

ECONOMISCH PERIODIEK
NUMMER 174 FEBRUARI 1991

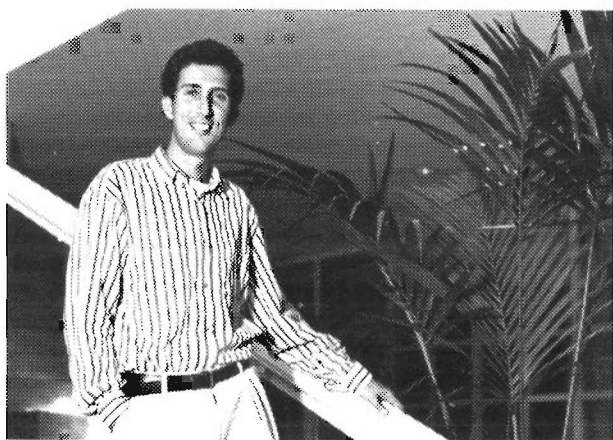
ROSTRA

E C O N O M I C A



**POST: DIK IN ORDE
GELDSCHAFTSWUNDER
ROSTRA LUSTRUM**

CYRIEL REESTMAN ZOEKT COLLEGA'S.



Drs Cyriel F. Reestman (32), financieel beleidsmedewerker bij de gemeente Amsterdam.

Hij studeerde aan de Universiteit van Amsterdam en is nu als econoom werkzaam bij de sector Beleidsadvisering en Begroting van de secretarie-afdeling Financiën. En heeft, sedert hij begin jaren tachtig bij de gemeente Amsterdam begon, langzaam maar zeker een werkpakket opgebouwd dat zich concentreert op de gezondheidszorg en de nutsbedrijven. Werken voor de stad betekent voor Cyriel Reestman direct betrokken zijn bij de grootscheepse reorganisatie, die zich binnen het bestuur van de hoofdstad voltrekt. Met als beoogd totaalresultaat een efficiënt opererende en klantvriendelijke gemeentelijke organisatie. Daarin zal het centrale bestuur zich bezighouden met de grootstedelijke problematiek. De drie pijlers, waarop dit ingrijpende plan rust, zijn de formering van 16 stadsdelen met elk een eigen ambtelijk en bestuurlijk apparaat, het marktconcurrerend functioneren van de staf- en steundiensten (zoals bijvoorbeeld het Schoonmaakbedrijf en de Stadsdrukkerij), en de totstandkoming van een nieuwe werkrelatie tussen het centrale bestuur en de resterende, centraal blijvende gemeentelijke diensten en bedrijven. Een vorm van zo'n nieuwe werkrelatie kan "contractmanagement" zijn. Hierbij is sprake van een overeenkomst tussen gemeentebestuur en directie, waarbij vooraf bindende afspraken worden gemaakt over de hoeveelheid en kwaliteit van de te leveren producten/diensten alsmede over het bijbehorende budget. Cyriel Reestman houdt zich intensief bezig met het formuleren van de randvoorwaarden, waaronder

het gemeentebestuur het budget aan de andere contractpartner ter beschikking stelt. Voor de "partners" betekent dit, tegen de achtergrond van de gemeentelijke systematiek, een revolutionaire vrijheid in het budgetbeheer en – als tegenhanger – een grotere verantwoordelijkheid.

Binnen de afzonderlijke financiële administraties komt het accent te liggen op interne verslaglegging tussentijds en externe verantwoording achteraf. Dus niet alleen voor de afdeling Financiën, maar ook voor alle andere betrokkenen, waaronder de 70 gemeentelijke bedrijven en diensten, zijn onderwerpen als investeringsselecties, financiële afwegingen, meerjarenplannen, begrotingen, analyses en prognoses alsmede instrumentontwikkeling voor het budgetbeheer erg actueel.

De reorganisatie brengt niet uitsluitend voor ervaren economen nieuwe uitdagingen met zich mee. Juist op dit moment kunnen pas afgestudeerde bedrijfs-economen bij de gemeente een afwisselende en interessante werkervaring opdoen, gekoppeld aan uiteenlopende carrièremogelijkheden. De mobiliteit is hoog en wordt mede gestimuleerd doordat de gemeente Amsterdam uitstekende opleidingsfaciliteiten biedt, die het niveau van het bedrijfsleven zeker evenaren.

Werken voor de stad stelt eisen aan je financieel-economische capaciteiten, maar doet bovendien een beroep op je sociale en bestuurlijke vaardigheden.

ONZE BROCHURE

**"WERKEN VOOR DE STAD"
LIGT VOOR JE KLAAR.**

Als je met je financieel economische opleiding een uitdaging ziet in de implementatie van marktgericht denken en handelen in de overheidssector, lees dan de brochure "Werken voor de Stad".

Je vindt 'm op de NOBAS-kamer (nr. 2162) en op de informatietafel tegenover de kamer van de onderwijsadministratie. Collega's van Cyriel Reestman op diverse posten plus burgemeester Van Thijn en wethouder De Grave vertellen daarin waarom Amsterdam niet alleen een stad is om van te houden, maar zeker ook een stad met een dynamische, uitdagende werkkring.



**SOMMIGE MENSEN HOUDEN NIET ALLEEN VAN AMSTERDAM.
ZE WERKEN ER OOK VOOR.**

REDACTIONEEL

Onder de codenaam 'Common Sense' bereidt de Gemeentelijke Geneeskundige Dienst zich momenteel voor op een korte chirurgische operatie om de faculteitscrisis te bezweren.

Van diverse kanten wordt namelijk geopperd de impasse niet langer als onderwijskundig probleem te zien, maar veeleer medisch. Men vermoedt dat een verhoogd CNN-gehalte oorzaak is van het zogenoemde 'Gulf'-syndroom: het aperte onvermogen rond de tafel te gaan zitten om problemen uit te praten.

Er kunnen daarom binnenkort invallen aan het Spui en de Jodenbreestraat verwacht worden. De GGD zal daarbij een aantal betrokkenen bij de crisis hardhandig uit eigen waan en dunk proberen te zagen en overbrengen naar een kalm rustoord op de Utrechtse Heuvelrug. Aldaar volgt eerst een krachtige anti-Macchiavellikuur. Daarna beginnen de gesprekstherapieën. Voorlopig zal uitsluitend met bilaterale gesprekken worden geëxperimenteerd. Bij bemoedigende resultaten zullen voorzichtig meerdere personen aan de gesprekstafel worden toegevoegd, waarna rehabilitatie binnen de mogelijkheden ligt. Tot zover Rostra.

Ongecensureerd.

Blad van de Faculteit der Economische
Wetenschappen en Econometrie van de
Universiteit van Amsterdam
Nummer 174 februari 1991

Redactie:

Lukas Daalder
Andreas de Groot van Embden
Margreth Hoek
Dr. E. de Jong
Jacco Knotnerus
Raoul Leering
Alexander Maljers
Robin Molenaar
Jeroen van Roon
Drs. M. Schulp
Hugo Strikker
Bas Verheijen
Jasper Wesseling

Fotograaf:

Corinne van der Ploeg

Adreswijzigingen:

Studentenadministratie, Jodenbreestraat 23
1011 NH Amsterdam

De redactie is bereikbaar op:
Kamer 2386 Jodenbreestraat 23
1011 NH Amsterdam
Telefoon : (020) 5252497

Ingezonden brieven, artikelen en
studierapportages kunnen worden ingekort

Voorpagina:

Twee postzakken

Oplage:

9x per jaar in een oplage van 5000 ex.

Advertenties:

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar.
Opdrachten schriftelijk t.a.v. de
penningmeester

Advertenties in dit nummer van:

Arthur Andersen
Gemeente Amsterdam
KPMG
Moret, Ernst & Young
PTT Nederland
Scheltema Holkema Vermeulen
TRN Groep

Zet- en drukwerk:

De Bussy Ellermans Harms B.V.

ISSN 0166 - 1485

INHOUDSOPGAVE

Pionieren in de DDR	4
Jeroen van Roon	
Scheltema Holkema Vermeulen: cultuurverkopers	8
Robin Molenaar	
Fokker: hollen en stilstaan	10
Drs. D.H. van der Laan	
Gave gulden in het interbellum	12
Drs. P.W.N.M. Dehing	
Wat is een onderneming waard?	16
Danny de Lange, Mark Visser	
Economische onderzoeksmethoden	19
Raoul Leering	
Post op eigen benen	20
Hugo Strikker	
Polen, een jaar na de grote schok	23
Drs. B. Simatupang	
Quanti est Sapere!	27
Mark Bronstein	
À huis Ouverts	27
Lucette Plug	

Pionieren in de DDR

JEROEN VAN ROON

Vorig jaar viel de muur. Terwijl vrijwel iedereen in een euforische stemming nieuwe tijden bejubelde, roken twee slimme studenten van deze faculteit, Simon Franken en Corné Melissen, hun kans. Met de specialisatievakken 'financiering' en 'waarde en winst' op zak togen ze naar Oost-Duitsland. Rostra interviewde twee jongens met een 'success-story'.

Dat het hun de laatste tijd voor de wind gaat blijkt al bij de telefonische afspraak. Geheel volgens hun pas verworven status wordt in de Hiltonbar afgesproken. Dat de rollen zo langzamerhand diep ingesleten zijn blijkt ook al snel. Melissen neemt meteen het woord en Franken vult slechts aan wanneer hij dat nodig acht. Misschien niet geheel toevallig is hij dan ook de 'financiële' man terwijl Melissen de 'commerciële' aspecten van hun activiteiten voor z'n rekening neemt.

Op de klassieke vraag hoe het allemaal begonnen is krijg ik van Melissen meteen het hele verhaal.

Melissen: "Toen we beiden klaar waren met onze specialisaties was net een paar maanden ervoor de Berlijnse muur gevallen. Heel snel werd duidelijk dat in Oost-Duitsland privatiseren het credo zou worden. Aangezien wij net 'Waarde en Winst' hadden gedaan vonden we onszelf bij uitstek geschikt om over de waardebeoordeling van de Oostduitse bedrijven een scriptie te schrijven. Daar was echter geld voor nodig. In het begin bleken maar weinig Nederlandse bedrijven bereid om geld te steken in een voor hen onzeker avontuur. We zijn toen met zeer weinig geld op zak, met de rugzak naar West-Berlijn gereisd om de boel te verkennen. De (hotel)kosten waren echter zo hoog dat we voortdurend terug moesten om nieuwe fondsen aan te trekken. Naarmate duidelijker werd dat wat we aan het doen waren zeer nuttig was, werd het gelukkig makkelijker om geld los te krijgen. Uiteindelijk hebben we zo'n DM 83.000,— losgekregen van ongeveer het halve Nederlandse bedrijfsleven."

'SOZIALISTISCHE BUCHFÜHRUNG'

Zaken doen en vooral boekhouden is in Oost-Europa een vak apart. Het was daarom noodzakelijk om aan de Oost-Berlijnse Humboldtuniversiteit de grondbeginselen van het planeconomisch boekhouden vaardig te worden. Wat dit betreft werd Franken de specialist.

