen volgen. Schrik niet, er wordt niet verwacht dat je ze allemaal gaat doen. Je moet het zien als een toolbox, waaruit jij het gereedschap pakt dat je nodig hebt om je als young professional waar te kunnen maken.

YOUNG PROFESSIONALS

Als young professional zul je niet alleen studeren, maar ook ingezet worden op allerlei soorten projecten. Bij klanten die, volkomen terecht, verwachten dat ze de beste mensen op het gebied van business- en IT-services in huis halen. Wij bieden je daarbij de faciliteiten en ondersteuning om 'Master of your own destiny' te kunnen zijn. En uit te groeien tot een top-IT'er. Hoe snel dat gaat, hangt van je eigen capaciteiten en motivatie af. Daarom zeggen ambitie, analytische en persoonlijke vaardigheden en interesse in informatie-technologie ons meer dan de richting waarin je bent afgestudeerd aan universiteit of hbo.

Cap Gemini Group heeft kantoren in meer dan 20 landen, 30.000 medewerkers en activiteiten in de hele wereld. We zijn marktleider in de Benelux. Actief bij alle denkbare bedrijven, instellingen en overheidsdiensten. Van organisatie- en IT-advies tot realisatie, implementatie en beheer.




CAP GEMINI

FREEDOM TO BE OUTSTANDING

Wil je meer over ons weten, dan kun je onze website bezoeken op www.capgemini.nl of bellen met 0800 1676.

Je kunt ook de onderstaande coupon invullen en in een ongefrankeerde enveloppe opsturen naar Cap Gemini, Personele Zaken, antwoordnummer 4313, 3500 VE Utrecht.

----->  BN
JA, IK WIL MEER WETEN OVER DE
YOUNG PROFESSIONALS BIJ CAP GEMINI
Naam _____
Geboortedatum _____ m/v
Afstudeerdatum/-richting _____
_____ hbo/wo
Straat _____
Pc/plaats _____
Telefoon _____

OV20

Verdriet van Nederland

Speciale commissie komt met opzienbarende verklaring voor inzakken Nederlands bedrijfsleven

Van onze correspondent Dennis Smit

AMSTERDAM, dinsdag

Na twee uitgesproken slechte jaren voor het Nederlandse bedrijfsleven, lijkt er voorlopig nog geen verbetering in zicht. Nederlandse vestigingen van - in de rest van de wereld succesvolle - ondernemingen presteren onder de maat en worden gesloten. Ook voor het komende jaar worden sluitingen en massa-ontslagen voorspeld.

Het Nederlandse bedrijfsleven zit in het slop. In de eerste drie maanden van dit jaar liet het gros van de ondernemingen negatieve cijfers zien. De Nederlandse afdelingen van ING, ABN, Unilever, Shell en Philips lieten voor het eerste kwartaal een omzetverlies aantekenen van respectievelijk 10, 15, 14, 24 en 17 procent. De directies van Shell, ING en Unilever hebben inmiddels besloten hun Nederlandse vestigingen te sluiten. Als gevolg hiervan worden voor de komende maanden massa-ontslagen verwacht. In het eerste kwartaal daalde de werkgelegenheid reeds met 150 duizend, 20 duizend meer dan in het zelfde kwartaal vorig jaar.

De erbarmelijk slechte prestaties van de Nederlandse vestigingen van deze multinationals heeft de overheid een half jaar geleden ertoe bewogen, een speciale commissie in te stellen. Onderzocht werd hoe het mogelijk is dat een voordien economisch florerend land als Nederland in een tijdsbestek van tien jaar kon verworpen tot een land dat geschuwd wordt door investeerders. Hoewel de onderzoeksresultaten van deze commissie over drie dagen worden gepubliceerd, gaf Jacob Zandsma, hoofd van de commissie WNW (Waarom Nou Wij), een persconferentie. Zandsma's betoog maakte duidelijk dat de commissie de onorthodoxe werkwijze niet heeft geschuwd. Want waar de gemiddelde onderzoeker zou gaan spitten in de stand van de technologie, de investeringen in research en development, de arbeidsverhoudingen of de kwaliteit van het leiderschap in ondernemingen, ging de commissie op zoek in de wereld achter de bedrijfsuiterlijkheden.

De oorzaak voor de slechte prestaties ligt volgens Zandsma bij het personeel. 'Decennia lang stond Nederland bekend als een land met een relatief hoge opleidingsgraad en uit de statistieken blijkt op het eerste gezicht dat Nederland nog steeds vooraan loopt als het gaat om de percentages werknemers met een HBO- of universitaire opleiding. Maar schijn bedriegt,' aldus Zandsma. Waar de nuchtere Fries op doelde is het feit dat het niet zozeer de hoeveelheid, maar de kwaliteit van het personeel de doorslag geeft. En met de kwaliteit van het

hogere opgeleid personeel is van alles aan de hand, stelt de commissie WNW. De onderzoeksmethode leek nog het meest op het omgekeerde van wat Peters en Waterman deden in 1982. Waar dit tweetal bovenmatig goed presterende organisaties onder de loep nam en op zoek ging naar gemeenschappelijkheden, deed WNW dit bij matig tot slecht presterende bedrijven.

'Wij onderzochten diverse management teams van verschillende in nood verkerende ondernemingen. Tijdens een min of meer routinematig onderzoek naar de achtergrond van de personeelsleden, kwam iets opmerkelijks aan het licht. Van de managers van de slecht presterende organisaties blijkt een onevenredig groot gedeelte een economische opleiding gevolgd te hebben aan de Economische faculteit van de Universiteit van Amsterdam, de faculteit die drie jaar geleden haar poorten sloot. Uit een controle-onderzoek bij beter functionerende bedrijven bleek, dat daar nauwelijks UvA-economen in dienst zijn. Dat heeft ons tot de conclusie gebracht dat deze economen een slechte opleiding hebben gevolgd en daarmee het Nederlandse bedrijfsleven onherstelbare schade toebrengen.'

De resultaten zijn even opmerkelijk als ongehoord. WNW ondersteunt haar standpunten door middel van een document dat zij opdook uit de in beslag genomen archieven van de UvA. Het betreft een visitatierapport uit 1996. Een visitatiecommissie bezocht de economische faculteit en lichtte de diverse opleidingen door op kwaliteit. Daar bleek nogal wat aan de hand te zijn. De studie-programma's bleken onevenwichtig, er was nauwelijks controle op de kwaliteit en in het studie-programma was nauwelijks ruimte voor het ontwikkelen van mondelinge vaardigheden. Het voornaamste punt van kritiek was het ontbreken van goed omschreven einddoelen en richtlijnen. Zandsma: 'De opleidingen misten lijn en inhoud. Daartegenover stond een aantal positieve punten, waaronder het enthousiasme van de studenten. Dit enthousiasme vloeide natuurlijk logischerwijs voort uit het feit dat de studie onder de maat en daarmee eenvoudig te voltooien was.'

Uit latere documenten blijkt, dat de UvA initiatieven heeft getoond om tegemoet te komen aan de aanbevelingen van de Visitatiecommissie. In deze plannen wordt geschermd met termen als "task force onderwijs", "open communiceren over de kwaliteit" en het "verhelpen van bottlenecks". WNW stelt dat de laatste onderzoeksresultaten afdoende bewijs zijn voor het mislukken van deze initiatieven.

De positieve correlatie tussen de kwaliteit van de opleiding en de manier van functioneren op

de werkplek doet de vraag rijzen of de economische faculteit de enige schuldige is voor de huidige problemen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat een aantal slecht opgeleide economiestudenten het hele Nederlandse bedrijfsleven kan platleggen. Op de vraag of er toevallig nog meer rapporten zijn gevonden over andere slecht functionerende faculteiten heeft de commissie geen antwoord, hoewel ze vermoedt dat de opleiding Economie niet de enige academische opleiding is die onder de maat bevonden kan worden. Een nieuwe commissie zal dat moeten onderzoeken. Zandsma stelt zich daar graag voor beschikbaar.

Hoewel we het hebben over de universitaire situatie van nog geen twintig jaar geleden, roepen de onderzoeksresultaten middeleeuwse beelden op. Studenten die aan hun lot overgelaten worden en nauwelijks weten wanneer ze afgestudeerd zijn. De desinteresse van de studenten, gecombineerd met het feit dat de mondelinge vaardigheden onderontwikkeld bleven, moet schrikbarende taferelen opleveren hebben, met name in de horecasfeer. Het alcoholgebruik lag in die tijd dan ook vele malen hoger dan nu.

'De oud-UvA-studenten die wij hebben ondervraagd, bijna allen bekleders van hoge functies in het bedrijfsleven, vertonen nog steeds de sporen van een onevenwichtige studententijd. Spraakzaam zijn ze geen van allen en als er al gesproken wordt, geschiedt dat in termen als 'Mwa' en 'Weetnie'. Sommigen neigden naar labiliteit. Onbegrijpelijk dat dergelijke mensen zo hoog konden opklimmen in de organisaties. Het verbaast ons dat dit zoveel jaren onopgemerkt is gebleven,' bekende Zandsma.

De commissie benadrukt dat het leed in feite al geschied is. 'We moeten niet denken dat we met het vinden van de oorzaak meteen de oplossing gevonden hebben,' aldus Zandsma. 'Er zullen meer organisaties doorgelicht moeten worden. Amsterdamse economiestudenten zullen daarbij de grootste aandacht moeten hebben.' De commissie ziet in het ondervangen van de problematiek een grote rol weggelegd voor de overheid. Het is immers een kwestie van nationaal belang. Op de vraag of de overheid daar wel de capaciteiten voor heeft, blijft de commissie het antwoord schuldig. Met geen woord werd gesproken over de grote aantallen UvA-economen die bij de overheid werken.

Twijfels over Italië

'Moet Italië deelnemen aan de euro, ja of nee?' Een jaar geleden leek het nog volstrekt uitgesloten dat Italië bij de eerste groep landen zou zitten die in 2002 de euro invoert. Italië lijkt net te kunnen voldoen aan de criteria van Maastricht. Maar hoe heeft dit zo snel kunnen omslaan? Pieter van der Straaten vertelt wat hij tijdens een studiereis van de VSAE in Milaan heeft opgestoken.

PIETER VAN DER STRAATEN

'Over mijn lijk! Als Italië mee doet aan de euro, dan stap ik op.' In december 1997 sprak Gerrit Zalm klare taal over Italiaanse deelname. Italië zou zich niet blijvend kunnen houden aan de criteria van het verdrag van Maastricht. Ook in de toekomst mag het begrotingstekort jaarlijks niet hoger zijn dan drie procent en moet de staatschuld lager zijn dan zestig procent (of afnemen in de richting van de zestig procent). Nederland en Duitsland hebben altijd aangedrongen op een strenge handhaving van deze normen. Alleen op die manier zou je kunnen garanderen dat de nieuwe euro net zo weinig last zal hebben van inflatie als de gulden en de mark moment.

In maart 1998 is besloten welke landen in 2002 de euro als hun wettig betaalmiddel zullen invoeren. Twee jaar geleden dacht men dat ook Portugal, Spanje en Italië niet mee zouden kunnen doen. Nu behoren ze ook tot de Euro-11. Over de eerste twee landen praat niemand meer, want Portugal en Spanje voldoen netjes aan de regels. Italië blijft echter voor beroering zorgen.

Italië is een gespleten land. Het noorden is rijker en veel beter ontwikkeld dan het zuiden. Gemiddeld is de productiviteit van werknemers in het noorden 1,75 keer hoger dan die van werknemers in het zuiden. Maar ook binnen de regionen zijn de verschillen groot. Van de 57,4 miljoen Italianen wonen er acht miljoen in Lombardije, de streek rond Milaan. Lombardije is maar liefst goed voor een

kwart van het totale bruto nationaal product van Italië. Als Lombardije een onafhankelijk land zou zijn, was het rijker dan welk ander land ook.

Italië lijkt qua tweedeling nog het meest op Duitsland. In dat land probeert de regering zo veel mogelijk om de oostelijke Länder te ontwikkelen. Het geld daarvoor komt uit speciale belastingen. Eén van de gevolgen van die belastingen is dat de werkloosheid flink is toegenomen. De werkloosheid in heel Duitsland ligt boven de tien procent en ondanks alle steun zelfs boven de twintig procent in voormalig Oost-Duitsland. Hierdoor kan Duitsland alleen met kunst en vliegwerk voldoen aan de voorwaarden uit het verdrag van Maastricht. Ook het

zuiden van Italië kampt met een hoge werkloosheid, ongeveer 22 procent. Italië krijgt veel geld uit structuurfondsen van de EU om die situatie te verbeteren, maar het blijft niettemin behelpen. De verschillen tussen het noorden en het zuiden zijn te groot.