Franken: "De Oosteuropese boekhou-

ding ziet er in beginsel wel hetzelfde uit als de westerse. Aan de passiefzijde staan echter, in plaats van eigen en vreemd vermogen, de fondsen die het bedrijf ter beschikking staan. Die fondsen bepalen wat en hoeveel dat bedrijf gaat produceren. Alle uitwisseling van produktiegoederen tussen bedrijven gaat tegen vaste verrekentprijzen. Aangezien men in de D.D.R. vroeger graag 'self-supporting' wilden produceren werden alle geïmporteerde goederen tegen een veel te hoge waarde intern verhandeld. Het gevolg is dat een Philips-PC van, in Nederland, f 4.000,- in Oost-Duitsland voor f 30.000,— op de balans kan staan.

"EEN PC VAN 4 MILLE KAN IN OOST-DUITSLAND VOOR 30 MILLE OP DE BALANS STAAN"

Nu de bedrijven in Oost-Duitsland sinds kort een balans naar westerse maatstaven moeten presenteren zie je balanstotalen van enkele miljoenen naar 0 duikelen. Zelfs een negatief eigen vermogen werd mogelijk."

Melissen: "De waarde van een bedrijf is gebaseerd op z'n Netto Constante Waarde. Om die te weten te komen moet je een overzicht hebben van de in het verleden geproduceerde cash-flow en een verwachting van de toekomstige ontwikkeling. Het werd ons doel om uit de Centraal-economische Plangegevens bedrijfs-economisch acceptabele cijfers te distilleren zodat die cash-flow alsnog gesimuleerd kon worden. Aan de hand daarvan kon dan alsnog de waarde van een bedrijf bepaald worden. Dit werd het onderwerp voor onze scriptie."

STASI BESTAAT NOG

In Nederland en de rest van de wereld leeft de overtuiging dat de Stasi

in Oost-Duitsland is opgedoekt. Franken en Melissen beweren echter dat de structuur van de Stasi nog steeds bestaat.

Melissen: "Het is al sinds jaar en dag zo dat in Oost-Duitsland naast de officiële economie een uitgebreid informeel netwerk van vriendjes en informanten bestaat. Dit netwerk zorgt ervoor dat de tekortkomingen van de planeconomie nog enigszins worden beperkt. Tevens is dit de enige manier voor de mensen om nog eens een lekkere sigaar te roken bij een copieuze lunch. Uiteraard was in dit netwerk het meeste geld te verdienen en daarom speelde de Stasi daarin een grote rol. Die willen tenslotte ook wat. Nu mag de Stasi dan officieel zijn opgeheven, het informele netwerk van 'ons kent ons' bestaat natuurlijk nog steeds. De contacten spelen nog steeds de belangrijkste rol wil je kans van slagen hebben in Oost-Duitsland."

Het is ons geluk geweest dat we al vrij snel een hoge Stasibons (eerste secretaris van het district Berlijn, de belangrijkste economische regio) leerden kennen die bereid was ons dit circuit in te loodsen. Met deze man achter ons kregen we zonder problemen complete boekhoudingen van bedrijven mee terwijl andere westerlingen het nakijken hadden."

CONSULTANCY

Langzamerhand werd duidelijk voor de heren dat het oorspronkelijke doel, het schrijven van een scriptie, lang niet het einde van het liedje zou zijn. Tijdens hun onderzoek bleven ze contact houden met de bedrijven die hen gesponsord hadden en begonnen ze al 'miniadviesjes' te geven aan zij die daar interesse voor hadden. Eén van die mensen is Joep van den Nieuwenhuyzen.

Melissen: "We hebben tijdens de fondswerving op een zeker moment de zaken op scherp gesteld. We dwongen de tegenpartij om snel te beslissen. Uit angst er niet bij te zitten gingen toen

veel ondernemingen overstag. We hadden daarbij het geluk dat we over het algemeen te maken kregen met de 'investment-bankers'. Dat zijn toch mensen met een wat minder risicomijdende instelling, die durven wel eens een gokje te wagen. Bovendien hadden we het voordeel dat we relatief spotgoedkoop waren. Een beetje 'senior-accountant' heeft een uurloon van f 500,—. Met een paar keer uurloon van zo iemand als sponsoring waren wij al dik tevreden.

Van den Nieuwenhuysen zag het ook zo en heeft ons een autootje ter beschikking gesteld waarmee we ons onderzoeksgebied konden uitbreiden.

Uiteindelijk hebben we ons ontwikkeld tot consultants voor mensen die met 'venture-capital' de Oostduitse markt op wilden. Ook voor van den Nieuwenhuysen hebben we een overname begeleid.

We zijn een apart segment van de markt aan een speciaal onderzoek gaan onderwerpen. Er zijn nogal wat mensen, waarvan de bedrijven in het begin van de jaren 70 generationaliseerd werden. Die mensen hebben hun onderneming van de Treuhandanstalt (de staatsonderneming die de privatisering van de voormalig Oostduitse bedrijven coördineert, JvR), vaak tegen wil en dank weer teruggekregen. Juist die lui waren makkelijk te bewegen om hun bedrijf weer van de hand te doen. Op die manier hebben wij de eerste echte overname van een Oostduits bedrijf door een Nederlander verzorgd."

CONSPIRACYTHEORIE

Melissen: "Overigens Verloopt de privatisering, begeleid door de Treuhandanstalt bijzonder langzaam. In het district Chemnitz, met 2.000 bedrijven is er bijvoorbeeld nog maar één(!) overgenomen. Er zijn ook opmerkelijk weinig niet-Duitsers bij betrokken. No-

gal wat mensen beginnen dan ook te geloven dat de Duitsers een kleine samenzwering op touw hebben gezet om te voorkomen dat de uitverkoop ten goede komt aan buitenlanders. Je kunt inderdaad geen seminar bijwonen of er staat wel een Duitser een zeer negatief verhaal te vertellen over de kansen aldaar.

Wij hebben echter zo veel bedrijven gezien die zo freurig waren om aan te zien dat de Duitsers in ieder geval gedeeltelijk gelijk hebben. Het is dan ook denkbaar dat het beter is om verdere overnames maar te vergeten. Oost-Duitsland zou het dan voornamelijk moeten hebben van volledig nieuwe investeringen.

"PRIVATISERING IN OOST-DUISSLAND VERLOOPT ZEER LANGZAAM"

Voor ondernemingen die op zoek zijn naar bedrijven die in hun concept passen is overnemen in Oost-Duitsland dan ook niet bepaald eenvoudig. De meeste bedrijven daar passen namelijk in geen enkel concept. Maar voor mensen die bereid zijn om met 'venture-capital' de markt op te gaan, en de overgenomen bedrijven te herstructureren valt zeker nog heel wat te halen. Het is daarom raar dat wij wel de enigen lijken, in ieder geval uit Nederland, die op deze manier de markt benaderen.

Daarom zijn we dan ook nu bezig met het opzetten van een holding waarin we zelf enkele tientallen bedrijven willen onderbrengen. Het was namelijk niet zo leuk om te zien dat de lui die we adviseerden daar veel beter van werden dan wij. Met ons nemen dan anderen deel in die holding die het geld en het herstructureringstalent inbrengen.

Er is nu een unieke situatie ontstaan

die z'n weerga in de geschiedenis niet kent. Een gebied krijgt de kans om in één klap, in een monetair stabiele omgeving, begeleid door bakken vol subsidie en belastingfaciliteiten, een nieuwe start te maken. In dit tijdelijke dorado valt goudgeld te verdienen."

DER PROZESS

Wat deze jongens doen is natuurlijk niets anders dan wat in het westen 'raiden' genoemd wordt. Topmannen als Carl Icahn kopen bedrijven op met de bedoeling ze te 'strippen' en de onderdelen voor veel meer geld weer te verkopen. Zijn dit soort activiteiten in de jaren 80 in de V.S. nogal in een kwaad daglicht komen te staan, in Oost-Duitsland is het waarschijnlijk een zeer nuttig middel om de hopeloos verouderde economie zo snel mogelijk weer op het juiste pad te brengen. Toch heeft één en ander Franken en Melissen ook in moeilijkheden gebracht. Professor Bindenga, van de leerstoel 'Externe Verslaggeving' aan onze faculteit, heeft hen namelijk een proces aangedaan dat tot in de landelijke pers de kolommen haalde. Hoe kon het zo ver komen?

Franken/Melissen: "Bindenga kreeg via Langendijk, degene die het specialisatievak Externe Verslaggeving runt, lucht van het feit dat ons scriptieproject in Oost-Duitsland zeer succesvol leek te gaan worden. Aangezien Bindenga ook vice-voorzitter van de raad van bestuur van accountantskantoor Moret, Ernst & Young is liet hij ons via via weten dat indien we dat wilden we in aanmerking zouden kunnen komen voor de Moret-scriptie-reeks. Dat leek ons een hele eer en bovendien kwam het geld f 4.600,— ons zeer van pas.

Later in Oost-Duitsland gingen we samenwerken met het enige accountantskantoor met een vestiging in Oost-Duitsland, BDO. We mochten toen tijdens de presentatie van hun jaarverslag enkele vragen beantwoorden over zakendoen in de D.D.R.. Die antwoorden hadden niets te maken met ons onderzoek voor die scriptie, en al hadden we dat gedaan, we hadden geen enkele verplichting tegenover Moret behalve die publikatie in de scriptiereeks.

Vlak daarna lag echter een dagvaarding op onze stoep waarin we ervan beschuldigd werden zulks toch gedaan te hebben. Van Bindenga moeten we nu die f 4.600,— terugbetalen plus een schadevergoeding. Bovendien hebben we van een naaste medewerker van zijn bedrijf vernomen dat we maar beter niet de postdoctorale accoun-



de heren Melissen en Franken



Hoewel het beroep van EDP Auditor nog betrekkelijk jong is, bestaat de EDP Audit-praktijk bij Moret Ernst & Young al zo'n 20 jaar. De behoefte vanuit de controlepraktijk stond aan de basis van deze afdeling. De snelle ontwikkelingen in de automatise-

ringwereld drukken namelijk niet alleen een stempel op de informatievoorziening binnen organisaties, maar tevens op de controle- en advieswerkzaamheden van de accountant. Voor dit werk is daarom specifieke kennis van automatiseren onontbeerlijk.

EDP AUDIT ZOEKT EDP SYSTEM AUDITORS (M/V)

Wij zoeken: junior en ervaren EDP Auditors die onze huidige activiteiten gestalte geven en die onze cliëntenportefeuille mee helpen uitbouwen. Voor in de accountancy geïnteresseerde studenten en (bijna) registeraccountants met interesse voor EDP Audit, of registeraccountants die ervaring hebben in het beoordelen van geautomatiseerde systemen en omgevingen op betrouwbaarheid, is deze functie een aantrekkelijke mogelijkheid hun kennis en ervaring op het vakgebied van EDP Audit te verbreden resp. te verdiepen. Leeftijd tot ca. 30 jaar.

Wij bieden: Een gevarieerde werkring en een uitdagende functie, die wordt ondersteund door een in de afgelopen drie jaar volledig vernieuwd dienstenpakket dat alle aandachtsgebieden van de EDP Audit bestrijkt. Het is gebaseerd op een methodiek van risico-analyse die door Moret Ernst & Young, EDP Audit is ontwikkeld en wordt ondersteund door geautomatiseerde hulpmiddelen. Met de door ons ontwikkelde pro-

dukten onderscheiden wij ons in de markt en kunnen wij het hoge kwaliteitsniveau van onze dienstverlening uitdragen. Junior EDP Auditors stellen wij in staat de postdoctorale EDP Audit opleiding van de Vrije Universiteit te Amsterdam te gaan volgen. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden alsmede de carrièremogelijkheden zijn vanzelfsprekend in overeenstemming met de aard van de functie.

Geïnteresseerd? Wij komen graag in contact met kandidaten die kunnen en willen presteren en communiceren op een hoog niveau en die onze kwalitatief hoogwaardige producten willen (leren) inzetten bij onze cliënten. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met: de heer A.P.M. Smulders, Amsterdam, tel. 020-5497222. Uw schriftelijke sollicitatie kunt u richten aan Moret Ernst & Young, EDP Audit, t.a.v. de heer J.A. Saers, Personeelvennoot, Marten Meesweg 51, Postbus 2295, 3000 CG Rotterdam.

Moret Ernst & Young, EDP Audit is een zelfstandige afdeling binnen de accountantspraktijk van Moret Ernst & Young. Het controleren van geautomatiseerde systemen op betrouwbaarheid behoort tot de kerntaken van deze afdeling. Binnen Moret Ernst & Young, EDP Audit zijn ruim 70 registeraccountants en informaticadeskundigen werkzaam. De afdeling kenmerkt zich door een decentrale organisatiestructuur onderverdeeld in 8 regio's. Dat heeft als grote voordeel dat de mensen van Moret Ernst & Young, EDP Audit dicht bij de diverse cliënten zitten. Daardoor kunnen zij ook sneller actie ondernemen.

 MORET ERNST & YOUNG

EDP AUDIT AUTOMATISERING ONDER CONTROLE



tantsopleiding in Amsterdam kunnen gaan doen omdat Bindenga, die daar ook nog eens de baas is, ons op alle fronten dwars zou gaan zitten. Zelfs Langendijk treiterde hij door hem 'in appearance' in de dagvaarding te betrekken terwijl Langendijk juist degene is die ervoor zorgt dat 'Waarde en Winst' aan deze faculteit iets voorstelt.

Je mag van ons dan ook gerust opschrijven dat Bindenga de grootste flapdrol van de faculteit is. Zodra dit proces achter de rug is, en uiteraard door ons gewonnen, kan hij nog een fikse schadeclaim en een hoop negatieve publiciteit verwachten. ■

**BINDENGA EN LANGENDIJK:
"WIJ PLEGEN ELKAAR NIET
TE TREITEREN"**

Reactie professor Bindenga

Eigenlijk hadden we weinig zin om te reageren op de uitspraken van de heren Franken en Melissen. Aandacht geven aan dit soort uitlatingen is verspilling van kostbare ruimte van Rostra. Toch hebben we gebruik gemaakt van de gelegenheid, omdat de lezer anders te veel feitelijke onjuistheden krijgt voorgeschoteld.

In de eerste plaats merken wij op dat de samenwerking binnen de leerstoel Externe Verslaggeving uitstekend is en wij elkaar niet plegen te treiteren. Verder wijzen wij erop dat wij enkele jaren na het emeritaat van prof.dr. P.A.M. van Philips, gezamenlijk met de andere leden van de leerstoelgroep het onderwijsprogramma van de vakken die vroeger de naam Waarde en Winst droegen volledig hebben vernieuwd, waarbij de onderwijslasten onderling naar ieders tevredenheid zijn verdeeld. Zo geeft Bindenga de hoorcolleges van het specialisatievak en houdt hij toezicht op de overige taken van de leerstoel. Langendijk vervult hierbij als U.H.D. een aantal coördinerende taken. ■

De voorstelling van zaken zoals door de heren Franken en Melissen gegeven in onderhavig interview doet onrecht aan de inbreng van de andere leden van de leerstoel.

Voor wat betreft de opmerkingen aan het adres van de eerste ondergetekende zijn niet veel woorden nodig. De heren Franken en Melissen hebben voor de financiering van hun project zelf een beroep gedaan op de Moret-organisatie. De stichting Moret heeft die financiële ondersteuning gegeven en daarbij voorwaarden gesteld. Overigens staat dit los van de eventuele publicatie in de MSR-reeks. Aan de voorwaarden is naar de mening van het bestuur van de stichting niet voldaan. Zoals in een rechtsstaat gelukkig mogelijk is, is het verschil van mening voorgelegd aan de onafhankelijke rechter. Het is een goede gewoonte om op nog lopende rechtzaken geen commentaar te geven.

prof.dr. A.J. Bindenga
drs. H.P.A.J. Langendijk ■



van aap-noot-mies tot zeerecht
uit voorraad leverbaar

TIENTALLEN BOEKENSPECIAALZAKEN IN ÉÉN PAND

Aan het Koningsplein staat een vorstelijk boekenhuis.
Zeven verdiepingen vol ontdekkingen voor elke boekenzoeker.
Om en nabij 120.000 titels permanent in voorraad.
Vakboeken, studieboeken en wetenschappelijke uitgaven over
archeologie en zeerecht en alles daartussen in.
Boeken voor kinderen en kamergeleerden; ontspanningslectuur,
klassieke en moderne literatuur, hobbyboeken en kookboeken,
boeken van a tot z kortom.
In feite tientallen boekenspecialzaken in één pand.
En ruim 40 behulpzame adviseurs die gespecialiseerd zijn in úw
specialiteit.

openingstijden: maandag 13.00-18.00, dinsdag 9.00-18.00,
woensdag 9.00-18.00, donderdag 9.00-21.00, vrijdag 9.00-18.00
en zaterdag 10.00-17.00.

Scheltema Holkema Vermeulen
boekverkopers
Koningsplein 20
Amsterdam
telefoon 020 52 31 411

tientallen boekenspecialzaken
in één pand

Scheltema Holkema Vermeulen: cultuurverkopers

ROBIN MOLENAAR

Iedereen koopt wel eens een (studie)boek bij Scheltema, Amsterdams grootste boekhandel. Rostra praatte met Jan Hilkeijer (promotie manager) en met Frank Reijgwart ('bookseller economics & sciences'). Het blijkt dat het verkopen van een cultuurgoed hard werken is en dat grote gespecialiseerde boekhandels door de overheid beschermd worden.

Vroeger was er het bedrijf 'Scheltema en Holkema', gevestigd aan het Rokin, dat zowel een boekhandel als een uitgeverij was. Na fusies met andere boekhandels en uitgeverijen (meest recente: Brinkman op de Overtoom) en een verblijf in het Afrika-huis op het Spui, waar nu Esprit zit, vestigde de inmiddels grootste boekhandel van Amsterdam zich op het Koningsplein. Scheltema maakt nu deel uit van een divisie boekhandels van Wolters-Kluwer samen met andere grote gespecialiseerde boekhandels zoals Donner in Rotterdam. Wolters-Kluwer wil deze activiteit echter op korte termijn afstoten. 51% van de aandelen zal in de komende tijd verkocht worden aan een derde partij. Dit omdat Wolters-Kluwer zijn aandeelhouders een hoger winstpercentage van de omzet in zijn jaarverslag wil presenteren. De boekhandels drukken dit percentage namelijk omhoog omdat zij maar een relatief klein percentage van de omzet als winst kunnen boeken. Echter de rentabiliteit op het geïnvesteerd vermogen is wel op een goed peil, zodat de uitgever wel een 49% minderheidsbelang wil behouden als goede belegging.

DE MARKETINGMIX

Scheltema concentreert zich op het leveren van een grote keus aan producten. Men heeft contacten met uitgeverijen over de hele wereld. Daarnaast levert men in de winkel een zo goed mogelijke service. Waar Scheltema prat opgaat is de vakkennis van het personeel. Scheltema vindt dat praktisch alle boeken in het assortiment opgenomen moeten worden. Van de duivelsverzen tot aan Mohammed Rassoel. Mensen die dit soort boeken willen bekritisieren moeten de boeken immers ook kunnen kopen. Er is echter wel een grens en die ligt momenteel bijvoorbeeld bij het recent verschenen boek van de weduwe Rost van Tonningen. Dat wordt niet verkocht.

tenschappelijke publikaties. Dat omvat meer dan studieboeken. Vooral het "medisch boek" vormt een speerpunt. Op de vraag van Rostra of Scheltema dan niet tekort schiet op het literaire vlak is het antwoord ontkenkend, maar toch niet echt overtuigend.

De promotie van de produkten van Scheltema beperkt zich vooral tot 'direct mail' aan vaste klanten. Scheltema organiseert wel, evenals boekhandel Athenaeum, promoties rond een schrijver. De echte primeurs en 'Hot Shots' uit het buitenland lijken echter aan Athenaeum voorbehouden.

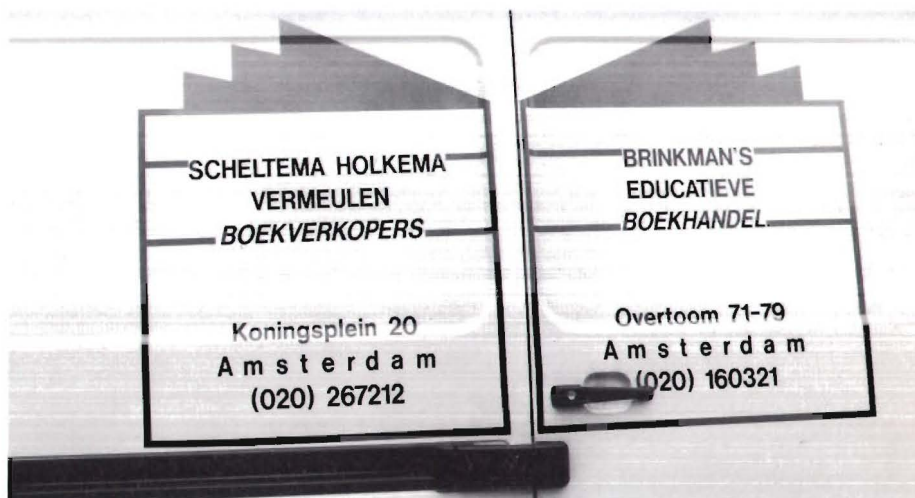
Op de kritiek dat sommige boeken wel een erg lange levertijd hebben, wat tot frustratie bij studenten leidt, verweert Scheltema zich met de uitleg dat sommige boeken per boot (met het vliegtuig is te duur) uit de Verenigde Staten moeten komen. Dit neemt minstens 3 weken in beslag. Daarbij komt nog dat de infrastructuur in de Verenigde Staten zelf erg slecht is. Het duurt bijvoorbeeld drie weken voor een boek om van de Westkust naar de Oostkust verzonden te worden. De levering kan soms versneld worden door 'bestelhuizen', die de boeken van meerdere uitgevers in

voorraad hebben. Dit noemt men een distributie via het 'multiple'-kanaal.