Als Duitsland en Italië zo op elkaar lijken, waarom staat het dan buiten kijf dat Duitsland meedoet aan de euro en blijft iedereen over Italië kibbelen? Daar is een aantal redenen voor. De belangrijkste is dat

'Over mijn lijk! Als Italië mee doet aan de euro, dan stap ik op.'

Duitsland in het hart van de EU ligt. Het geen enkele zin heeft om een gemeenschappelijke munt in te voeren zonder Duitsland. Italië ligt ver van het economische centrum van de Europese Unie.

Naast deze praktische reden kun je ook wijzen op de criteria uit het verdrag van Maastricht. Als je een gemeenschappelijke munt wil invoeren is het prettig als de staatsschulden van alle deelnemers op hetzelfde lage niveau liggen. Duitsland heeft een staatsschuld van rond de zestig procent. Die van Italië is twee keer zo hoog. Om die situatie te verbeteren heeft Italië in 1997 een extra EU-belasting aan haar burgers opgelegd. Met deze belasting kon de regering het financieringstekort en de staatsschuld verminderen. Het is de vraag of toekomstige Italiaanse regeringen zulke belastingen zullen handhaven en of Italië dus ook in de toekomst kan blijven voldoen aan de voorwaarden van 'Maastricht'. Eind maart heeft de Europese commissie daarom besloten om Italië extra nauwlettend in het oog te houden.



FOTO: COMSTOCK

Voor het dalen van de staatsschuld is het niet alleen van belang dat de zittende politici er de schouders onder willen zetten, maar ook dat de maatschappij als geheel een bijdrage wil leveren. Voor velen is een staatsschuld, zeg maar de som van begrotingstekorten uit voorgaande jaren, louter een abstract begrip. Het is daarom interessant te bekijken hoe de Italiaanse staatsschuld is ontstaan. Na de grote beurskrach in 1929 gingen veel Italiaanse bedrijven failliet. De staat heeft toen de restanten overgenomen van veel bedrijven in nood: Banken, constructiebedrijven, een grote rederij, Alitalia, enzovoort. Tot 1993 waren staatsbedrijven goed voor vijftien procent van het bruto nationaal product (hetgeen de SP-voorman Jan Marijnissen ongetwijfeld als muziek in de oren zou klinken). Met de groeiende omvang van de staatsbedrijven kwam ook het nepotisme om de hoek kijken: 'Als jij voor mij stemt, dan zorg ik ervoor dat jij een baan krijgt.' De spoorwegen kregen op die manier de beschikking over maar liefst tweehonderd-duizend personeelsleden. En al hun familieleden kregen recht op een leven lang gratis reizen.

In geen enkel westers land zijn de kiezers sinds de Tweede Wereldoorlog zo vaak naar de stembus gegaan als in Italië. Bij elke verkiezing deden politici meer beloften aan hun achterban. 'Werk jij al bij mijn staatsbedrijf? Kan ik je geen baan meer aanbieden? Dan kan ik je in ieder geval een goed pensioen geven.' Italië heeft maar één pensioenfonds; dat van de staat. Politici gebruikten dat fonds naar hartelust om stemmen mee te winnen. Voor mensen in dienst bij de staat - en dat was bijna iedereen - bleef de pensioengerechtigde leeftijd eindelijk dalen. Eind jaren tachtig kon je in sommige gevallen al na twintig dienstjaren met pensioen. Je kreeg dan de rest van je leven honderd procent van je laatst verdiende loon uitbetaald. Deze gepensioneerden, vaak niet ouder dan 45, kregen zelfs een eigen naam: de baby-pensionati. Om hun pensioenen te kunnen betalen deden politici een greep in de schatkist. Zie

hier de reden voor het aanzwellen van de staatsschuld. Een kind kon zien dat dat een onhoudbare situatie was. Er moest ingegrepen worden. Deelname aan de EMU was een mooie aanleiding om het pensioenstelsel op te schudden. De pensioengerechtigde leeftijd wordt geleidelijk opgetrokken naar normalere niveaus: 60 jaar voor vrouwen, 65 voor mannen. Toch blijft het moeilijk om veranderingen in de regels aan te brengen. Met name linkse partijen verzetten zich met hand en tand tegen het op orde brengen van pensioenen.

Italië heeft maar één pensioenfonds; dat van de staat. Politici gebruikten dat fonds naar hartelust om stemmen mee te winnen.

Een bijkomend probleem in Italië is het grote wantrouwen van burgers jegens de staat. Pas sinds 1880 is Italië één land. Italië heeft ongeveer 50.000 wetten. Niemand kan dat nog overzien. Een aantal wetten spreekt elkaar dan ook tegen. Bevorderlijk voor vertrouwen is dat natuurlijk niet. Ter vergelijking, Duitsland doet het met een kwart van het aantal Italiaanse wetten. De ondoorzichtige overheid geeft ook voeding aan een andere Italiaanse traditie. Sinds jaar en dag proberen Italianen in eerste instantie voor zichzelf en voor naaste familie te zorgen. Pas veel later komen verplichtingen tegenover de staat. Als resultaat hiervan zie je vooral in het zuiden van Italië veel kleine fabriekjes met de villa van de eigenaar er naast. De paar grote ondernemingen in Italië zitten

'Those lazy Italians try to rob you day and night.'

allemaal in het noorden. Het is dan ook niet echt verwonderlijk dat de Italiaanse effectenbeurs in Milaan veel kleiner is dan die van Amsterdam, ook al wonen in Italië bijna zes keer zoveel mensen als in Nederland. In Milaan vertelde een medewerker van het Europese hoofdkantoor van IBM in vloeiend Engels schertsend hoe

Duitsers over Italianen denken: 'Those lazy Italians try to rob you day and night.' Dat is natuurlijk zwaar overdreven, maar er zit misschien toch een kleine kern van waarheid in. Stelen van het collectief, of het nou gaat om uitkeringsfraude, subsidies of pensioenen, is volgens Nederlandse ING-medewerkers in Milaan sociaal volledig geaccepteerd: 'Gewoon doen!'

Het is opmerkelijk hoezeer Italianen die in de financiële sector werken ervan overtuigd zijn dat die sector moet verbeteren. Tot vijf jaar geleden kon je in Italië geen levensverzekering afsluiten. Waarom zou je ook, van de staat kreeg je immers een goudgerand pensioen. Om alle familiebedrijfjes

financieel bij te staan heb je in Italië meer dan duizend verschillende banken met samen ongeveer 24.000 filialen. De versnippering is enorm. De laatste jaren hebben laten zien dat Italië al hard op weg is om de efficiëntie op allerlei terreinen te verbeteren. Iedereen wil heel graag de zoete vruchten plukken van invoering van de euro. Eindelijk zou structureel iets gedaan kunnen worden aan de noord-zuidproblematiek. Afwijzing van Italiaanse euro-deelname zou tot een enorme deceptie hebben geleid. De internationale financiële markten hebben in ieder geval veel vertrouwen in Italiaanse deelname. De rente en inflatie zijn lager dan ze in jaren zijn geweest. De lire is een stuk sterker dan tien jaar geleden. Bovendien wil Frankrijk niets liever dan deelname van Italië aan de euro.

Gerrit Zalm heeft (binnenskamers) altijd getwijfeld over Italië. Moet je toegeven aan de wensen van de Italianen en daarbij het risico van een iets minder sterke euro op de koop toenemen? Heb je het vertrouwen dat de Italianen in de financiële sector genoeg 'westerse' lessen hebben gekregen? Krijgt Italië in de toekomst een realistisch, sociaal pensioenstelsel? In hoeverre is euro-deelname noodzakelijk om het Italiaanse zuiden er blijvend bovenop te helpen? De twijfel blijft.

■

Als student ben je op weg naar de top.



Waar vind je de snelste route?

Zodra je bent afgestudeerd kun je overal aan de slag. Leg daarom nu al de mogelijkheden van verschillende financiële dienstverleners naast elkaar.

Dan zal het je opvallen dat je bij Deloitte & Touche al direct zelfstandig gaat werken. Je krijgt het snelste contact met cliënten. En je kunt diverse opleidingsprogramma's volgen.

Daarnaast geeft onze accountants- en adviesorga-

nisatie je ook nog de grootst mogelijke zekerheid over perspectieven die verder reiken dan je eerste jaar. Kom daarover praten. Bel drs Martine van Beusekom, Hoofd Personeelszaken: 020 - 606 11 00.

Zij maakt dan binnen onze organisatie graag een afspraak voor een helder gesprek over de manier waarop je bij Deloitte & Touche aan de slag kan:

Ondernemend & Alert.

ACCOUNTANTS • BELASTINGADVISEURS • CONSULTANTS

Meer dan 70 vestigingen in Nederland.
Internet: www.deloitte.nl

**Deloitte &
Touche**



Search '98:

Cultuurschok in Zuid-Oost Azië

MARTINE VERHAGEN & DIRK VAN IPEREN

Zes weken onderzoek doen in Thailand en Vietnam is geen kleine opgave. Maar door vele lezingen waren de 16 studenten er goed op voorbereid. Tenminste, dat dachten ze. Want zoals Confucius al zei in 498 vC: It is better to travel one mile than to read a thousand books. En de goede man had gelijk, alles pakte net iets anders uit dan verwacht.

Na de colleges van het specialisatievak Marktonderzoek begon voor de deelnemers van Search '98 de lezingencyclus. Verschillende sprekers waren uitgenodigd om iets over het bedrijfsleven en de cultuur van Indochina te vertellen. En als mensen daar vandaan komen of er jaren hebben gewoond en gewerkt, mag je toch aannemen dat ze nuttige informatie te vertellen hebben.

Zo kwam het ons ter ore dat het in de Thaise cultuur niet gepast is om donkere kleding te dragen. Zwart is helemaal uit den boze en ook moet er gelet worden op het bedekken van het lichaam. Oftewel: hempjes, shorts en T-shirts konden thuis blijven. Tevens werd ons meegedeeld dat het verkrijgen van goede informatie onlosmakelijk verbonden is met het betalen van steekpenningen. En mocht dat niet lukken dan moet er in ieder geval worden geprobeerd de handelspartner onder tafel te zuipen onder het genot van de echte Mekong whisky. Het intoxicatie vermogen van de Aziat ligt namelijk een stuk lager dan die van de Amsterdamse economie student. Gambé (Proost).

Tenslotte moet je als buitenlander de tijd nemen om het vertrouwen van de Thai of Vietnamees te winnen, alvorens je brandende economische vragen op hem af kan vuren. Dit komt er in het kort op neer dat je minstens 3 maanden van te voren met het maken van de afspraak moet beginnen en dat je eerst met de hele familie moet dineren, voordat de puik uitzijende enquête op tafel kan verschijnen. Je begrijpt dat de moed ons in de schoenen zakte na deze mededelingen, hergeen verklaart waarom het zo druk was in de Sefa kamer de weken voor vertrek.

Bij aankomst in Bangkok bleek het heel anders te gaan dan verwacht. Hippe dames in strakke spijkerbroeken en bijpassende Calvin Klein shirtjes domineerden het straatbeeld. En ook het altijd nuttige zwarte kostuum kon niet in de collectie ontbreken. Menig searcher dook dan ook al snel de winkels in om zich een pak of ander modern kledingstuk aan te meten.

Ook in het bedrijfsleven ging het er anders aan toe dan ons was verteld. De in Nederland gemaakte afspraken waren al snel voltooid en dus moesten er vrijwel meteen nieuwe afspraken gemaakt worden. Dit kon vaak met één telefoontje geregeld worden en daarom zaten de agenda's al spoedig overvol. Na een succesvolle dag werden de avonden afgesloten met een gezamenlijk diner en een kort maar hevig bezoek aan Aziatische nachtclubs en disco's.