Een boek wordt op een eenvoudige manier in het assortiment opgenomen. Er zijn geen inkoopprocedures of andere regeltjes, men denkt: dat zou wel iets kunnen worden, laten we er daar maar een paar van opnemen en kijken hoe het verkoopt. Dit blijkt niet tot problemen te leiden. Het inkopen gebeurt op basis van jarenlange ervaring. Scheltema is momenteel de grootste boekhandel van Amsterdam. Het inkopen op basis van koopmansgeest leidt dus tot een goed resultaat.

CONCURRENTIE

Concurrentie schijnt ook in de boekverkoop de verhoudingen fris en gezond te houden. Het financieel management wil absoluut geen cijfers noemen uit concurrentie-overwegingen. De aanval van Elsevier op Wolters-Kluwer ligt blijkbaar nog vers in het geheugen en doet de mondjes sluiten over gevoelige bedrijfsinformatie, die de concurrentie misschien in de kaart kan spelen. Het enige dat Reijgwart wel kwijt wil is dat Scheltema de grootste omzet van alle wetenschappelijke boekhandels in Nederland heeft (Donner in Rotterdam is de grootste wat betreft oppervlakte).



Een interessant economisch gegeven is dat er sprake is van wettelijk vastgelegde verticale prijsbinding in de boekenhandel. Dit is in andere bedrijfstakken vaak niet toegestaan. In deze bedrijfstak echter wel omdat de overheid het boek beschouwt als een cultuurobject dat beschermd moet worden. Zodoende wil men de grote 'discounters', die eventueel met boeken zouden gaan stunts, de wind uit de zeilen nemen zodat voor de kleinere boekhandels in Nederland een overlevingskans behouden blijft. Op deze manier kan er sprake zijn van een gespreid distributienet, zodat iedereen overal makkelijk een boek kan kopen. Het biedt de boekhandels ook de mogelijkheid een groter assortiment te voeren met daarin ook boeken, zoals dichtbundels waarop een kleine of bijna geen marge gerealiseerd kan worden. Dat het in de praktijk ook echt gebeurt bewijst het volgende. In Frankrijk heeft men recentelijk de verticale prijsbinding losgelaten. Daardoor zag één grote keten kans alle kleine boekhandels van de markt te drukken. Het assortiment verschraalde aanzienlijk. Waar moet men voor kiezen: vrije concurrentie of beschermen van cultuur? In Frankrijk heeft men in ieder geval de zaken teruggedraaid.

AUTOMATISEREN?

Het automatiseringsvirus heeft bij Scheltema nog niet toegeslagen. Een systeem zoals het "Marketing Informatie Systeem" zou voor Scheltema voordelen kunnen hebben. Op het moment dat dit interview afgenomen werd, bleek dat er echter wel aan gewerkt wordt. Momenteel is overleg gaande met enkele 'software'-huizen om een programmatuur voor Scheltema te ontwikkelen. Het probleem is dat de producten zodanig gediversificeerd zijn (ieder boek heeft een andere titel) dat voorraadbewaking door middel

van computer en een streepjescodelezer te veel werk om in te voeren is. Ook andere logistieke problemen zoals de verdeling over de verschillende afdelingen zouden een probleem voor de automatisering vormen. Boeken zwerfen vaak over de verschillende afdelingen. Met behulp van een geautomatiseerd systeem valt er echter het een en ander te verbeteren. Zo kan bijvoorbeeld de communicatie tussen de verschillende afdelingen onderling en tussen de uitgeverijen, met een M.I.S. verbeterd worden. Vragen zoals op welke afdeling, op welke plank staat welk boek en hoe snel het verkocht wordt kunnen dan sneller opgelost kunnen worden. Door iedereen, niet alleen door de verkoper, maar ook meteen door de inkoper. De reactiesnelheid en efficiëntie kunnen hierdoor verbeteren. Momenteel werkt Scheltema alleen met niet aan elkaar gekoppelde pc's. Een geïntegreerde aanpak van de problematiek met behulp van een mini is begin '92 te verwachten.

SAMENWERKING MET UNIVERSITEIT?

De samenwerking met de universiteit is voor verbetering vatbaar. Scheltema moet zelf uitzoeken welke en hoeveel boeken verplichte literatuur zijn. Fouten en misverstanden lijken hier onvermijdelijk. De communicatie zou hier misschien verbeterd kunnen worden.

"BIJ DE UNIVERSITEIT ZIJN HET HELE INTEGERE MENSEN."

Het zal daarbij vooral van de universiteit moeten komen. Sommige docenten geven namelijk niet altijd door hoeveel boeken er nodig zijn. Misschien kan automatisering hier ook uitkomst brengen. Boeken worden door de uitgever bij de docenten 'gepusht', maar

volgens Scheltema gaat het er hierbij redelijk zuiver aan toe: "bij de universiteit zijn het hele integere mensen".

IS VERTICALE INTEGRATIE EFFICIËNT?

Verticale integratie lijkt voor een uitgeverij en een boekhandel voor de hand te liggen. Toch is men daar recentelijk van teruggekomen. Het "spanningsveld tussen boekhandel en uitgeverij", als zij niet in één en dezelfde hand zijn, wordt nu juist gezien als een stimulerende factor. Volgens Jan Hilkemeijer is "de relatie met Wolters-Kluwer niet wezenlijk anders dan die met andere uitgeverijen". De boekhandel moet nu zelf doen wat zij goed acht (bijvoorbeeld welke boeken te etaleren) om een zo goed en efficiënt mogelijk verkoopbeleid te genereren.

De boekhandel werkt volgens Hilkemeijer met kleine winstmarges per boek. De uitgever bepaalt de marge van een boek. De boekhandel kan alleen extra winst genereren door korting op de inkoop te bedingen. Het spreekt dus voor zich dat de inkoper een zeer goede onderhandelaar dient te zijn. Door de kleine winstmarges is er een grote druk om efficiënt te blijven werken.

De toekomst brengt voor de boekenwereld ook andere veranderingen. Zo is er de nieuwigheid die "cd-rom" heet. Dit zijn boeken, bijvoorbeeld encyclopediën op cd. Het heeft vele technische mogelijkheden; zo kan er bijvoorbeeld een foto uitvergroot worden of meteen extra informatie opgevraagd en direct worden getoond. Deze ontwikkeling is voor de boekhandel misschien een bedreiging omdat zij niet het enige distributiekanaal voor de "cd-rom" zal worden. Er zal meer concurrentie ontstaan. Het is dan de vraag of de boekhandels hun kwaliteitsassortiment in stand zullen kunnen houden.

In het vak van het boekverkoop is er sprake van een paradox. Men trekt zijn klanten door zich te specialiseren, maar juist door die specialisatie ontstaat een risico van onverkochte boeken. Dit schept een spanning die de gespecialiseerde boekhandel onder druk zet om alles uit de kast te halen. Winstmaken is moeilijk. Dit is toch mogelijk door de extra inzet van de werknemers van Scheltema. Affiniteit met het boek is dan ook een eerste vereiste als je bij Scheltema in dienst wilt treden. Uit het feit dat Scheltema de grootste omzet van alle boekhandels in Nederland heeft valt af te leiden dat zij goed met deze paradox weet te leven.



Fokker: hollen en stilstaan

DRS. D.H. VAN DER LAAN

De vliegtuigindustrie in Nederland bevindt zich momenteel in minder florissante omstandigheden. De tegenvallende resultaten, tijdelijke personeelsstops en andere kostenreducerende maatregelen bij Fokker, waarmee het management beoogt verdere afbrokkeling van resultaten te stoppen, illustreren dit.

Al eerder, in 1987 en 1988, werd Nederland onaangenaam verrast met de berichten over problemen bij Fokker, waarbij de overheid besloot met financiële steun de vliegtuigfabriek te hulp te schieten. Bij menigeen zullen berichten over de problemen in de vliegtuigbouw-industrie, vragen oproepen over de kwaliteit van de Fokker-vliegtuigen en de rechtvaardigheid van de financiële steun van de overheid aan deze industrie. Met de affaires in de scheepsbouw nog in het geheugen zal het gevoel kunnen ontstaan dat in een industrie wordt geïnvesteerd, die op termijn geen kans heeft op overleven.

Dit gevoel, hoe begrijpelijk ook, is niet terecht. De problemen bij Fokker zijn niet veroorzaakt door de inefficiënte productie van een minderwaardig produkt. De Fokker 100, opvolger van de Fokker 28, behoort tot de modernste vliegtuigen in zijn klasse. In 1989 werden maar liefst 119 Fokker 100's besteld, hetgeen bijna even veel was als alle Amerikaanse en Europese concurrenten in die klasse tezamen. Ook in de eerste helft van 1990 zette deze trend zich door: bij de Amerikaanse en Europese concurrenten werd tezamen in deze klasse 29 toestellen besteld, bij Fokker alleen 28².

De andere poot, de Fokker 27 en zijn opvolger de Fokker 50, kan weliswaar niet bogen op een dergelijk spectaculair succes, maar het feit dat dit type vliegtuig reeds meer dan 35 jaar in trek is bij (vooral kleinere) maatschappijen en een stabiele marktpositie gedurende een dergelijk lange periode heeft weten te handhaven mag eveneens een unicum genoemd worden.

Waardoor worden, bij al de genoemde successen, de huidige en recente problemen veroorzaakt? Hoe kan een bedrijf tegelijkertijd hollen en stilstaan? Aan de hand van een beknopte beschrijving van achtergronden, kenmerken en ontwikkelingen in de vliegtuigmarkt zal ik laten zien hoe dergelijke op het eerste gezicht paradoxale ontwikkelingen verklaard kunnen worden.

ACHTERGROND VLIEGTUIGINDUSTRIE

De geschiedenis van de vliegtuig-

bouwindustrie laat zien dat bij de ontwikkeling van vliegtuigen militaire belangen altijd een grote rol hebben gespeeld. Na de eerste succesvolle vlucht van de gebroeders Wright begin deze eeuw, werd reeds in de Eerste Wereldoorlog veelvuldig geëxperimenteerd met het ontwikkelen en militair gebruik van vliegtuigen. Ook de doorbraak van de Fokker-vliegtuigen (toen nog in Duitsland geproduceerd) dateert van deze tijd. Na de oorlog bedroeg het aandeel van de militaire productie in de totale vliegtuigproductie tussen de 60 en 80% van de totale omzet⁴. In de Tweede Wereldoorlog werd de ontwikkeling van vliegtuigen aanzienlijk versneld. Veel van deze militaire ontwikkelingen hadden een spinn-off werking op de burgerluchtvaart. Een aantal nog in gebruik zijnde vliegtuigtypen, zoals de Boeing 707 en 747, is bijvoorbeeld afgeleid van militaire transportvliegtuigen¹.

PROBLEMEN NIET VEROOorzaakt DOOR INEFFICIËNTE PRODUCTIE

Ook Fokker heeft in de productie van militaire vliegtuigen gedeeld. Zo werden voor de Tweede Wereldoorlog herkenningsvliegtuigen, bommenwerpers en een voor die tijd revolutionaire straaljager (de G1) ontwikkeld. Na de Tweede Wereldoorlog werd een groot deel van de inspanning gericht op de conversie van militaire vliegtuigen naar burgertoestellen.

Hoewel de Fokker 27 als militair transportvliegtuig in gebruik is, en Fokker een rol heeft gespeeld bij bijvoorbeeld het in licentie produceren van militaire vliegtuigen zoals de Meteor, Hunter, Starfighter en nog steeds bij de F-16, is de militaire invloed relatief beperkt. Tegenover de circa 60 tot 80% aandeel van militaire vliegtuigen in de omzet van concurrenten staat slechts een aandeel van circa 20% bij Fokker, die zich dus

vooral op de ontwikkeling van civiele toestellen heeft gericht.

De afwezigheid van een omvangrijke militaire productie betekent dat Fokker relatief kwetsbaar is. Economische ontwikkelingen hebben een grote invloed op de prestaties van het bedrijf. Wanneer tegenvallende ontwikkelingen zich voordoen kan niet teruggevallen worden op de productie van militaire toestellen. Ontwikkelingskosten en dergelijke dienen uit eigen middelen te worden gefinancierd. Met name de toename van deze ontwikkelingskosten is een belangrijke variabele voor de verklaring van economische ontwikkelingen in de vliegtuigindustrie.

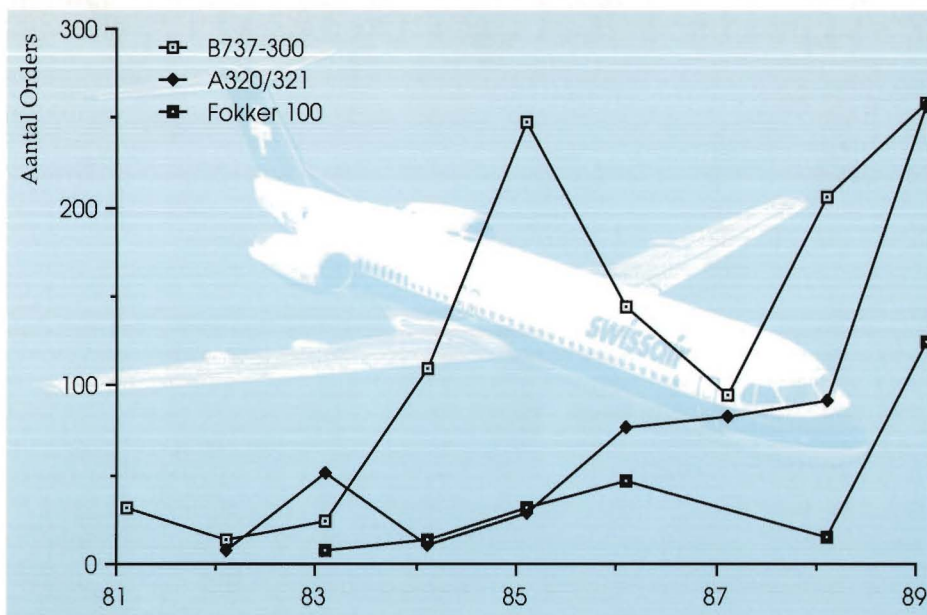
ONTWIKKELING VLIEGTUIGINDUSTRIE

De toename van ontwikkelingstijd en daarmee de ontwikkelingskosten van vliegtuigen is stormachtig te noemen. In 1914 speelden ontwerpers het klaar om een toestel in minder dan 2 maanden te ontwikkelen. De ontwikkeling van de Concorde werd gestart in 1962 en duurde meer dan 12 jaar.

De ontwikkelingskosten zijn navenant gestegen. Het ontwikkelen van de DC-1, DC-2 en DC-3 in 1933 kostte ca 12 miljoen dollar (in prijzen van 1974), terwijl de Concorde ca 2400 miljoen dollar aan ontwikkelingskosten met zich meebracht.

De prijzen van vliegtuigen zijn ten gevolge van de toename van ontwikkelingskosten eveneens explosief gestegen. Voor de aanschaf van één Boeing-747, zouden ca 25 Comet's (het eerste commerciële straalvliegtuig) en maar liefst 100 DC-4's kunnen worden aangeschaft.

Bovenstaande heeft natuurlijk alles te maken met de explosieve technische ontwikkeling die de vliegtuigindustrie deze eeuw heeft meegemaakt. Terwijl in de jaren twintig de nieuwere transportvliegtuigen een zitplaatscapaciteit voor misschien 10 passagiers hadden, kunnen huidige lange-aftandstoestellen aan bijna 400 passagiers plaatsgeven. Het zal duidelijk zijn dat onderzoek, noodzakelijk voor dergelijke technische ontwikkelingen, een



verklaring is voor de stijging van ontwikkelingsstijd en -kosten.

GEVOLGEN MARKTSTRUCTUUR

De gevolgen van de sterke stijging van ontwikkelingskosten voor de bedrijven in de vliegtuigbouw zijn aanzienlijk geweest. In vrijwel alle landen zijn in eerste instantie kleine vliegtuigbouwers samengegaan of opgegaan in grotere bedrijven. Later is men over de landsgrenzen heen gaan samenwerken zoals bijvoorbeeld is gebeurd bij het Airbus Industries consortium. Dergelijke samenwerking is noodzakelijk omdat het risico van de grootschalige investeringen nauwelijks meer door op kleine schaal werkende bedrijven alleen kan worden gedragen. Wanneer een nieuw toestel door één bedrijf zou worden ontwikkeld, zou daarmee het gehele voortbestaan van dat bedrijf op het spel worden gezet.

Ook Fokker, die na de Tweede Wereldoorlog allerlei kleinere Nederlandse vliegtuigbouwers heeft overgenomen, vormt een onderdeel van verschillende internationale samenwerkingsverbanden. Deelname aan de productie van de eerder genoemde Airbus- en Short-vliegtuigen zijn hier voorbeelden van.

Behalve bovengenoemde concentratie aan de aanbodzijde van de vliegtuig industrie is ook aan de vraagzijde sprake van een (kopers)concentratie bij een aantal grote luchtvaartmaatschappijen. De samenstelling van de vloot is een belangrijke factor in de concurrentiestrijd tussen deze luchtvaartmaatschappijen. Zij kunnen door nieuwe moderne vliegtuigtypen aan te schaffen hun positie ten opzichte van naaste concurrenten aanzienlijk ver-

sterken. Dergelijk gedrag leidt in een oligopolistische markt veelal tot reacties bij de concurrenten die zullen volgen teneinde het marktaandeel te handhaven.

Bovenstaande heeft tot gevolg dat sprake is van piekvorming: de orders voor een bepaald type nemen in een bepaalde periode sterk toe. Dergelijke orderpieken hebben zich voorgedaan in 1965 bij de Boeing 707 en 727 en de DC-9, in 1966 van de Boeing 747. Ook meer recent kunnen bestellingen in 1985 voor de B737-300, in 1989 voor de Airbus A320/321 (253) en die bij de Fokker 100 (119) worden gezien als orderpieken. In 1990, tenslotte heeft met name de Boeing 747-400 te maken gehad met een orderpiek.

CONCLUSIE

Bovenstaande beknopte beschrijving van de vliegtuigindustrie, geeft een beeld van een zeer dynamische en risicovolle bedrijfstak. Orders voor toestellen gaan gemoeid met enorme bedragen, waarbij toestellen in steeds grotere aantallen bij vliegtuigfabrikanten worden besteld. De fabrikanten lopen aanzienlijke risico's bij de ontwikkeling en productie van de toestellen en zien zich dan ook genooddaakt meer en meer schaalvergroting te realiseren onder andere via internationale samenwerkingsverbanden.

De tegenvallende resultaten waarmee Fokker ondanks belangrijke orders mee te maken heeft kunnen tegen bovenstaande achtergronden begrepen worden. Met de ontwikkeling van de Fokker 50 en de Fokker 100 heeft de vliegtuigbouwer aanzienlijke risico's genomen. Hoewel de types uiterlijke gelijkenis vertonen met hun voorgan-

gers is met name in de techniek aanzienlijk geïnvesteerd. De investeringen in het ontwikkelen van deze toestellen heeft Fokker feitelijk geheel zelf gedragen. Problemen door specifieke klantenwensen en daaruitvloegende verdragen bij de aflevering van de Fokker 100 in 1987 en 1988 hebben dan direct grote gevolgen voor het bedrijf. Immers enorme investeringen worden gedaan zonder dat geld binnen komt voor aflevering. De financiële steun van de overheid in 1988 ter overbrugging van bovengenoemde problemen, kan worden gezien als een soort 'infant-industry' steun: een investering die zich op termijn terugbetaalt.

De huidige problemen zijn van een ander karakter. De aanzienlijke daling van de dollarkoersen betekent voor Fokker een ongunstige ontwikkeling. Bij de enorme bedragen waarop de orders betrekking hebben, betekenen dergelijke koersveranderingen belangrijke nadelige effecten op de concurrentiepositie in de markt. De gerichtheid van Fokker op de geliberaliseerde civiele markt maakt dat men extra gevoelig is voor dergelijke veranderingen. Er is geen militair vangnet waarop men terug kan vallen in slechter tijden.

Wat betekent bovenstaande nu voor de toekomst van Fokker? Het bedrijf heeft een product op de markt gebracht waarnaar een aanzienlijke vraag is. Een vraag die met de komende liberalisering in de Europese markt nog verder toe zal nemen.

De snel opeenvolgende financiële problemen tonen echter aan, dat het bedrijf kwetsbaar is. De forse investeringen in de ontwikkeling van de vliegtuigen betekenen een aanzienlijk risico, dat voor relatief kleine fabrieken als Fokker te groot dreigt te worden. De geschiedenis heeft getoond dat ter vermindering van het risico, samenwerking met andere vliegtuigbouwers kan worden gezocht. Gelet op de huidige relatief sterke onderhandelingspositie en komende realisering van de interne markt in 1992, lijkt nu de tijd rijp om dergelijke initiatieven te ontplooiën.

Literatuur: 1. Costello J.T. Hughes, *The international Race for Supersonic passenger transport*, Concorde, Angus and Robertson, London 1976

2. Fokker World Jet Overview, Amsterdam, 1990

3. Fokker Jaarverslagen 1989 en 1990

4. Hochmuth M.S., *Aerospace*, in: Vernon, R., *Big Business and the state*, The Macmillan press Ltd., London, 1974

5. Leeuw R. de Fokker verkeersvliegtuigen, Fokker, van Hokemaen Warendorf, Amsterdam, 1989

6. Meer S.H. van, P.V.J. Wasman, *De positie van Fokker in de vliegtuigbouwindustrie*, Universiteit van Amsterdam, 1981

Van der Laan is AIO bij de vakgroep Macro Economie.