In Vietnam liepen we tegen het fenomeen corruptie aan, dat verder bleek te gaan dan alleen het betalen van steekpenningen. Buitenlandse gasten worden alleen in Vietnam toegelaten als een lokale organisatie de verantwoordelijkheid wil dragen en in het geval van Search was dat de Universiteit van Hanoi. Het bestuur van deze flexibele instelling wilde graag de zaak onder controle houden door middel van het regelen van alle afspraken en excursies. Om te voorkomen dat het economisch onderzoek zich uitsluitend zou toespitsen op het bezoeken van bloementuinen en boeddhistische tempels, besloot Search zich hier niets van aan te trekken en zelf aan de slag te gaan. Dit werd ons niet in dank afgenomen. Het resultaat was een politiebezoek aan het hotel met de keuze; of vandaag het land uit, of een klein bedrag ter compensatie van gemaakte kosten bij het regelen van (waarschijnlijk nooit gemaakte) afspraken. Search koos vanzelfsprekend voor het laatste en kreeg de garantie dat ze verder niet meer lastig zou worden gevallen. Maar niets bleek minder waar. De

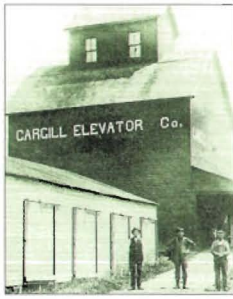


FOTO: LINDA BEREPOOT

GOEDEREN VERVOER IN VIETNAM

gids in de volgende stad Danang, had dit verhaal gehoord van 'his friend at the police' en dacht ook een graantje mee te kunnen pikken van de vrijgevigheid van Search. Helaas, hij versprak zich op een onbewaakt ogenblik en kon naar zijn 'dongs' fluiten. Vanaf dat moment waren de searchers een stuk alerter en overal werden geheim agenten incognito als taxichauffeurs, hotelpersoneel en zwervers gesignaleerd.

Uit bovenstaande blijkt eens te meer dat de realiteit niet te destilleren is uit lezingen en verslagen van anderen. En er staat een enorme uitdaging te wachten voor de initiatiefnemers van de volgende internationale reis. Alleen, wie zijn deze mensen? Deze mensen zijn creatief, ondernemend en willen iets van de wereld zien. Als jij je kan vinden in dit cv, kom dan even langs op de Sefa kamer en voor je het weet zit jij volgend jaar in Azië. Chào Anh. 

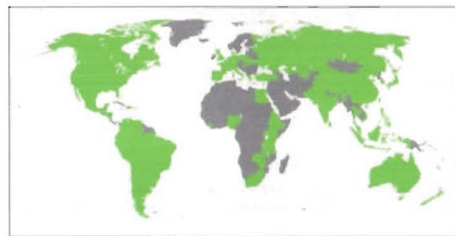


Simpel begin in 1865

Oppericht in 1865 in IOWA (VS), is Cargill in ruim 130 jaar uitgegroeid tot één van de top-ondernemingen op het gebied van handel, verwerking, op- en overslag en transport van agrarische grondstoffen en halffabrikaten. Bij Cargill werken 73.000 mensen in bijna 1000 vestigingen in 65 landen en wordt een jaaromzet gerealiseerd van circa 51 miljard US Dollar. Met circa 1400 medewerkers en een omzet van zo'n 7 miljard gulden behoren we in Nederland tot de twintig grootste ondernemingen. Met fabrieken, raffinaderijen, laboratoria, terminals en trading offices zijn we onder meer actief in de productie en verkoop van halffabrikaten, de handel in onverwerkte grondstoffen, de scheepvaart en de op- en overslag. We zijn één van de grootste generatoren van werk in de Amsterdamse haven.

Mensen vormen ons belangrijkste kapitaal. We werken in overzichtelijke en zelfstandige profit-centers met een platte organisatiestructuur. Om tot de top te kunnen behoren op de wereldmarkt draait alles om snelle beslissingen en actie. De dynamiek en logistiek van natuurproducten vereisen inventief en slagvaardig handelen. Dit bereiken we door teamwork, inzet, betrokkenheid, openheid en goede formele en informele communicatie op elk niveau.

Jaarlijks hebben we in Nederland behoefte aan 20 à 30 HBO'ers en academici voor functies in de handel:



Wereldwijde visie

commercieel, technisch en financieel management; research & development en informatietechnologie. Als we vinden dat je geschikt bent voor een dergelijke functie en past binnen onze bedrijfsstructuur, begin je bij ons als management trainee. In snel tempo leren we je door

training-on-the-job, aangevuld met cursussen, de 'ins en outs' van een bepaalde activiteit kennen, waarbij we van je verwachten dat je onmiddellijk verantwoordelijkheid draagt en initia-



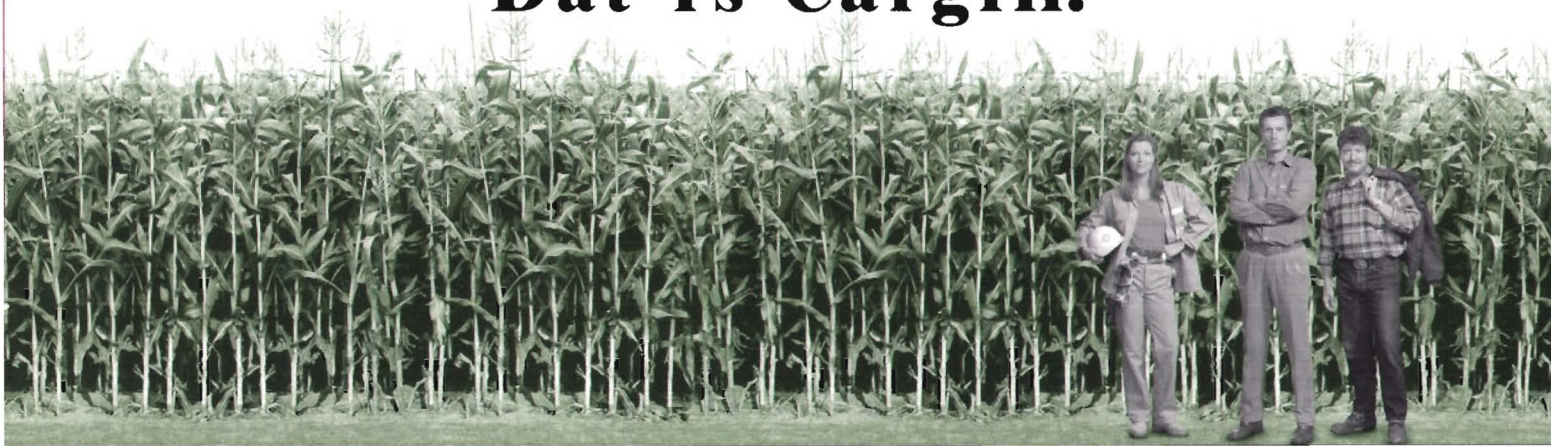
Dynamische koers

tieven neemt. Na de trainee-periode, die doorgaans twee jaar duurt, ben je klaar voor een volgende stap in je carrière. Door onze wereldwijde omvang en ons brede scala aan activiteiten in handel, industriële marketing, logistiek en productie, bieden we vrijwel onbegrensde mogelijkheden voor ondernemend talent.

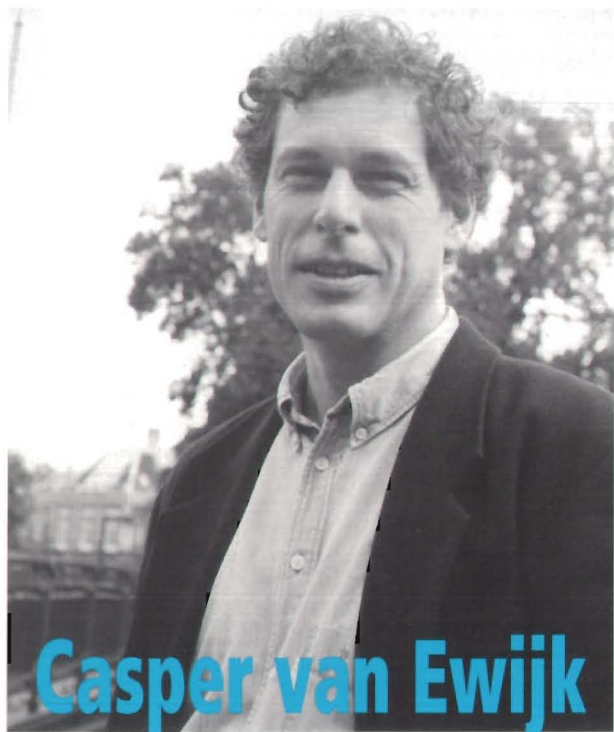
Voor informatie schrijf je naar:
Cargill BV, afdeling Human Resources,
Postbus 8074, 1005 AB Amsterdam.
Internet: <http://www.cargill.com/>



Groeien en laten groeien. Dat is Cargill.



Facts & Figures



GEBOORTEDATUM / PLAATS

9-12- 1953 te Puttershoek ZH

VOOROPLEIDING

Economie UvA, gepromoveerd te Tilburg

HUIDIGE FUNCTIE

Onderdirecteur Centraal Plan Bureau per 1-8-1998,
1 dag per week hoogleraar UvA

MEEST GELIEFDE IMAGO

Een beetje calvinistisch: degelijk en kritisch

SLECHTSTE GEWOONTEN

Mijn slordigheid.

GROOTSTE ERGERNISSEN

Domme mensen in grote auto's.

HOBBY'S

Een beetje sporten en verder pianospelen. Helaas weinig getalenteerd, maar wel erg leuk om te doen.

HOE BRENGT U UW VAKANTIE DOOR

Kamperend, liefst in Engeland of Ierland, maar de laatste jaren in Frankrijk

WAT IS UW MEEST GEKOESTERDE OPVATTING

Bij het aanpakken van een economisch probleem eerst goed nadenken, dan rekenen en dan pas doen

FAVORIETE BOEKEN

Marquez, 100 jaar eenzaamheid. Verder in Nederland W.F. Hermans

Casper van Ewijk is een econoom met een rijk Uva-verleden. Hij heeft aan de Uva gestudeerd en is hier nu nog steeds actief als hoogleraar Macro-economie. Per 1 augustus echter als deeltijd-hoogleraar, omdat hij voor vier dagen per week is aangesteld als onderdirecteur van het Centraal Planbureau. Daar moet hij, naast alle dagelijkse werkzaamheden, zorg dragen voor de relatie van het CPB met de economische wetenschap. "De toepassing van de theorie op beleidsproblemen, waar ik in mijn onderwijs en onderzoek nu veel aandacht aan besteed, is één van mijn voornaamste uitdagingen bij het CPB".

Als één van de dingen waaraan hij zich het meest stoort, noemt hij de gebrekkige onderbouwing van veel besluiten. Ook de druk om standpunten in oneliners te moeten samenvatten (zoals in deze rubriek) valt niet in goede aarde. "Het is niet altijd mogelijk om argumenten in één zin samen te vatten; in werkelijkheid liggen de zaken - of je het nu leuk vindt of niet - vaak wat genuanceerder."

Als motto van het tweede paars kabinet zou de kwaliteit van de samenleving centraal moeten staan, in plaats van de kwantiteit van het eerste paarse kabinet. "Veel van de kwantitatieve doelstellingen zijn goeddeels verwezenlijkt, maar ik mis momenteel de aandacht voor de kwalitatieve kant". De Euro kan op van Ewijks steun rekenen. "Je moet de Euro zien als een bijdrage aan de Europese economische éénwording, niet meer en niet minder dan dat. Die éénwording is eigenlijk nog maar net begonnen. Hoewel weinig economen echt positief gestemd zijn over de Euro, ben ik van mening dat de invoering per saldo voordelen brengt. Ik persoonlijk vindt de Euro erg handig".

Zijn mening over de economische faculteit is opvallend positief. "Zonder schroom durf ik te zeggen dat wij de beste economische faculteit in Nederland vormen. Ik denk dat de personele bezetting hier van zeer hoog niveau is. Die gele kaart die ons zou zijn uitgereikt (maar intussen weer is ingetrokken, red.) was vooral gebaseerd op formele punten, zoals tekortkomingen in de studiegids. Maar er is nog wel veel te verbeteren." Van Ewijk noemt het geen bezwaar dat veel hoogleraren slechts in deeltijd actief zijn. "Dat maakt onderdeel uit van de cultuur van de UvA. Ik denk dat diversiteit en de binding met de samenleving juist een van de sterke punten van de UvA vormen". Volgens van Ewijk is er op de UvA volop ruimte om jezelf te ontplooien. "Als je vier jaar wilt studeren en er verder weinig naast wilt doen, kan je beter naar een andere universiteit gaan".