Gave gulden in het interbellum

DRS. P.W.N.M. DEHING

Naar aanleiding van het verschijnen van de bundel 'In de ban van de gulden en het waardevast geld' heeft ROSTRA één van de auteurs gevraagd een stuk te schrijven over de gave gulden politiek in het interbellum. Hier het resultaat.

In de loop van 1990 stelden economen een verslechtering van de wereldeconomie in het vooruitzicht. Het leek aanvankelijk op een vertraging van de groei. Latere bijstelling leerde dat een lichte recessie mogelijk was, maar uiteindelijk zal volgens de voorspellingen de wereld in 1991 niet aan een diepe depressie kunnen ontsnappen. De echo's van de jaren dertig van deze eeuw zijn dan ook weer hoorbaar als het woord crisis of depressie valt.

De geschiedenis over dat cruciale decennium van economische instabiliteit tussen twee wereldoorlogen kan ons mogelijk enkele wijze lessen leren. De uitkomst van de geschiedenis staat immers min of meer vast. Ondanks dat verschillen historici toch van mening over oorzaken en gevolgen van de crisis van de jaren dertig. Sommige geschiedschrijvers verklaren deze malaise, die ook Nederland niet onberoerd liet, uit de overmatige investeringen door kredietexpansie en contractie van het geldaanbod door bankfaillissementen in de Verenigde Staten. Anderen houden het respectievelijk op te lage consumptieve bestedingen, de nationale economische structuur, de concurrentiepositie en buitenlandse handelspolitiek, of zelfs op de groei van het katholieke bevolkingsdeel. De goegemeente associeert de crisis doorgaans met de gouden standaard en Colijn's stijfkoppigheid. Aan deze twee-eenheid van onderliggende monetaire krachten en politieke hoofdrolspelers schenkt de geschiedschrijving weinig aandacht.

In het navolgende zal ik daarom de realiteit van de internationale monetaire orde en de idealisering daarvan door de hoofdrolspelers in het Nederlandse wisselkoersdebat van de vroege jaren dertig toelichten. De vraag is waarom de Nederlandse regering de gevoerde financieel-economische politiek van aanpassing zo lang doorvoerde en niet in een vroeger stadium voor losmaking van het goud koos. Welk debat werd er gevoerd en welke argumenten hanteerden voor- en tegenstanders: objectieve, economisch-rationele of juist niet?

dat Colijn en de zijnen houvast bood, bestond uit een monetaire orde waarin alle nationale valuta een wettelijk bepaalde hoeveelheid goud vertegenwoordigden. Vast goudgewicht impliceerde vaste wisselkoersen. Onevenwichtigheden op de handelsbalans werden hierdoor automatisch aangepast via af- of toevloeiing van goud, hetgeen het primaat van het (extern) evenwicht op de betalingsbalans boven het (intern) evenwicht van lonen en prijzen betekende. Evenwichtsherstel voltrok zich via een automatische correctie, die geen economisch politieke interventie zoals devaluatie of revaluatie duldde. Een land met een tekort op de betalingsbalans kon derhalve slechts interne economische maatregelen nemen om zijn concurrentiepositie te behouden, waardoor de marktkoers van de munt niet te veel zou afwijken van de officiële pariteit.

VERKEERDE KOERSEN

De klassieke gouden standaard werkte van 1875 tot de Eerste Wereldoorlog op bovengenoemde manier. De oorlog veroorzaakte ongekende verwoestingen en een chaos in de financiële structuur. De belangrijkste handelsnaties trachtten na de oorlog de orde te herstellen door reconstructie van de gouden standaard, die valutastabiliteit en dus evenwichtige economische ontwikkeling zou garanderen. Op de Internationale Economische Conferentie in Genua in 1922 beval men de invoering van de goudwisselstandaard aan, waarbij het goud in de bankkluizen zou blijven en monetaire reserves voortaan grotendeels uit sleutelvaluta (pond sterling en dollar) zouden bestaan.

Het merendeel van de landen voerde in de tweede helft van de jaren twintig de goudwisselstandaard in tegen vooroorlogse goudpariteit. De economische omstandigheden waren echter drastisch gewijzigd. Hierdoor raakte het Engelse pond overgewaardeerd. Dit plaatste de Engelse economie onder sterke deflationaire druk. De onderwaardering van de Franse franc daarentegen veroorzaakte een infla-

toire tendens en een deviezen-toestroom. Grootschalige internationale kredietverlening hield het systeem intact en schermde voornamelijk de principiële zwakte van de goudwisselstandaard af: de kwetsbaarheid van de sleutelvaluta. Toen in 1931 de Bank of England de band met het goud verbrak, was de vertrouwenscrisis groot. Vele protectionistische maatregelen en opeenvolgende wisselkoers-aanpassingen verstoorden daarna het internationale betalingsverkeer, waardoor de werelddepressie verergerde.

STARRE HOUDING

De Nederlandse regering, die in 1925 de gouden standaard hersteld had, probeerde de gevolgen van de crisis te verhelpen door afkondiging van zogenaamde crisiswetten en een deflationaire bestedingspolitiek. Dit hield in een dramatische reductie van de relatief hoge lonen en prijzen. Het tweede kabinet Colijn dat op 26 mei 1933 aantrad, zette dit deflatiebeleid door. De band met het goud stond voor het kabinet niet ter discussie. Dat bleek na afloop van de Londense Economische en Monetaire Wereldconferentie in de zomer van 1933. Handhaving van de gave gulden was volgens de Nederlandse delegatie, waarin onder andere Colijn en de president van de Nederlandsche Bank, L.J.A. Trip, zitting hadden de enige juiste weg ter bezwering van de crisis; er was geen alternatief.

EERSTE VERZET

De Bankpresident keerde zich fel tegen de eerste, voorlopig ongeorganiseerde oppositie tegen het regeringsbeleid. De tegenstand was afkomstig van enkele ondernemers uit exportgerichte bedrijfstakken, die aan internationale concurrentiekracht hadden ingeboet en van een aantal hoogleraren, die zich op theoretische gronden verzetten tegen de regeringspolitiek. De gevestigde adviescolleges, belangengroepen en politieke partijen, georganiseerd binnen de verschillende zulen, onthielden zich van eensgezinde oppositie omdat de gouden standaard en de deflatiepolitiek hen intern sterk verdeelde. Het verzet kreeg pas een

WERKING

Het stelsel van de gouden standaard

georganiseerde vorm in juli 1933 en januari 1934 toen op initiatief van J. Goudriaan (buitengewoon hoogleraar bedrijfskunde in Rotterdam en onderdirecteur bij de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken), N.J. Polak en F. de Vries (beiden hoogleraar te Rotterdam) geheime verzoekschriften aan regering en Nederlandsche Bank werden gericht.

ANGSTBEELD

Colijn en Trip zagen in zo'n verlaging van de pariteit van de gulden weinig heil: de oplossing van het wisselkoersprobleem lag volgens hen in de terugkeer van andere landen tot de gouden standaard. Dat had men toch afgesproken in 1925! Immers, het vermeende voordeel van een stijgend exportvolume bij een devaluatie, kon door pro-

LEIDSCH DAGBLAD, Zaterdag 13 April 1935

ZIJ, DIE NIET VERSAGEN



dr. Colijn: "Ik ben weer fit, kan ik u soms helpen?" mr. Trip: "Dank u wel, Excellentie. 't gaat best, uw hulp is niet nodig."

tectie van het buitenland worden teniet gedaan, en bovendien een vlucht uit de gulden bewerkstelligen, waardoor importen duurder zouden worden en de binnenlandse koopkracht zou worden gedestabiliseerd. Indachtig het spookbeeld van de Duitse hyperinflatie was Colijn zeer beducht voor inflatie via prijsstijgingen en looneisen. Bovendien bedreigde devaluatie de in de jaren twintig opgebouwde internationale financiële positie van Amsterdam. Daarnaast zou het immoreel zijn tegenover de crediteuren, die op grote schaal leningen aan het buitenland hadden verstrekt.

WANKEL BELEID

De tegenstanders van de gouden standaard poogden hun krachten te

bundelen. In september 1934 richtten zij een pro-devaluatie vereniging op: de Nederlandsche Vereeniging voor Waardevast Geld (NVWG), die de publieke opinie tegen het kabinet moest mobiliseren. Grootschalige openlijke steun voor deze vereniging bleef uit vanwege de reeds gememooreerde verdeeldheid in Nederland. Uiteindelijk was het niet de interne maar de internationale druk, die de Nederlandse regering tot het besluit bracht de band van de gulden met het goud los te laten. Voordien devalueerde België op 30 maart 1935; hieropvolgend verloor de Nederlandsche Bank door speculatie in de eerste dagen van april 106 miljoen gulden aan goudreserves en deviezen. Tijdens de korte kabinetscrisis van juli 1935 (door Colijn geforceerd vanwege het aftreden van de voorstander van devaluatie in het kabinet, minister van Economische Zaken M.P.L. Steenberghe) bedroeg het verlies zelfs 130 miljoen gulden.

Het nieuwe en derde kabinet Colijn, dat op 31 juli 1935 werd beëdigd, was vast van plan het goud niet vrijwillig los te laten. Dit bleek tijdens het begrotingsdebat van september 1935, waarin de minister-president de critici van zijn monetaire politiek de opgetreden kapitaalvlucht verweet, alsmede de zenuwachtige stemming bij het publiek. Deze verwijten en de voorafgegangene politieke gebeurtenissen zorgden voor enige opleving in het tot dan toe zeer lauw verlopen wisselkoersdebat. De voorstanders van devaluatie, georganiseerd binnen de NVWG, zonden open adressen aan regering en parlement, richtten een apart tijdschrift op en verzorgden talloze publicitaire activiteiten. Bovendien ontstonden er studieringen voor theoretische discussies, waaraan vooral vooraanstaande economen als G.M. Verrijn Stuart, J. Goudriaan en M.W. Holtrop deelnamen.