Ook over de herstructurering van de faculteit is van Ewijk goed te spreken: "De MUB is zeker een verbetering. Diversiteit moet geboden worden binnen de vakken, niet door een keur aan bijvakken aan te bieden. De afgelopen jaren was er vaak sprake van saaie kernvakken en leuke bijvakken, dat is de omgekeerde wereld. Je moet als faculteit kijken wie je in huis hebt en waar je goed in bent en daar een programma om heen bouwen. Ook moeten excursies en discussies met bijvoorbeeld mensen uit het bedrijfsleven en politiek een prominenter plaats krijgen binnen de vakken".

Krugman noemt van Ewijk een groot voorbeeld: "Hoe hij met simpele modellen gangbare misvattingen onderuit haalt, vind ik zeer knap. Hij blinkt uit in originaliteit en nuchterheid, hoe je als mens ook over hem mag denken. Ik zou willen dat ik daar toe in staat was. Heel knap". Ook het werk van Schumpeter kan op van Ewijks waardering rekenen: "In zijn golftheorieën heeft hij laten zien hoe belangrijk technologie voor de ontwikkeling van de economie is."

Tot slot is van Ewijk voornamelijk een echte gezinsman: "Het grootste deel van mijn vrije tijd wordt opgeslokt door mijn drie kinderen. Aan zaken als museumbezoek, lezen en tennissen kom ik steeds minder toe. Maar dat wist ik van tevoren, en vind het ook niet echt erg".

STEFAN KOOMEN

Only the paranoid survive

Andrew Grove en de digitale revolutie door 'zijn' Intel

Andrew Grove, uitgeroepen door het blad *Time* tot *Man of the Year 1997*, maakte Intel tot nummer één van de wereld van microprocessor producenten. Van de 83 miljoen machines die elk jaar geproduceerd worden loopt 90% op een Intel chip, de *Pentium*. Het verhaal van een genie met geluk die de huidige economie verandert en veranderd heeft.

EMILY HENGEVELD

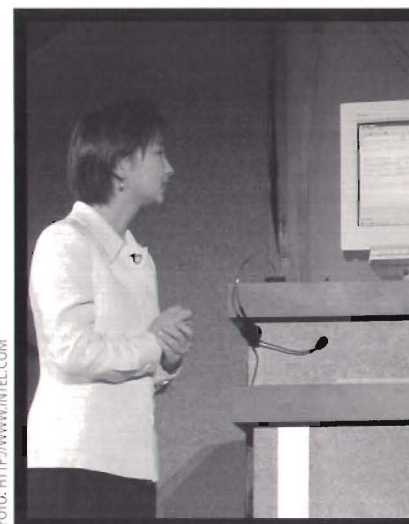
De geschiedenis van Andrew Grove is opmerkelijk. Andrew Grove werd in 1936 als András Grof geboren in Boedapest, Hongarije. Als zoon van Joodse ouders was hij tijdens de Tweede Wereldoorlog ondergedoken, nadat zijn vader opgepakt was om aan het Oostfront te vechten. Toen deze dit op miraculeuze wijze overleefde en terugkwam, spoorde hij András aan zijn droom als ouder te vervullen: namelijk studeren. Hij ging scheikunde studeren waarin hij al snel uitblonk. Toen in 1957 de Russen Hongarije binnenvielen, vluchtte hij met een vriend via Wenen naar de Verenigde Staten. Drie jaar later studeerde hij daar *summa cum laude* af in het Engels, een opmerkelijke prestatie omdat hij toen hij daar aankwam nauwelijks een woord Engels sprak. Na aan de Universiteit van Berkeley (California) gestudeerd te hebben vertrok hij naar het onderzoeksinstituut Fairchild, waar een ambitieus en selecte groep wetenschappers onderzoek verrichtten naar de nieuwste technologie op het gebied van de computerchip.

De geschiedenis van de digitale technologie begint eerder dan Andrew Grove, namelijk in 1947 wanneer in de Bell Labs, New Jersey wetenschappers de eerste transistor uitvinden. De huidige computers bestaan uit een circuit bord met allerlei soorten microchips, een microprocessor en daarin een chip bestaande uit transistors die data en instructies aan de computer vertalen. In de jaren '60 werd de computer verder ontwikkeld. De computer werd toen vooral ontwikkeld om handmatige processen sneller te laten verlopen; er was

nog geen sprake van een ontwikkeling in bedrijfsprocessen. De bureaucratische structuur van bedrijven bleef voortbestaan. Maar ook de ontwikkeling van snellere computers kende grenzen wanneer men de oude transistors gebruikte. De 'tubes' in de computers oververhitten als men meer data met een grotere snelheid wilde verwerken. Het antwoord hierop kwam van de wetenschappers van Fairchild: Noyce, Moore en Grove die toen gezamenlijk hun eigen bedrijf oprichtten: Integrated Electronics oftewel Intel. Men ging Silicon gebruiken, vandaar de naam Silicon Valley, want dit geleidde goed, absorbeerde hitte en wordt gemaakt van zand en is dus onbeperkt beschikbaar.

Intel is waarschijnlijk machtiger dan Microsoft. Het maakt de 'blueprints' van de computers en geeft op deze manier de snelheid aan van de ontwikkelingen binnen de computerindustrie. Het begon echter niet als een succes-story. Geen industrie is immers zo veranderlijk als de computerindustrie, waardoor Intel in het begin achter de feiten aanholde. Moore onderkende deze ontwikkeling en stelde dat de kracht van chips elke 18 maanden verdubbelde terwijl de kosten die hiermee verband hielden halveerden. Dit is ook de reden dat als je de nieuwste computer koopt, deze na een jaar reeds verouderd is. Intel reageerde hierop door vooruit te lopen, nieuwe technologie reeds ontwikkeld te hebben als de vorige de markt verzadigd. Intel produceert nu 90% van de PC-micro processors, is 115 biljoen dollar waard (meer dan IBM), heeft een jaarlijkse winst van 5.1 bil-

joen dollar en heeft een return on investment van 44%. Deze vorm van organisatie bestaat haast niet buiten de economieboeken: super-efficiënt, met snelle ontwikkelingen, in een monopolie-achtige omgeving, grote winst en weinig concurrentie; aan de toenemende concurrentie wordt weinig ruimte geboden, strakke afspraken met de afnemers geven geen ruimte voor schaalvoordelen zodat deze industrie voor



nicuwkomers onaantrekkelijk blijft. Geen wonder dus dat de Federal Trade Community aan het onderzoeken is of Intel eerlijk handelt, en in het geheim geen prijs- of concurrentieafspraken heeft gemaakt met leveranciers, afnemers (Microsoft) en reeds bestaande concurrenten als Advanced Micro Devices.

Andrew Grove, Intel en de microchip hebben een nieuwe economie tot leven gebracht. De doemscenario's van de Club van Rome, *limits of growth*, zijn hierdoor niet uitgekomen. Voorheen zorgde de microchip voor zo'n 10% stijging van de groei, nu is dat al zo'n 30%. De structuur van de economie is wel verlegd. Sinds de jaren '60 is er sprake van een verandering in de Informatie Technologie, een verandering in de waardeketen van bedrijven en

een verandering in de organisatiestructuur. In de jaren '80 en '90 wordt Informatie Technologie gebruikt voor 'connectivity', het overdragen van informatie tussen bedrijven. Er ontstond Internet, World Wide Web, Electronic Mail, laptops, Integrated Database Systems, en goedkopere telecommunicatie. Het gevolg hiervan is Electronic Commerce, elektronisch zakendoen. Electronic Commerce is het uitwisselen van informatie door het gebruik van elektronische technologieën tussen verschillende bedrijven. Daarmee zijn ook nieuwe procedures, beleid en strategieën om deze vorm van zaken te doen mee gekomen. De economie wordt hierdoor globaler, geografische grenzen bestaan niet meer. Door de ontwikkeling van goedkopere en verbeterde microchips werd IT



voor iedereen. Het probleem waar de meeste bedrijven echter ook nu nog voor staan is het gebrek aan veiligheid bij transacties over het Net. De verandering in de waardeketen van de bedrijven is het gevolg van de grote verschuiving die plaatsvond van een economie gesteund op productie en grondstoffen naar een economie waar dienstverlening belangrijker wordt. Tevens vindt er nu opnieuw een verschuiving plaats naar een economie waar informatie en kennis centraal zal staan. Informatieverstrekking is via het Internet zo goedkoop dat het overeenkomt met een economisch model zonder variabele kosten en er zijn geen grenzen aan de groei van informatie intensieve diensten, terwijl dat wel voor fysieke goederen geldt. Vroeger werd werk georganiseerd rondom een functie; er waren strikte hiërarchieën en lij-

nen van bevel. In 1980 kwam de organisatie gericht op het proces op komst. Tegenwoordig wordt de organisatie gericht op de taak, de "Virtual Enterprise". Er worden projectteams opgericht welke na volbrengen van hun taak weer opgeheven worden. De hiërarchie verandert in een netwerk. Hierbij is kennis belangrijk, geografie een stuk minder: het bedrijf hoeft in principe niet eens een centraal hoofdkantoor te hebben. Het bedrijf treedt buiten zijn originele grenzen om zo beter met zijn afnemers en leveranciers samen te werken. Deze manier van organisatie steunt sterk op IT. De "Virtual Enterprise" rust op de nieuwe digitale ontwikkelingen omdat het mogelijkheid biedt tot samenwerking buiten de huidige tijdsgrenzen en geografische grenzen. Er is snelle communicatie mogelijk en opgeslagen informatie is toegankelijk.

Problemen waar Intel op dit moment mee kampt is het *dumpen* van goedkope computers op de markt, door concurrenten, en de huidige economische crisis in Azië die zorgt voor hogere kosten.

De grootste angst van Intel is echter de teruglopende vraag naar computers en daarmee die naar chips. Daarom probeert Intel voortdurend nieuwe toepassingen te bedenken voor de chip die zij ontwerpt. Werde de chip eerst alleen in computers gebruikt, nu zit het al in bijna alle huishoudelijke apparaten. Ze ontwerpt voor bedrijven maar ook voor de entertainment-industrie; niet alleen heeft zij een sterke band met Microsoft om steeds meer computerapplicaties te ontwerpen, ook Hollywood is aan de beurt. De meeste *special effects* in de films worden gemaakt met behulp van geavanceerde computers. Ook de *integrated digital photo*, een foto gemaakt met behulp van de computer is een idee van de technici van Intel.

De stagnerende vraag naar computers door de consument vindt zijn oorzaak in de snelle ontwikkelingen in de technologie. Veel consumenten die een computer kopen, merken dat deze na een jaar eigenlijk alweer verouderd is. De echte computerfreaks willen graag het nieuwste van het nieuwste maar veel mensen wachten liever een tijd voor dat ze hun oude computer vervangen. Computerfabrikanten moeten de consument dus overhalen tot een vervangingsaankoop door ze veel nieuwe

mogelijkheden en technologieën in het vooruitzicht te stellen. Het doen van *research & development* is daarom bij de computerfabrikant een grote afdeling waarin veel geld wordt gestoken. Omdat de technologie bij computers erg snel gaat, hanteert Intel een afrooppolitiek: het nieuwste model kost veel geld om research en ontwikkelingskosten terug te verdienen en de kopers zijn mensen die het nieuwste model willen hebben; als deze markt verzadigd is wordt de prijs verlaagd om zo een nieuwe doelgroep tot aankoop over te halen, en dit gaat door tot de hele markt verzadigd is. Deze concurrentie is voor Intel erg winstgevend gebleken, maar concurrentie op deze markt is hevig omdat nieuwe ontwikkelingen snel gaan. Intel hanteert daarom de strategie dat wanneer de nieuwste computer de eerste markt verzadigd heeft en de prijs verlaagd wordt er al een nieuwe computer klaar moet staan om geïntroduceerd te worden. Dit zorgt voor een constante stroom van geld voor nieuwe research en development en een sterke macht op de markt. Het boek van Andrew Grove heet niet voor niets "*Only the paranoid survive*". De huidige computermarkt dwingt de producenten om voortdurend over de horizon te kijken, nieuwe ontwikkelingen niet over het hoofd te zien en concurrentie en bedreigingen van buiten af niet te onderschatten. Deze manier van denken, die Intel zich eigen heeft gemaakt heeft gezorgd voor de huidige sterke positie van Intel.