HARDE GULDEN

Tegenstanders van wisselkoersaanpassing deden of niet mee aan de publieke en inmiddels politieke discussie of hadden geen interesse in een theoretische discussie. Was dit laatste wel het geval, dan zefften veelal argumenten van morele en vertrouwelijke aard de toon. Naar goede thomistische traditie behandelden zowel economen als H.W.C. Bordewijk, Ch.A.M. Raaymakers, P.A. Diepenhorst alsmede bezorgde bankiers en politici van de regeringscoalitie dit economisch probleem als een ethisch vraagstuk. De Nijmeegse hoogleraar Raaymakers bijvoorbeeld veroordeelde devaluatie als economisch ondoelmatig en ethisch onge-

oorloofd. Bankpresident Trip vond devaluatie muntvervalsing en bovendien ruw en on sociaal omdat kapitaalvlucht werd beloond. Colijn zelf noemde de gave gulden een zaak van financiële waardigheid, die men nooit moest prijs geven, onafhankelijk van wat er in het buitenland gebeurde. Toen Frankrijk op 24 en Zwitserland op 26 september 1936 het goud verlieten, en Nederland daarvoor als laatste land nog gouden standaard behield, bleek dat er wel gedevalueerd moest worden. Dit gebeurde een dag later, op 27 september. Enkele jaren lang had hiertoe om politiek-morele redenen niet besloten mogen of kunnen worden. Na de Franse en Zwitserse beslissing kon de Nederlandse regering echter met gerust hart en zonder veel bedenkingen een devaluatiebesluit nemen dat men vanuit economisch-rationeel oogpunt reeds veel eerder had kunnen nemen.

CONCLUSIES

Uit het voorgaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1) De kwetsbaarheid van de goudwisselstandaard bleek tijdens de werelddepressie, doordat 'the rules of the game' vanwege internationale monetaire conflicten niet nageleefd werden en internationale kredietverlening op een ingebouwde onevenwichtigheid (sleutelvaluta) berustte.

2) Aan de Nederlandse monetaire politiek lagen ideeën ten grondslag, die men kan beschouwen als een resultante van ervaringen uit het verleden (inflatieangst), traditionele opvattingen (idee van morele superioriteit), ontoereikende rationeel-economische analyse (ontstentenis van statische methoden), direct eigenbelang (Nederland als crediteurenland) en ontbrekende politieke pressie.

Voor een beter begrip van het historische wisselkoersdebat en de ideeën van de hoofdrolspelers daarin, is het een vereiste om onderscheid te maken tussen realiteit en idealisering of interpretatie van de gouden standaard. De economen van 1991 zouden met dit empirisch gegeven hun voordeel kunnen doen. ■

Dehing is medewerker van de vakgroep Macro Economie.



Nou ja, uitsluitend... Oscar Wilde zei, om precies te zijn: "Mijn smaak is allereenvoudigst. Ik ben altijd tevreden met het beste." En dat is nu Paul ten Voeten uit. Vandaar ook dat hij uitgerekend bij KPMG zit, in opleiding voor accountant. En tevreden?

Mijn vriend is net als Oscar Wilde: hij wil uitsluitend het beste.

Nou, trots en blij, mag je wel zeggen. Zij zijn de besten, zegt hij, en daar wil-ie bij horen. Dat is dus studeren geblazen, want als je econoom of HEAO-er bent, dan ben je nog niet één-twee-drie accountant. Nou ben ik zelf pas tweedejaars Engels, dus we kunnen voort.

Maar het aardige is dat ze daar bij KPMG de opleiding zo inrichten, dat je ook meteen volop in de praktijk bezig bent. Telkens weer bij een andere cliënt. Grote organisaties, kleinere organisaties... Dus dan zit je weer in een andere omgeving, andere mensen – job rotation, inderdaad – om echt all round te worden. En je wordt scherp in de gaten gehouden hoor, of alles goed gaat. Een beetje freewheelen is er niet bij. Pauls keus voor KPMG, en KPMG's keus voor hem natuurlijk, daar hebben de Britten zo'n leuk woord voor: serendipity. Het vermogen om uit een veelheid juist het meest waardevolle te kiezen. Het klinkt misschien verwaand, maar toch is het zo.

KPMG is uit op kwaliteit. Jij ook? Bel of schrijf dan naar Henk G. Kwakkel, Bureau Werving & Selectie, KPMG Gebouw, Burgemeester Rijnderslaan 10-20, 1185 MC Amstelveen, telefoon 020 - 6567162.

KPMG Klynveld Accountants

Wat is een onderneming waard?

DANNY DE LANGE, MARC VISSER

In deze tijd van samenwerkingen, fusies en overnames is de vraag welke waarde aan een onderneming kan worden toegekend bijzonder actueel. Het waardebegrip, toegespitst op de waarde van een onderneming, was het thema van de Limperg Dag gehouden op 14 november jl.

De Limperg Dag is genoemd naar prof.dr. Th. Limperg (1879 - 1961), één van de grondleggers van de wetenschappelijke beoefening van de bedrijfseconomie en accountancy in Nederland. Door de recente naamswijziging van het accountantskantoor Moret & Limperg in Moret Ernst & Young dreigt op de achtergrond te raken dat Limperg tevens grote betekenis heeft gehad voor de praktijk. De Stichting Moret Fonds, welke ten doel heeft het bevorderen van de ontwikkeling van de financieel-economische wetenschappen, heeft daarom het initiatief genomen jaarlijks een bijeenkomst te organiseren ter nagedachtenis van Limperg. Hiertoe is samenwerking gezocht met het interuniversitaire instituut voor accountancy, het Limperg Instituut. Op deze wijze wordt gestalte gegeven aan de band tussen theorie en praktijk van bedrijfseconomie en accountancy.

Voor de lezers van de Rostra is met name interessant in hoeverre de theorie van de waardebeoordeling van de onderneming aansluit bij de praktijk. Hieronder een weergave van de bijdragen van prof.dr. L. Traas, hoogleraar bedrijfseconomie aan de V.U. ("een visie vanuit de theorie") en drs. J.B. Wolters, directeur Wolters Schaberg B.V. ("een visie vanuit de praktijk").

DE THEORIE

Volgens Traas mag van de bedrijfseconomische theorie verwacht worden dat zij een maximale biedprijs kan aangeven waarbij de overnemende partij door de koop niet slechter (maar ook niet beter) vanaf komt. Hoewel de werkelijke prijs in een onderhandelingsproces tot stand komt, vormt de maximale biedprijs een belangrijk stuk informatie.

Een centrale vraag in de waardebeoordeling van ondernemingen is vanuit welk oogpunt de waardebeoordeling plaatsvindt. Er bestaat niet zoiets als de waarde van een onderneming. Potentiële kopers zullen met de overname verschillende doelstellingen nastreven en derhalve de waarde van de onderneming anders beoordelen. Hiermee is volgens Traas de rol van de theorie niet uitge-

speeld. Hoewel er inderdaad een belangrijk subjectief element in de waardebeoordeling ligt, namelijk de vaststelling van de inputvariabelen waarvan bij de berekeningen moet worden uitgegaan, is de calculatiemethode zelf in beginsel objectief. De theorie dient aan te geven welke calculatiemethode de theoretisch juiste is. Hiervoor is bepalend hetgeen bedrijfseconomisch logisch en rationeel is; dit in tegenstelling tot de verslaggeving door middel van balans en resultatenrekening, waarvoor meerdere methoden algemeen aangenomen zijn.

DE WAARDE VAN EEN ONDERNEMING IS EEN SUBJECTIEF BEGRIIP

De rentabiliteitswaarde, welke in beginsel alle toekomstige voordelen meeneemt, vormt volgens Traas het principiële juiste uitgangspunt voor de waardebeoordeling. De toekomstige voordelen bestaan uit de beschikbare geldstroom, welke ten behoeve van de waardebeoordeling gediscoteerd wordt tegen de voor de koper relevante rentabiliteitsvoet. Er zijn voor de waardebeoordeling derhalve twee gegevens nodig: de 'vrij beschikbare geldstroom' en de 'rentabiliteitsvoet'.

Ten aanzien van de geldstroom gaat het om de geldstroom die netto beschikbaar komt uit het geheel van de activiteiten van de onderneming (de operationele kasstroom), dus zonder aftrek van de rentelasten. Hiermee wordt bereikt dat de financieringswijze van de over te nemen onderneming in eerste instantie buiten beschouwing blijft. Men berekent in feite eerst de waarde van het totaal van de activa. Ten behoeve van de berekening van de waarde van het eigen vermogen wordt dan in tweede instantie gecorrigeerd voor het totaal van de schulden, contant gemaakt tegen de markttrente. Per saldo resteert de waarde van (de aandelen van) de over te nemen on-

derneming. Aldus vindt de waardering in twee stappen plaats. Deze tweestapmethode is een uitwerking van het micro-economische concept van de 'indirecte opbrengstwaarde'.

De rentabiliteitsvoet welke gehanteerd wordt om de operationele kasstroom contant te maken, geeft de vermogenskosten weer voor de combinatie van eigen vermogen en vreemd vermogen, waarmee de koper de over te nemen onderneming structureel wil financieren (de gewenste financieringsverhouding). De kosten van vreemd vermogen worden gesteld op de markttrente. Voor de bepaling van de kosten van het eigen vermogen kan men uitgaan van de rente op overheidsleningen, vermeerderd met een van de over te nemen onderneming afhankelijke risicopremie.

Traas bestempelt de calculatiemethode welke rechtstreeks de contante waarde bepaalt van de aan de aandeelhouders toekomende kasstroom als de 'accountantsmethode'. De uitkomsten hiervan kunnen aanmerkelijk verschillen van de tweestapmethode. Door uit te gaan van de kasstroom na aftrek van rentelasten houdt de accountantsmethode namelijk geen rekening met het verschil tussen de wijze waarop de over te nemen onderneming is gefinancierd en de door de koper gewenste financieringsverhouding. Ook de 'verbeterde accountantsmethode', welke dit verschil wel meeneemt in de waardering, leidt nog tot andere uitkomsten. Deze methode relateert de gewenste financieringsverhouding van de koper (lees: gewenste percentage eigen vermogen) aan de balanswaarde van de activa van de over te nemen onderneming. Het verschil met het feitelijk aanwezige eigen vermogen wordt gecorrigeerd op de contante waarde van de aan de aandeelhouders toekomende kasstroom.

De tweestapmethode daarentegen disconteert eerst de operationele kasstroom en relateert daarmee de gewenste financieringsverhouding aan de 'economische waarde' van de

activa (contante waarde van de cashflows). Hierbij wordt verondersteld dat de leencapaciteit primair wordt bepaald door de 'cashflow-potentie' van een onderneming. De financieringstheorie ondersteunt dit uitgangspunt van de tweestapsmethode.

DE PRAKTIJK

Een visie op de waarde van de onderneming vanuit de praktijk werd gegeven door Wolters, directeur van Wolters Schaberg B.V., een Nederlandse houdstermaatschappij met een portefeuille van enige tientallen bedrijven. Deze bedrijven staan los van elkaar; zij hebben autonome verantwoordelijkheid en er bestaan geen financiële kruisverbanden. Wolters Schaberg richt zich met name op volwassen ondernemingen die in slechts één schakel van de bedrijfskolom werkzaam zijn.

Een belangrijke factor in de keuze van een over te nemen bedrijf is de aanwezigheid van ongerealiseerd potentieel. Bij het bepalen van de overnameprijs kijkt Wolters Schaberg niet naar voorliggende meerjarenramingen, maar vooral naar de potentiële prestatie van het bedrijf. Wolters Schaberg is geen belegger maar ondernemer; zij participeert over het algemeen dan ook alleen in bedrijven waarin een meerderheidsbelang verworven kan worden teneinde de zeggenschap te kunnen uitoefenen.