De rol van nieuwe technologie in onze maatschappij is volgens Andrew Grove geen keuze: "Het is niet goed of slecht, het gebeurt gewoon". Maar in de huidige *fin de siècle* komt er ook steeds meer aversie tegen alle ontwikkelingen. Een groep die een sterke aversie tegen alle innovatie heeft zijn de *Luddites*, deze term is afkomstig van de textielarbeider Ludd die rond 1814 alle automatische weefmachines saboteerde uit angst overbodig te worden. De hedendaagse afkeer van de technologie hangt samen met de macht van de grote bedrijven en met het gevoel dat technologie onzinnig is: het kost veel tijd en geld om voortdurend bij te blijven en zelfs dan is deze opgedane kennis na een maand al weer achterhaald. Ondertussen is Intel echter nog steeds bezig nieuwe toepassingen voor zijn chip te ontwikkelen, voor degenen die willen dan. R

Homepage Akzo Nobel: <http://www.akzonobel.com>
E-mail: corporate-recruitment@akzo.nl
For information call 026-3664203

© East Memphis Music

“Everybody loves a winner”

William Bell

Most people know Akzo Nobel as a real winner in the field of chemistry. But Akzo Nobel also maintains leading positions in important market segments concerning healthcare products, coatings and fibers. Akzo Nobel is the world's largest producer of diagnostics for bloodbanks. You're probably already familiar with our medical products.

But there is much more that most people don't know. For example, that concern for the environment is part of the Akzo Nobel business policy. For four consecutive years we have published an Environmental Annual Report. This report shows that Akzo Nobel monitors its global environmental performance in the key areas of water, air, waste and energy at 250 production sites in more than 60 countries. Sounds good, doesn't it?

Akzo Nobel is always interested in getting in touch with young entrepreneurs who feel comfortable in an environment that involves diversified activities. Bottom-line thinkers who act customer-oriented by nature. Born teamplayers who appreciate the importance of shared values.

If you want to know more about Akzo Nobel, please contact us or visit our web-site.



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 1997, consolidated sales aggregated NLG 24,1 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.
Akzo Nobel nv, Corporate Communications, P.O. Box 9300, 6800 SB Arnhem.

Category Management en ECR: oplossing?

Integrale benaderingen voorwaarde toevoeging in de keten

In de afgelopen jaren zijn de omgevingsfactoren in de detailhandel nog complexer geworden dan zij in het verleden al waren. Veranderende wensen en behoeftes van consument, verandering in de functie en een sterke filialisering en professionalisering hebben geleid tot een grote vraag naar nieuwe benaderingen, andere strategieën en een hernieuwde organisatiestructuur gericht op een integrale benadering van de keten.

DRS. HUGO MUNNEKE

In dit artikel zal de tendens uit een aantal theorieën rond integrale ketenbenaderingen worden samengevat om daaruit een eenduidig begrippenstelsel samen te stellen. Als basis zullen de termen Category Management, Effective en Efficient Consumer Response worden gebruikt, gezien vanuit een non-food perspectief, dus met de nadruk op de effectiviteit van de Consumer Response theorie. De effectiviteit komt tot uiting in de actualiteit en innovativiteit van de snel wisselende assortimenten in de 'non-food'-retail. In het begrippenstelsel wordt de door ECR Europe (1995) empirisch getoetste veronderstelling gehanteerd dat het Category Management proces een paraplu is waar de vier strategieën van Effective en Efficient Consumer Response onder vallen, waarbij Category Management wordt gezien als een doorlopend proces om, vanuit de ECR strategieën, voordelen te behalen uit de relatie tussen leverancier en retailer.

Category Management

Category Management is een concept dat niet in één zin te definiëren is. Het bestaat uit drie samenhangende elementen (Harris en McPartland, 1991):

1. Category management als filosofie;
- filosofie uitgaande van R(endement).
2. Category management als proces (Category Plan);
- proces uitgaande van R(endement) vanuit $O(mzet) \times m(arge) + K(osten)$.

3. Category management als organisatorische context.
- invulling van de structuur uitgaande van de filosofie (strategie).

Ad 1. Category Management: de filosofie
'Category Management is a philosophy for strategically managing a retailer's or supplier's business which recognizes categories as strategic business units for the purpose of planning and achieving sales and profit goals'. (Harris en McPartland, 1991)

Opvallend in deze definitie van Category Management is dat categorieën als aparte business units behandeld worden. De reden hiervan is dat bij strategische beslissingen op assortimentsniveau vaak bepaalde artikelmogelijkheden en -bedreigingen over het hoofd worden gezien. Aangezien een assortiment vaak uit honderden of zelfs duizenden artikelen bestaat, is het haast onmogelijk ieder artikel apart aan te sturen. Vandaar dat men de artikelen opdeelt in productcategorieën om zo de voordelen van de productbenadering mee te nemen en de organisatorische nadelen te ontwijken. Hierbij dient altijd de ondernemingsstrategie als uitgangspunt te gelden.

De filosofie gaat uit van een integrale benadering op categorie-niveau van de gehele keten, met als doel het optimaliseren van de cost- en value-drivers. Hierbij dienen alle spelers uit de bedrijfskolom samen te werken om dit doel te bereiken. Het is daarom noodzakelijk dat de spelers op een

andere manier met elkaar omgaan. Vanuit de oude win-verlies en verlies-win relatie, dient een nieuwe win-win-relatie opgebouwd te worden. Reeds in de speltheorie is de moeilijkheid van deze relatieverandering aangetoond. Als gevolg van het prisoners dilemma zullen de spelers in principe kiezen voor een situatie waarbij iedereen slechter af is (verlies/verlies). De Category Management filosofie stelt zich tot doel deze impasse te doorbreken door vertrouwensrelaties op te bouwen die moeten leiden tot de gewenste win/win-relatie.

Ad 2. Category Management: het planningsproces

Category Management is een doorlopend, dynamisch en iteratief proces dat het beheersen van een logische afgebakende categorie van producten als een aparte business unit behelst, met voor elke participant een eigen, maar vooral ook gezamenlijke doelstelling en marketingstrategie, zodanig dat het totale rendement in de keten wordt verbeterd, met als basis het maximaal voorzien in de behoeften van de consument.' (Verschuur en Hulst, 1997) Eenvoudiger gezegd: het gezamenlijk ten uitvoer brengen van een gezamenlijk marketingplan voor een productcategorie.

Het Category management proces behelst het beheersen en 'managen' van een productcategorie aan de hand van een tevoren opgesteld plan dat gerelateerd is aan de ondernemingsdoelstelling en -strategie en de Category managementdoelstelling- en

strategie. Dit plan is de spil van het hele Category Management proces en kan tezamen met de organisatorische context gezien worden als de bron van de Category Management benadering.

Ad 3. Category Management: de organisatorische context

Category Management valt of staat bij de organisatorische opbouw van de onderneming. Belangrijk is de manier waarop de organisatie, de individuele organisatieleden en de middelen op elkaar afgestemd worden. De integratie van de verantwoordelijkheid voor de omzet vanuit inkooperspectief - marktaandeel x marktomvang - en verkoopectief - verzorgingsgebied x opkomstindex x conversie x bonbedrag - is essentieel voor het welslagen van Category Management. Het structureel strategisch plannen op categorieniveau en de integratie tussen inkoop- en verkoopectief zijn twee essentiële verschillen tussen deze en traditionele inkoopmanagement benaderingen.

Efficient en Effective Consumer Response (ECR)

FOTO: B. MUNNEKE



BUL UITREIKING H. MUNNEKE

ECR is een uit Amerika overgewaaid theorie, ontwikkeld door de levensmiddelenindustrie. De vier belangrijkste deelgebieden van Efficient Consumer Response zijn efficiënte productintroducties, efficiënte assortimentsbeheersing, efficiënte promotie en efficiënte voorraadbeheersing. Het doel van Efficient Consumer Response is het integraal optimaliseren van de waarde die wordt toegevoegd in de voortbrengingsketen. De theorie met betrekking tot Efficient Consumer Response is zeer relevant om te komen tot een integrale, door de consument aangestuurde, voortbrengingsketen.

Vanuit het 'non-food'-perspectief is het belangrijk te kijken naar de effectiviteit van de voortbrengingsketen. Voor de 'food'-retail relevante is efficiëntie van groter belang (dit is bij de 'non-food'-retail van secundair belang. De reden hiervan is dat

de 'non-food'-retail zich kenmerkt door snel wisselende assortimenten (gemiddeld wisselt een gemiddelde onderneming zes keer per jaar van assortiment). De snelle wisseling is noodzakelijk om de consument continue een innovatief en actueel assortiment aan te kunnen bieden. Gevolg is dat de voortbrengingsketen de nadruk zal moeten leggen op de aanwezigheid van dit actuele en innovatieve assortiment. Vanzelfsprekend dient een gedegen afweging gemaakt te worden tussen kosten en baten en dient de efficiëntie optimaal te zijn na bepaling van de juiste mate van effectiviteit.

Operationalisatie Category Management en ECR

Het Category Management planningsproces

Bij het Category Management planningsproces wordt een plan gemaakt over de rol, de verwachtingen en de doelstellingen van een productcategorie. In dit plan wordt een koppeling gemaakt met de verschillende deelgebieden van Effective en Efficient Consumer Response. Het Category Management plan bestaat uit een assortimentsplan (koppeling met effectieve (efficiënte) productintroducties en effectieve (efficiënte) assortimentsbeheersing), een marketing-communicatieplan (koppeling met effectieve (efficiënte) promotie) en een fysieke distributieplan (koppeling met effectieve (efficiënte) voorraadbeheersing).

In het assortimentsplan komen zaken als assortimentssamenstelling, schapindeling en prijsstelling aan de orde met als doel het optimaliseren van de actualiteit en innovativiteit van het assortiment ten behoeve van de wensen en behoeften van de consument. Het promotieplan bevat zaken met betrekking tot de propositie van de formule, de middelen die ter beschikking staan en de eventuele samenwerking met andere marktpartijen. Het fysieke distributieplan bevat zaken met betrekking tot het integraal optimaliseren van de goederenstroom binnen de voortbrengingsketen.

De definitie van Category Management stelt dat categorieën als aparte business units behandeld moet worden. Van wezenlijk belang wordt dan de manier waarop de categorieën worden ingedeeld. Uitgangspunt (Floor, 1996) bij het afbakenen van een productcategorie is bij voorkeur het boodschappenlijstje van de consument. Op dat lijstje staan vaak geen producten of merken, maar productcategorieën. Producten die vanuit het gezichtspunt van de consument tot dezelfde groep behoren, moeten bij Category Management teza-

men een productcategorie vormen. Consumentenbehoeften en niet het fabriekenaanbod bepalen welke producten tot een bepaalde productcategorie behoren.

Voor de verschillende categorieën dient een plan geschreven te worden. In dit artikel wordt gebruik gemaakt van het vijf-stappenplan van Van der Ster (1993). De vijf stappen komen overeen met de stappen uit het strategisch proces (hieruit blijkt de importantie van de categorieën in deze filosofie):

1. Analyse van de prestatie per productcategorie
2. Bepalen van de strategische rol van de productcategorie
3. Formuleren van de doelstellingen per productcategorie
4. Ontwikkelen en implementatie van de

- actieplannen per productcategorie
- 5. Voortgangsbewaking van de prestaties van de productcategorie

De Category Management organisatie

Category Management valt of staat bij de organisatorische opbouw van de onderneming. Belangrijk hierbij is hoe de organisatie, de individuele organisatieleden en de middelen op elkaar afgestemd worden.

De organisatiestructuur

Het verdelen van de taken en verantwoordelijkheden is één van de belangrijkste bouwstenen tijdens de implementatie van Category Management. Nadat de 'categorie'-filosofie als het 'enige ware geloof' wordt aangehangen, dient de manager de 'tools' te krijgen om deze filosofie uit te dragen en het doel van deze filosofie te verwezenlijken. Belangrijk hierbij is het integreren van de verantwoordelijkheden voor de inkoop, de logistiek en de verkoop. Deze integratie is essentieel voor het integraal optimaliseren van de voortbrengingsketen. Reden hiervoor is het feit dat traditioneel, functioneel, georiënteerde ondernemingen problemen hebben met het volgen van de behoeftes van de consument aangezien niemand verantwoordelijk is voor het gehele proces. Een goed gestructureerde Category Management organisatie richt zich op processen die voor de consument waarde toevoegen, en ontwikkelt een organisatiestructuur die deze processen zo efficiënt mogelijk laat verlopen.

In de Category Management organisatie worden de werkzaamheden en taken van, de uit de traditionele functionele onderneming, voortkomende afdelingen inkoop, logistiek en verkoop herverdeeld. Hierdoor ontstaat een afdeling die verantwoordelijk is voor de assortiments-beheersing in het gehele bedrijfsproces.

De Category Manager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van Category Business plannen voor de toegewezen categorieën, voor het integreren van deze plannen in de bredere ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën en voor het bereiken van de voor de categorie gestelde doelstellingen. Het vaststellen van bevoegdheden is essentieel maar zal per

onderneming verschillen. Per onderneming zal dit afhangen van de capaciteiten van het personeel, de verschillen tussen de productcategorieën en de innovativiteit van de onderneming op het gebied van informatie-systemen.

Binnen een Category Management organisatie zullen ook multidisciplinaire werkgroepen moeten worden gecreëerd. Vanuit de verschillende disciplines zullen de werk-

$$R = O \times m - K \quad (\text{formule 1})$$

R = rendement
O = omzet
m = marge
K = kosten

groepen projecten moeten aanpakken om de efficiency te verhogen en om de actualiteit en innovativiteit van het assortiment (aansluitende bij de wensen en behoeftes van de consument) te verhogen. Ook zullen werkgroepen moeten worden gecreëerd waarin detaillist en leverancier gezamenlijk problemen binnen de keten te lijf te gaan. Hierbij moet gedacht worden aan problemen met betrekking tot voorraadbeheer en voorraadrisico maar ook aan productintroducties en schapindelingen.

Sturing van de organisatie

Zowel het proces als de organisatie van Category Management hebben variabelen nodig om de prestaties te meten en daarop te sturen. Deze variabelen worden meestal aangeduid als key-control-variabelen (Van der Kind, 1996). Het aantal key-control-variabelen dient zo laag mogelijk te blijven om fricties binnen de onderneming te vermijden. Fricties die ontstaan als gevolg van prioriteitverschillen door optimalisering van verschillende key-control-variabelen. Optimaal is het systeem waarbij één hoofd key-control-variabele wordt gehanteerd waarvan andere control-variabelen worden afgeleid.

Met betrekking tot Category Management dient dus één hoofd key-control-variabele ontwikkeld te worden die geschikt is voor zowel de aansturing van het proces als de aansturing van de organisatie. In de traditionele inkoopbenadering wordt gebruik gemaakt van de variabelen rendement, omzet, marge en kosten (zie formule 1).

In de traditionele detailhandelsorganisatie was de inkoopafdeling verantwoordelijk voor de omzet en de marge en de verkoopafdeling verantwoordelijk voor de omzet en de kosten. Omzet bij de inkoopafdeling wordt omschreven als - marktaandeel x marktomvang -. Omzet bij de verkoopafdeling wordt omschreven als - verzorgingsgebied x opkomstindex x conversie x bonbedrag - Frictie ontstaat in de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de variabele omzet die door beide afdelingen anders omschreven wordt. De Category Management benadering gaat uit van de hoofd key-control-variabele rendement bijvoorbeeld in de vorm van Direct Product Profitability (DPP) of Direct Assortment Profitability (onder Direct Product Profitability (DPP) wordt een kental verstaan waarbij de bruto marge wordt gecorrigeerd met de aan een product direct toe te rekenen kosten).

In het Category Management planningsproces worden zowel ex post als ex ante de prestaties van de categorie gemeten. Dit ter beoordeling van het verleden en als basis voor te nemen beslissingen voor de toekomst.

Voor de controle en beheersing van de organisatie dienen de prestaties van de productcategorieën gekoppeld te worden aan de beoordeling van de Category Managers.

Conclusie

Integrale ketenbenaderingen zijn een mogelijkheid om in te spelen op de continue veranderende omgeving van de detailhandel. Van der Kind (1998) ziet als de belangrijkste taak van de detailhandel het oplossen van het zoekprobleem van de consument. Strategieën als Category Management, Efficient en Effective Consumer Response kunnen ieder op hun eigen wijze hulp bieden bij het vinden van een oplossing voor dit probleem. Door de keten op integrale wijze te benaderen met de consument als uitgangspunt kan de waarde voor zowel de consument als de kerenspelers geoptimaliseerd worden. **E**

Literatuur

1. McMillan, J., *Games, Strategies & Managers*, Oxford University Press, 1992.

TOP TIEN MANAGEMENTBOEKEN

- 1 *J. Vossestein* **DEALING WITH THE DUTCH** f 25,00
- 2 *T. Gevers* **PRAKTISCH PROJECTMANAGEMENT** f 34,50
- 3 *S. Adams* **DE TOEKOMST VOLGENS DILBERT** f 39,00
- 4 *T. IJzermans* **BEREN OP DE WEG, SPINSELS IN JE HOOFD**
f 33,50
- 5 *R.E. Allen* **WINNIE-DE-POEH EN SUCCES** f 29,50
- 6 *K. Keenan* **POCKETMANAGER/TIME-MANAGEMENT**
f 9,95
- 7 *M. Salzman* **TRENDS VOOR DE TOEKOMST** f 39,90
- 8 *D. Ofman* **KERNKWADRANTENSPEL** f 39,50
- 9 *G. Franzen* **MERKEN & RECLAME** f 85,00
- 10 **KLUWER SOLLICITATIESCHIJF 1998** f 29,50

(www.scheltema.nl)

Scheltema Holkema Vermeulen
Brinkman's Educatieve Boekhandel



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

'Stel je een ondernemer voor die een nieuw bedrijf begint waar een geheime techniek gebruikt wordt om Amerikaanse tarwe, hout en dergelijke om te zetten in goedkope, kwalitatief hoogwaardige consumptiegoederen. De ondernemer wordt toegejuicht als een industriële held; hoewel een aantal concurrerende landgenoten schade lijdt, aanvaardt iedereen dat zo nu en dan een verstuijkinkje hoort bij de vriemarkteconomie. Maar dan ontdekt een nieuwsgierige journalist wat onze held in werkelijkheid doet: hij verscheept de tarwe en het hout naar Azië, waar hij de opbrengst gebruikt om industrieproducten te kopen - waarop hij aan de kaak wordt gesteld als een oplichter die Amerikaanse banen vernietigt.'

Deze parabel van James Ingram is één van de vele voorbeelden die Paul Krugman in zijn boek *De borreltafeconomie. Drogredeneringen over globalisering* (oorspronkelijke titel: *Pop Internationalism*) aanhaalt om duidelijk te maken wat er voor een onzin te berde wordt gebracht over de economische globalisering. *De borreltafeconomie* is een bundel van geruchtmakende essays die eerder verschenen in toonaangevende bladen als *Foreign Affairs*, *Scientific American* en *Harvard Business Review*.

Paul Krugman is één van de meest populaire economen op het gebied van internationale economie. De 'kandidaat Nobelprijswinnaar' (*The Economist*, *Time*) heeft bepaald geen hoge dunk van het niveau van de huidige discussie over globalisering. 'Het is niet alleen zo dat economen geen grip meer hebben op het debat, ook het soort ideeën dat in alle gangbare economische leerboeken te vinden is, speelt überhaupt geen rol meer in de discussie.' In zijn boek geeft hij talloze voorbeelden waaruit blijkt dat zelfs de meest elementaire beginselen van de handelstheorie niet tot het conventionele debat zijn doorgedrongen. Vooral president Clinton en zijn naaste adviseurs moeten het ontgelden, maar ook de Britse premier Major krijgt ervan langs: zo maakte deze ooit de blunder de internationale verschillen in arbeidskosten te becommentariëren zonder deze eerst te corrigeren voor wisselkoersverschillen.

Krugman beschouwt het als zijn taak economische kwesties voor een breed publiek te verhelderen. Eén van de belangrijkste doelstellingen daarbij is te verduidelijken dat landen niet met grote ondernemingen vergeleken kunnen worden. In de conventionele discussie wordt namelijk vaak gedaan alsof internationale handel een strijd is (bijvoorbeeld tussen de drie handelsblokken Amerika, Europa en

Japan) waarbij er altijd sprake is van een win-/verliessituatie. Niets is echter minder waar: internationale handel is geen zero-sum game, maar een activiteit die voor beide partijen voordelig kan zijn. Om dit uit te leggen, gaat Krugman uitgebreid in op de effecten van internationale handel voor landen. Hij bespreekt zaken als comparatief voordeel, factorprijis-egaliseratie, strategische handelspolitiek en het infant industry-argument.

Hoewel dit voor economen natuurlijk allemaal bekend zou moeten zijn, is het een interessant boek alleen al om de anekdotes en de eenvoudige manier waarop populaire argumenten op losse schroeven worden gezet. Met simpele berekeningen toont Krugman aan dat veel van deze argumenten gewoon niet waar kunnen zijn. Vaak is het voldoende te wijzen op zoiets elementairs als het feit dat exporten minus importen nu eenmaal gelijk moeten zijn aan besparingen minus investeringen.

Ook blijkt Krugman te beschikken over een goed ontwikkeld voorstellingsvermogen. Zo wist hij de Mexicaanse peso-crisis te voorspellen en nuanceerde hij de spectaculaire groeivoeten van de Aziatische Tijgers.

De vraag blijft waarom er niet meer naar economen als Krugman geïnteresseerd wordt. Krugman zelf wijt dit vooral aan de complexiteit van een onderwerp als economie. Doordat deze wetenschap zoveel raakvlakken heeft met andere vakgebieden, voelen van oudsher niet-economen zich deskundig. Wanneer deze dan door economen worden teruggefloten om ze te vertellen dat al hun argumenten bekende drogredeneringen zijn die al in eerstejaarsstudieboeken staan, bestaat de kans natuurlijk dat niet-economen gaan afgeven op economen en ze afschilderen als arrogante types (die eigenlijk nergens verstand van hebben). Als bijkomend voordeel daarbij komt nog dat 'economen gelukkig niet kunnen schrijven' aldus een gevierd borreltafeconoom, uit betrouwbare bron geciteerd door Krugman.

Marit van Sandwijk

Paul R. Krugman, *De borreltafeconomie. Drogredeneringen over globalisering*. Met een voorwoord van Rick van der Ploeg, 232 pagina's, Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht 1996.

DE BORRELTAFEECONOMIE DROGREDENERINGEN OVER GLOBALISERING



FOTO: MARIE BLOEMER



De award

Academici die overtuigd zijn van hun kunnen, melden zich nu aan voor de Academy.

ABN AMRO zoekt nieuwe mensen die zich willen meten met de wereldtop. Academici die bereid en in staat zijn te bankieren met creativiteit, durf en inzet. En daarvoor graag hun kennis nog wat verder verdiepen aan de ABN AMRO Academy.

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

De ruimte en de mogelijkheden om heel ver door te groeien, die krijg je. Een plaats op een voetstuk moet je zelf veroveren, maar dat vermoedde je al.

Als je binnenkomt bij de bank, start je met het Corporate Introduction Programme aan de ABN AMRO Academy. Daarna volgt een Entry Level Programme van enige maanden, toegespitst op de divisie of de line of business waarbinnen je gaat werken. Je verdere loopbaan bepaal je zelf. Door je ambitie en de mate

waarin je je talent weet te ontwikkelen.

Wil je meer weten, vraag dan de brochure aan bij ABN AMRO Bank N.V., de heer mr. H. Tabbernaal, afdeling Recruitment & Begeleiding Management Trainees (AP 1424), Postbus 283, 1000 EA Amsterdam.

Of vraag de brochure aan via Internet:
<http://www.abnamro.nl>

 **ABN·AMRO** De bank

MORET ERNST & YOUNG & ANGRY

Roepen dat het anders moet is geen kunst. Laten zien dat het anders en beter kan, dat is waar het om draait. Dat kunnen alleen de echte toptalenten. Mits ze daarvoor de ruimte krijgen, zoals bij Moret Ernst & Young.

In onze cultuur staan we open voor nieuwe ideeën. We werken van hoog tot laag constructief en open samen. Met het doel van elkaar te leren. Beter te worden. Meer te betekenen voor onze cliënten.

Heb jij een universitaire opleiding bedrijfseconomie of bedrijfskunde, ben je geïnteresseerd in accountancy en val je in de categorie 'young & angry'?

Neem dan contact op met mevrouw drs. P.J. Samrén, postbus 7883, 1008 AB Amsterdam, telefoon 020-5497631.

Financiële Studievereniging Amsterdam

Waarom zou je in hemelsnaam lid worden van een studievereniging? In die vier jaren die je tegenwoordig krijgt om je studie af te ronden word je immers al gedwongen om een groot deel van je tijd te steken in het vergroten van je vak kennis? In de resterende tijd heb je wel wat beters te doen. 'T.V. kijken bijvoorbeeld, of de kroeg in gaan. Even niets met economics te maken hebben.

Vaak pas aan het eind van hun studie kiezen veel studenten er echter toch voor om actief lid te worden bij een studievereniging. Wat bezielt deze lui? In de drukste tijd van hun studie organiseren ze nog even een congres of worden ze redacteur van de Rostra. Deze mensen zijn niet gek. Nee, ze realiseren zich dat alleen studeren niet genoeg is. Ze lezen vacatures waarin pas afgestudeerde academici gevraagd worden. Bedrijven zoeken jonge, ambitieuze, enthousiaste, commerciële, ondernemende mensen. Het liefst met bestuurservaring.

Daar sta je dan: met een geweldige cijferlijst, maar zonder ook maar enige nevenactiviteiten te hebben ontplooid. Naast het feit dat bedrijven op zoek zijn naar studenten die actief zijn naast hun studie, is dit actief zijn ook voor jou zelf van groot belang. Het geeft je namelijk de mogelijkheid om je eens te verdiepen in het dagelijkse leven van een afgestudeerde. Welke banen zijn er eigenlijk voor mensen met jouw studierichting? Wat doe je in een dergelijke functie zoal en wat wordt er van je gevraagd?

Wanneer je serieuzer na gaat denken over wat je nu eigenlijk écht wilt, zul je er achter komen dat het helemaal niet zo'n gek idee is om eens een project te gaan organiseren. Je komt dan in contact met mensen uit het bedrijfsleven; je toekomstige collega's! Naast het uitdiepen van je vak kennis oriënteer je meteen op de arbeidsmarkt. Dit is het begin van je carrière! Nadat je een tijdje actief bent, zul je bovendien merken dat goed time-management er voor zorgt dat je nauwelijks minder vrije tijd overhoudt. Dus de kroeg vaarwel zeggen is er niet bij. Voor vele actievelingen geldt eerder het tegenovergestelde.

De Financiële Studievereniging Amsterdam (FSA) is een organisatie voor studenten Financieel Management en Accountancy. Binnen deze vakgebieden is er veel vraag naar afgestudeerde academici. Maar dit neemt niet weg dat bedrijven nog altijd streng selecteren voor ze mensen aannemen. Door actief te worden bij de FSA ontdek je je eigen carrièremogelijkheden en heb je meteen een streepje voor op je passieve collega's. Je kunt niet vroeg genoeg beginnen met activiteiten naast je studie. De FSA biedt mogelijkheden te over. We zijn al jarenlang de vereniging met de meeste activiteiten per jaar, dus er is altijd wel iets voor je bij. Er staan voor het eerste trimester van volgend jaar al weer een aantal projecten gepland: Consultation (5-9 oktober), Landelijk Accountancy Congres (12 oktober), Informatiedag Financiële Beroepen (27 oktober). Als je interesse hebt in deelname aan deze activiteiten, of als je actief wilt worden (doen!!!), neem dan eens contact met ons op. Vraag om informatie-materiaal over bovenstaande en andere activiteiten en vergeet voor-

al niet om lid te worden. Zo'n 800 studenten gingen je al voor. Lid worden kost je vrijwel niets en het is meteen de best denkbare investering: een investering in je zelf!

FSA kamer E0.12 tel./fax. : 020 6220816

M&O Linking Pin

M&O Linking Pin is de studievereniging die zich richt op studenten die geïnteresseerd zijn in het vakgebied Management en Organisatie. Met name richten wij ons op diegenen die de afstudeervariant Management en Organisatie volgen. Hiertoe is M&O Linking Pin verbonden aan de leerstoel Bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen (BOAV) dat deel uit maakt van de vakgroep Strategisch Management en Markttheorie (SMM). Het doel van M&O Linking Pin is de kennis van studenten ten aanzien van het vakgebied te vergroten. Om dit te verwezenlijken wordt er door M&O Linking Pin verscheidene activiteiten georganiseerd.

Hoewel het studiejaar al bijna voorbij is, is M&O Linking Pin alweer bezig met het organiseren van nieuwe activiteiten voor het volgend studiejaar, te weten:

De Fast Moving Consumer Goods Contest

Deze activiteit wordt door M&O Linking Pin in samenwerking met de Marketing Associatie Amsterdam (MAA) georganiseerd. Voor meer informatie zie onder MAA.

Het Landelijk Internet Management Game (LIMG)

De LIMG is een managementgame dat op internet te draaien komt. Elke student die mee wil doen kan zich hiervoor inschrijven. Vervolgens zal er een password worden toegekend; waarna de voorrondes kunnen worden gespeeld. In het geval de finales bereikt worden kunnen er aantrekkelijke prijzen worden gewonnen.

Naast deze activiteiten hebben we ook nog:

- M&O Linking Pin organiseert jaarlijks een congres binnen de Amsterdamse Congresweek met een actueel thema op het gebied van Management en Organisatie.

- De Alumni-avond is een discussie-forum voor de afgestudeerde studenten in de richting Management en Organisatie.

Om al deze activiteiten neer te kunnen zetten hebben we actieve studenten met kwaliteit en organisatietalent nodig. Beschik je over deze eigenschappen, heb je belangstelling voor onze studievereniging, ben je enthousiast over managen en organiseren en wil je je inzetten voor de vereniging met het organiseren van de activiteiten, word dan actief lid bij M&O Linking Pin.

M&O Linking Pin kamer E 0.02 Tel: 020 6279653

Marketing Associatie Amsterdam

Op 3 november organiseert de Marketing Associatie Amsterdam in samenwerking met M&O Linking Pin de Fast Moving Consumer

1972. Wij zullen doorgaan.



1995. Lustrum Praeses.



1996. Gezworen kameraden.



1997. Samen op zoek naar 'n huis.



1998. Het avontuur begint.



CIk ben opgegroeid in Oegstgeest, vlak bij 't bos. Altijd op avontuur met m'n vriendje Robert. Vanaf m'n derde jaar en we zien elkaar nog steeds.

Op de middelbare school had ik een breed bètapakket, met wiskunde, scheikunde en biologie.

Ik kom uit een apothekersdynastie, dus daar was alles op gericht.

Tot ik in een gesprek met mijn vader besloot dat dat vak wel erg werd uitgehold en eigenlijk was m'n vader het daar mee eens.

Dus ik opnieuw nadenken. Manager leek me wel wat. Samen met anderen dingen voor elkaar krijgen.

Ik zou eerst bedrijfskunde doen in Rotterdam, maar het werd toch bedrijfseconomie in Groningen, omdat ik eens helemaal weg en op mezelf wilde zijn.

Ook achteraf een gelukkige keuze, omdat het wetenschappelijke karakter van die richting me toch erg is gaan boeien.

Ik heb er overigens wel een jaartje langer over gedaan, omdat ik actief was in het studentenleven. Veel organiseren, onder andere een lustrum. Toch managen.

Over KPN had ik nog nooit een seconde nagedacht. Tot ik uit nieuwsgierigheid meedeed aan een business course. Toen ben ik echt enthousiast geraakt.

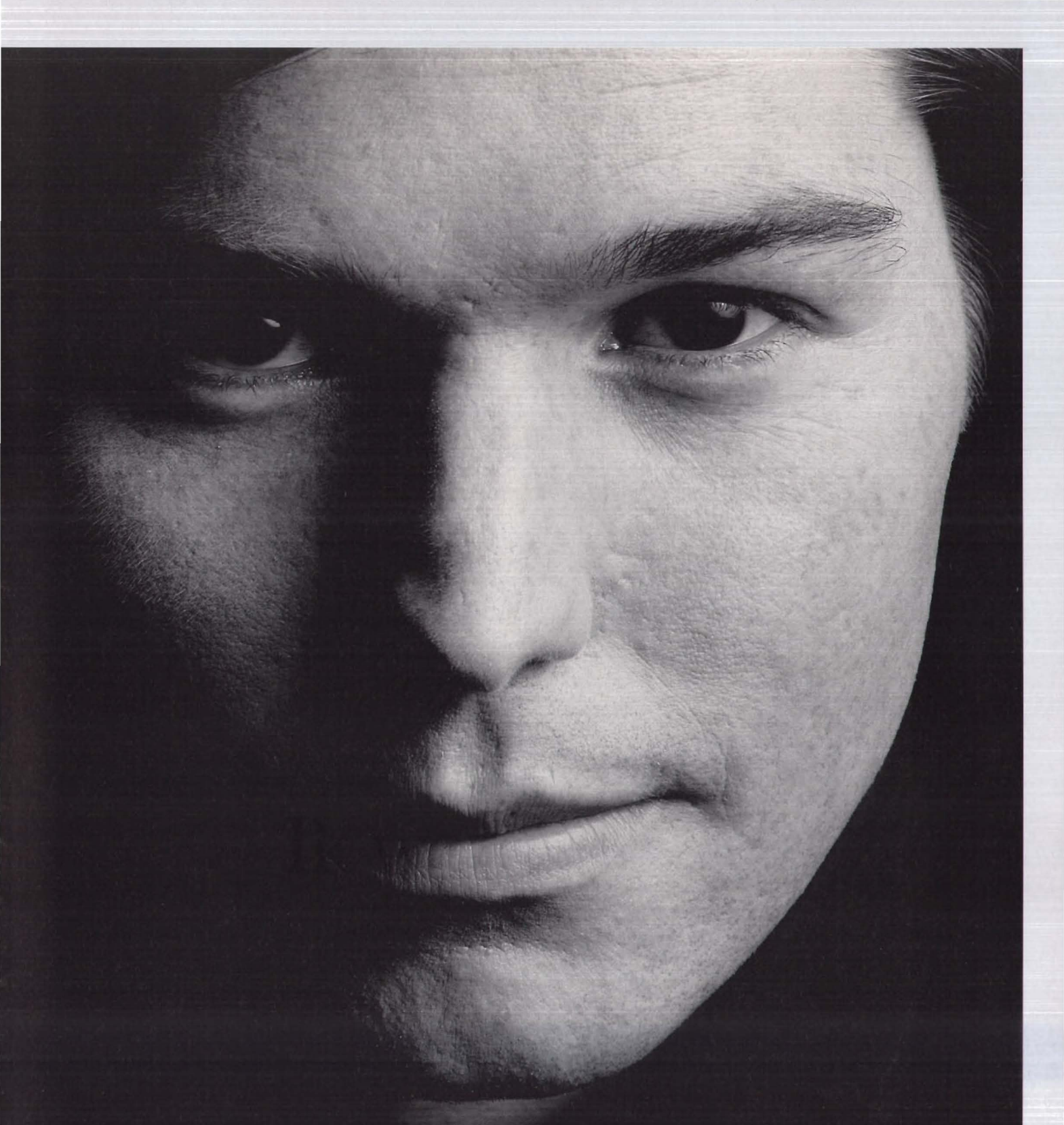
Binnenkort begin ik, als cashflow analist. Mooi om inzicht in de financiële wereld te krijgen, maar op den duur te theoretisch voor mij. Ik wil toch meer werken aan nieuwe ontwikkelingen in telecommunicatie. Dingen voor elkaar krijgen.

Er staat nog zoveel te gebeuren. Daar wil ik bij zijn. Je krijgt binnen KPN echt de kans om alles uit jezelf te halen. Daarom word ik KPN.



Omdat telecommunicatie de toekomst heeft.

Interesse? Bel 0800-0142 of e-mail mdwens@wxs.nl



Ik word KPN.

*'Telecommunicatie en informatietechnologie
zullen steeds verder in elkaar schuiven
en dan gaat onze wereld er echt anders uitzien.
Daar wil ik aan meebouwen.'*

Drs. Robin Beker, bedrijfseconomie, Groningen.

Goods Contest. In deze contest zullen 25 studenten-teams in een tweetal rondes strijden om de hoogste eer. De deelnemende teams zullen zich in de eerste ronde buigen over een case waarin de productontwikkeling van een nieuw te introduceren fmc-good centraal staat. Een deskundige jury bestaande uit hoogleraren en experts uit de praktijk zal uit de uitwerkingen 5 teams kiezen die doorgaan naar de tweede ronde. Per deelnemend bedrijf gaat er dus steeds 1 team door. De minder verkorenen zullen vervolgens gaan debatteren onder leiding van managers van de deelnemende bedrijven, nadat zij door een bekende spreker zijn ingeleid in de hogere kunsten van het debatteren. In de tweede ronde zullen de 5 teams zich buigen over de te volgen retail-strategie. Hierbij kunnen ze de hulp in roepen van ervaren managers, die als consultant optreden. De studenten van het winnende team van deze ronde ontvangen elk Fl 1.000,-. Unilever, Randstad en Procter & Gamble hebben reeds toegezegd deel te nemen aan deze dag, die gehouden zal worden in het Randstad congressentrum in Diemen. De inschrijving zal in september aanvangen.

Panta Rhei

Het is alweer meer dan een jaar geleden dat studievereniging Panta Rhei opnieuw werd opgericht, en associatie werd van de Sefa. Panta Rhei is de vereniging voor IT-geïnteresseerden aan de UvA, en richt zich in het bijzonder op studenten Bedrijfsinformatiesystemen, Bestuurlijke Informatiekunde en Sociaal-Wetenschappelijke Informatica.

Afgelopen jaar is het eerste volledige jaar geweest, dat voor een startende vereniging erg succesvol is verlopen. Een goed begin is het halve werk, zou je kunnen zeggen. Naast een succesvol congres over Electronic Commerce, zijn diverse bedrijfsbezoeken, gastcolleges en workshops verzorgd. De onderwerpen die daarbij behandeld werden liepen uiteen van een workshop Persoonlijke Effectiviteit en Doelen stellen tot een workshop met een case waarbij een chipkaart voor studenten ingevoerd moet worden. Ook de georganiseerde lezingen waren een aanvulling op de studie, en zijn leerzaam gebleken voor een groot aantal studenten. Tijdens deze lezingen konden achtergronden en praktijkervaringen uitgewisseld worden over bijvoorbeeld systeemontwikkelmethoden of de problematiek bij het ontwerpen van een groot project, zoals de waterkering bij de Rotterdamse haven.

Ook voor komend jaar staan weer diverse workshops, bedrijfsbezoeken en lezingen gepland. Ook zal een nieuwe activiteit zijn intrede doen: het IT-Thema-Café. Onder het genot van een hapje en een drankje zal korte lezing (ongeveer 30 minuten) gegeven worden over een actueel onderwerp, waarna nagepraat kan worden tijdens een borrel. Voor het organiseren van de IT-Thema-Café's, en de andere activiteiten zijn wij altijd op zoek naar actief talent. Heb je interesse in een carrière als actief lid bij Panta Rhei, stuur dan een email naar pantarhei@wins.uva.nl of schrijf je bij de Sefa-balie in als actief lid van Panta Rhei.

Vereniging voor Internationale en Algemene Economie

Dit jaar hebben de actieve leden van de VIAE weer een zeer gezellig en leerzaam jaar neergezet met goede activiteiten. Zo werden in maart tijdens de studiereis naar Wenen en Bratislava de economieën van het voorheen communistische Slowakije en het EU-land Oostenrijk met elkaar vergeleken. In de Amsterdamse Congresweek zette de VIAE een goed georganiseerd congres neer met het thema "Creating Capitalism: recent developments in the transition of Eastern European economies". In mei hield de VIAE voor de tweede keer de Arbeidsmarkt-dag, met dit jaar nog meer presentaties en workshops van interessante bedrijven en instellingen. Nieuw waren dit jaar de In-House Dagen naar bedrijven.

Daarnaast heeft de VIAE ook veel gezellige activiteiten georganiseerd. Zo werden er dit jaar twee Economencafés gehouden, met o.a. Maarten van Rossem die een vergelijking maakte tussen de Nederlandse en Amerikaanse economische politiek. In februari was voor haar actieve leden het eerste VIAE-weekend. En in mei vierde de VIAE feestelijk haar eerste lustrum. Daarnaast gaf zij dit jaar vijf keer het blad Curriculum VIAE uit. Door de organisatie van haar activiteiten en uitbreiding op de VU, heeft de VIAE dit jaar meer leden dan ooit behaald.

Ook komend collegejaar gaat de VIAE deze activiteiten organiseren. Dan zullen er ook In-House Dagen worden gehouden vanuit stichting 'AEolus', waarbij de VIAE samen met andere verenigingen uit heel Nederland is aangesloten. Door een goede balans van serieuze en gezellige activiteiten wil de VIAE ook van 1998/1999 een succesvol jaar maken.

Lijkt het je leuk om ook met de praktische kant van je studie bezig te zijn? En wil jij ervaring opdoen in het organiseren van goede activiteiten? Word dan actief lid bij de VIAE! Je kunt daarvoor even langskomen bij de Sefa-kamer. Ook kun je even bellen (020-5254024) of e-mailen (viae@edufee.fee.uva.nl). Je kunt ook alleen begunstiger van de VIAE worden. Voor fl10,- ontvang je een jaar lang de Curriculum VIAE en informatie over en korting op alle activiteiten.

In september is er een Introductie-borrel van de VIAE in de centrale hal. Je kunt dan kennismaken met en lid worden van de VIAE. Let op de folia en posters in de hal.

De VIAE is ook te bekijken op internet:
<http://student.fee.uva.nl/viae>

Amsterdam Alexanderplatz

Als jongen van 12 jaar oud ging ik met mijn ouders op vakantie naar Berlijn. Een bezoek aan Oost Berlijn was destijds een verplicht uitje voor elke Westerse toerist. Na de eeuwigdurende grensformaliteiten kwamen we op de Alexanderplatz, het hart van het voormalige Oost Berlijn. Ik liep over het plein en verwonderde mij over hoe mooi en schoon het was in Oost Duitsland. De mensen waren vriendelijk en lachten, en iedereen leek intens gelukkig. Je mocht echter niet de straten inlopen, die vanuit alle richtingen op het prachtige plein uitkwamen. Angstig werden alle toeristen in de gaten gehouden, door mannen en vrouwen die echter onder alle omstandigheden vriendelijk bleven. Het plaatje dat de toeristen in hun hoofd mee naar huis namen, moest natuurlijk wel perfect blijven. Vrienden in het Westen moesten horen dat het allemaal wel meeviel in Oost Duitsland. Het negatieve beeld dat in de Westerse pers over Oost Duitsland werd geschetst, moest op deze manier worden ontkracht. Het bleek achteraf echter een gegluurde rotte appel te zijn. De Alexanderplatz was absoluut niet representatief voor de rest van Oost Duitsland.

Ik moest aan deze vakantie denken toen ik laatst post kreeg van de Universiteit van Amsterdam. In een brief wilde het bestuur van de FEE duidelijkheid verschaffen met betrekking tot de negatieve publiciteit in de pers. Termen als "zorgelijkheidsverklaring" en "gele kaart" moesten maar eens in een ordelijk verband worden geplaatst. Een nobel streven, al moet je dat dan natuurlijk wel goed en voorzichtig aanpakken. De brief begon sterk. De positieve en negatieve punten van de FEE, zoals die waren aangetroffen door de visitatiecommissie, werden opgesomd en er werd duidelijkheid verschaft met betrekking tot de gevolgde procedure. Maar toen kwam het vervolg van de brief en,....., mijn god, Caligula zou er een rood hoofd van hebben gekregen. Zonder in detail uit te wijden over de veranderingen die er nu werkelijk op de faculteit hebben plaatsgevonden, worden studenten en medewerkers in de brief opgeroepen om zich in te zetten om de naam van de faculteit hoog te houden. Zinnen als "zowel studenten als medewerkers zullen zich moeten inzetten voor deze zaak", deden bij mij de vraag opkomen waar ik me nu eigenlijk voor moest inzetten. Moest ik me ervoor inzetten dat er ook dit jaar weer genoeg zieltes naar de Roetersstraat 11 komen? De brief legt namelijk op geen enkele manier uit welke

veranderingen er nu werkelijk binnen de faculteit sinds de visitatie hebben plaatsgevonden, dus daar kon ik me moeilijk voor inzetten. Het enige dat wordt verteld is dat er veranderingen hebben plaatsgevonden. Door middel van mooie woorden als "task-force onderwijs" en "MUB-structuur" probeert men de verandering kleur te geven. Naar een diepere inhoud blijft het voor de lezer echter gissen. De klachten van studenten over de slechte invulling van de verschillende vakken behoren ook nog steeds niet tot het verleden. Iedere week hoor je wel weer een cowboyverhaal van iemand met betrekking tot zijn of haar ervaringen met een bepaalde vakgroep of hoogleraar.

Een VWO leerling loopt de ontvangsthuis van de FEE binnen. Hij wil economie gaan studeren, maar weet nog niet zo goed waar hij dit zal gaan doen. In de kranten heeft hij natuurlijk gelezen over de problemen van deze faculteit, maar zelfstandig als hij is, wil hij zich hier zelf van vergewissen. Amsterdam is immers zo'n leuke stad om in te studeren. Het zal allemaal wel meevallen. De studenten, die de scholier tegenkomt in de ontvangsthuis, stralen en lachen. Iedereen lijkt enthousiast. Een voorlichter legt de scholier uit wat zijn mogelijkheden zijn binnen de FEE. Afgaande op diens praatje lijkt de FEE organisatorisch te draaien als een Zwitsers uurwerk. "Dit beeld klopt toch helemaal niet met wat ik in de kranten heb gelezen?", denkt de scholier na het aanschouwen en aanhoren van al deze praat en praal. Angstig wordt hij ondertussen door de recruiters van de FEE in de gaten gehouden. De VWO scholier zal toch niet de kantine inlopen om met de 'echte' studenten te gaan praten of de lift nemen naar een vakgroep, om met de medewerkers te praten. Hoewel de studenten en medewerkers middels een brief zijn opgeroepen om achter de FEE te staan, om zich in te zetten voor 'de zaak', zullen er immers altijd wel een paar lastige personen zijn die hier niet zondermeer gevolg aan geven. En kritiek, nee, dat zou in de huidige fase voor de faculteit funest zijn.

Eenmaal thuisgekomen vertelt de scholier zijn ouders over zijn dag aan de FEE. "Pap, het is allemaal niet waar wat ze schrijven over de FEE, ik heb het met eigen ogen gehoord en gezien".

Hij is duidelijk vroeger nooit op de Alexanderplatz in Berlijn geweest.

HJ

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

Hoofdredactie

Peter Leijgraaff Reineke Poll

Redactie

Bernard van den Berg Stefan Koomen
Kim van den Berg Marit van Sandwijk
Han Janssen Bert Scholtens

Fotografie

Marije Bloemer

Illustraties

Annemiek Steinmetz

Vormgeving

Jeroen Buter Rogier Mars

Adreswijzigingen

Studentenadministratie
Binnengasthuisstraat 9
1012 ZA Amsterdam

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 korven.

Oplage

4500

Advertenties

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar.
Opdrachten schriftelijk ter attentie van acquisiteur Sefa, Machteld Roos.

Advertenties in deze uitgave

ABN-AMRO	Akzo Nobel
Cap Gemini	Cargill
Deloitte	ING Groep
KPN	Moret
Schellema	Unilever

Zet- en drukwerk

Mebo Print BV, Amsterdam

Sefa-bestuur

Jaris de Rijk (voorzitter)
Sjoerd van Weele (vice-voorzitter)
Mark Miltenburg (secretaris)
Wouter van der Heijden (eerste penningmeester)
Noor Berkhout (tweede penningmeester)
Machteld Roos (commerciële zaken)
Jenneke Segers (interne zaken)

Wat heet, internationaal werkveld...



Argentinië



Australië



Brazilië



China



Frankrijk



Groot Brittannië



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. Debt conversion toepassen in Brazilië. Emerging markets stimuleren in Thailand, Oekraïne, Argentinië...

ING Groep heeft eigen vestigingen in maar liefst 59 landen. Nu. Want morgen kunnen dat er meer zijn. Ondernemerschap kent nauwelijks nog 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 interna-

academici v/m

tionaal kader. De sociale en maatschappelijke situatie in een land. De economische omstandigheden. De manier van zaken doen. Werken in het buitenland kan zelfs al deel uitmaken van je traineeship. Want ING Groep investeert fors in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van aankomende managers.

Daarbij kun je kiezen uit drie instroomvarianten; het **Global Management Program ING Group**, het **commerciële traineeship** of een start als **professional** in een vakgebied.

Spreekt dit je aan, heb je affiniteit met financiële dienstverlening en studeer je binnenkort af? Bezoek dan onze internet site: www.recruitment.ing.nl. Je kunt ook al meteen een sollicitatiebrief met cv sturen naar ING Groep, Management Development/Recruitment, mev. mr. A.M.T. van Oss, (WT 16.32), Postbus 810, 1000 AV Amsterdam, telefoon: (020) 541 65 18.

...dat heet:

ING  GROEP