Wolters Schaberg baseert haar prijs voor een over te nemen onderneming voornamelijk op twee factoren. In de eerste plaats wordt uitgegaan van een zekere rendementsdoelstelling. Binnen een aantal jaren moet de investering in een onderneming terugverdiend zijn. In de tweede plaats wordt de prijs bepaald door de mate waarin Wolters Schaberg voorwaarden kan scheppen om het eerder genoemde ongerealiseerde potentieel in de over te nemen onderneming te kunnen realiseren. Indien de mogelijkheden aanwezig zijn om dit potentieel te benutten, is Wolters best bereid om een hoge price/earning te betalen. Achteraf blijkt dan vaak dat de price/earning helemaal niet zo hoog was, gezien het inmiddels gerealiseerde rendement. Hoe groter het ongerealiseerde potentieel is, hoe groter de kans dat koper en verkoper beide tevreden zullen zijn over de overeengekomen prijs. De verkoper kan of wil het potentieel immers niet realiseren, de koper uiteraard wel.

Daar waar wetenschappers proberen het waardebegrip te objectiveren, stelt Wolters dat de waarde van een

onderneming een subjectief begrip is: het inschatten van risico's is een persoonlijke zaak. In de eerste plaats kent iedere ondernemer/koper zijn eigen mogelijkheden en capaciteiten, die hij zou kunnen aanwenden om het ongerealiseerde potentieel in de over te nemen onderneming ook daadwerkelijk in resultaat om te zetten. Juist dit belangrijke aspect van het ongerealiseerde potentieel kunnen cijferars in hun waarderingsmethoden niet meenemen. De reden daarvoor is dat dit potentieel niet door iedere koper valt te realiseren. Verder is een element van subjectiviteit het feit dat ieder een eigen risicoperceptie heeft.



Wolters tijdens zijn inleiding

Daarnaast benadrukt Wolters dat er een groot verschil bestaat tussen de waarde van de onderneming volgens de verkoper (die het bedrijf goed kent) en de koper. Het verschil zit vooral in de mate van kennis ten aanzien van het bedrijf. Wolters adviseert dan ook dat de koper zelf onderzoek doet en de onderhandelingen voert, zodat bij hem het gevoel ontstaat voor de risico's (en uiteraard ook de kansen) die verscholen zitten in de overname. Een kans die over het hoofd gezien wordt is niet zo ernstig, maar een risico dat niet gezien wordt kan fataal zijn.

Een andere manier om te voorkomen dat het gebrek aan kennis van de koper al te grote risico's met zich mee brengt, is om met de verkoper te komen tot een stelsel van afspraken. Het sluiten van een transactie betreft niet het overeenkomen van alleen de prijs, maar van een compleet voorstel.

De verkoper kan de onderhandelingen heel goed aan een deskundige overlaten, waarbij hij zelf een belangrijke rol op de achtergrond dient te spelen.

Toch hecht Wolters wel waarde aan een theoretische waardeberekening

op basis van de huidige rentabiliteit, de vermogenspositie en de cashflow van de overnamekandidaat. Zo wordt in ieder geval een prijsindicatie verkregen welke als handvat kan dienen bij de onderhandelingen.

Twee begrippen, die vaak aangehaald worden wanneer men spreekt over de waarde van een onderneming, zijn synergie en marktstrategische waarde. Opvallend is dat Wolters Schaberg geen waarde hecht aan synergie en ook niet bereid is daarvoor een prijs te betalen. Synergie blijkt volgens Wolters in de praktijk zelden aanwezig te zijn en soms zelfs negatief uit te werken! Hoewel in enkele van de door Wolters Schaberg overgenomen bedrijven de marktstrategische waarde een belangrijke factor is, is Wolters van mening dat over het algemeen de waarde hiervan wordt overschat. Naar zijn mening is strategie te zeer aan verandering onderhevig om er een prijs voor te betalen.

WOLTERS: SYNERGIE BLIJKT IN DE PRAKTIJK ZELDEN AANWEZIG TE ZIJN

Uiteraard komt de werkelijke prijs van een over te nemen onderneming tot stand in een proces van onderhandeling tussen koper en verkoper. In het kopen en verkopen van bedrijven, het eigenlijke vak van Wolters, neemt het onderhandelen een zeer belangrijke plaats in. In het onderhandelingsproces zijn persoonlijke contacten heel belangrijk. Als de koper zorgt voor een atmosfeer waarin de verkoper zich veilig voelt, is deze laatste geneigd zijn grenzen naar beneden te verleggen.

In de hoedanigheid van koper is voor Wolters vooral van belang vanuit welke positie de verkoper handelt, omdat hij daar in de onderhandelingen zijn voordeel mee kan doen.

Een ondernemer zal weinig waarde hechten aan theoretische waarderingsmethoden. Bij hem telt veeleer dat hij zijn 'kind' tegen een aantrekkelijke prijs in goede handen wil onderbrengen.

Voor een vertegenwoordiger van een groot concern is de prijs niet primair van belang, maar vooral dat een aantal garanties zijn geregeld. Hij wil perse voorkomen dat hij achteraf ergens op wordt aangesproken.

Voor de adviseur/deskundige tenslotte is vooral belangrijk dat er een deal tot stand komt; dat bepaalt zijn fee!

De auteurs zijn studentassistent bij de vakgroep accountancy

DUBBELDIK NUMMER
NO. 175 APRIL 1991

ROSTRA

E C O N O M I C A

Presenteert haar

7^e Lustrum

Dit wordt groots gevierd op
19 april!

————— **Bedrijvenspel** —————

————— **Symposium** —————

met de volgende oud-redacteuren:

Drs. F.A.Maljers: Voorzitter Raad van Bestuur Unilever N.V.

Drs. B.F. Baron van Ittersum: Voorzitter van de vereniging
voor de Effectenhandel

Dr. A. Szász: Directeur van De Nederlandse Bank

————— **Receptie** —————

Economische onderzoeksmethoden

RAOUL LEERING

Sinds november 1990 heeft de faculteit er een nieuwe bijzonder hoogleraar bij: prof.dr. F.J.H. Don. Hij bezet de, door de Stichting Economisch Onderzoek gefinancierde, leerstoel Methoden van Toegepast Economisch Onderzoek. Het gelijknamige keuzevak zal voor het eerst in het derde trimester gegeven worden. Wie is deze man en hoe zal zijn vak er uit gaan zien?

Henk Don (36) studeerde econometrie aan de UvA. Vanaf 1978 is hij werkzaam op het Centraal Plan Bureau (CPB). Met uitzondering van uitstapjes van 1 jaar naar een Amerikaanse universiteit heeft de carrière van Don zich bij het CPB afgespeeld. In 1989 werd hij benoemd tot onderdirecteur. 'Tussendoor' promoveerde Don, in 1986, cum laude op het Proefschrift: 'Lineaire Methoden in niet lineaire modellen'.

HET KEUZEVAK

De leerstoel is ondergebracht bij de vakgroep Actuariat en Econometrie. Don is voor een halve dag per week aangesteld en zal deze tijd hoofdzakelijk besteden aan onderwijs.

Wat zal de inhoud van het door u te geven college zijn en wie vormen daarbij de doelgroep?

"Het college zal zowel voor economen als voor econometristen toegankelijk zijn. Daarbij wil ik de kanttekening maken dat de economen wel enige 'feeling' voor econometrie moeten hebben. Ik ga er vanuit dat de studenten vertrouwd zijn met regressieanalyse en wat daarbij komt kijken. Inhoudelijk zal ik me concentreren op de vraag welke methodes bij empirisch onderzoek gebruikt worden en wat daarvan de consequenties voor de beleidsadviezen zijn. Arbeidsmarktonderzoek en onderzoek naar begrotingsbeleid zullen centraal staan in het college. Daarbij zal ik niet alleen aandacht besteden aan de methodes van het CPB. Het college is er trouwens (in eerste instantie) niet op gericht de studenten zelf met de verschillende onderzoeksmethodes te leren werken."

PRAGMATICUS

In de jaren vijftig werd door velen verwacht dat de econometrie uitkomst zou bieden voor de scholenstrijd in de (macro)economische theorievorming. De resultaten van het empirische onderzoek zijn echter niet discriminerend genoeg geweest om op basis daarvan de 'juiste' theorie te selecteren.

Tot welke school voelt U zich het

meeste aangetrokken?

Don laat zich amper verleiden tot een uitspraak hierover. "Ik heb daar niet echt een mening over. Mijn persoonlijke sympathieën zijn niet zo interessant, denk ik". Na enig aandringen stelt hij wel: "Ik ben Keynesiaan in die zin dat ik denk dat de bestedingen op korte termijn een belangrijke determinant zijn van de economische ontwikkeling terwijl je mijns inziens op lange termijn meer aandacht zal moeten besteden aan aanbodfactoren. Het belangrijkste is echter dat ik me in mijn werk open probeer op te stellen en de goede (bruikbare) elementen uit de verschillende theorieën te plukken. Daarnaast laat ik de empirische informatie een rol spelen bij het vormen van mijn mening".

Don maakt de indruk niet zozeer op zoek te zijn naar de theorie die alle (macro)economische verschijnselen kan verklaren, maar lijkt veel meer geïnteresseerd in het vinden van oplossingen voor bepaalde economische problemen aan de hand van empirisch onderzoek. Don onderkent wel dat je ook bij een dergelijke beoefening van de economie niet om de theorie heen kan: "Ik geloof niet dat je economisch onderzoek kan doen zonder vanuit een theorie te starten. Maar je kan natuurlijk vanuit meerdere theorieën starten en vervolgens aan de hand van de uitkomsten kijken naar de validiteit van de verschillende theorieën. Vaak zullen de uitkomsten niet zo hard zijn dat bepaalde theorieën boven andere verkozen kunnen worden. Dan zul je moeten kijken of je de resultaten toch nog kunt gebruiken om wat te doen in de richting van praktische beleidsconclusies".

De vraag in welk theoretisch straatje de uitkomst van empirisch onderzoek past, lijkt Don niet echt te boeien. De betiteling pragmaticus 'ziet hij wel zitten'. Gezien zijn achtergrond is dit ook niet vreemd. Don studeerde econometrie en hield zich gedurende zijn studie meer met wiskunde dan met economie bezig. Na zijn studie vertrok hij gelijk



De kersverse hoogleraar Henk Don

naar het CPB, waar hij een vrij open geest en zeker geen dogmatische mentaliteit aantroef.

Wat denkt u dat het belang is van de econometrie in het algemeen en de macro-economische modellen van het CPB en hoe zal dit in de toekomst zijn?

"Ik denk dat de rol van de econometrie belangrijk is en blijft, waarbij niet perse alle takken van het vak even belangrijk zijn. Alhoewel later kan blijken dat ik het bij het verkeerde eind heb, beschouw ik bijvoorbeeld onderzoek naar allerlei asymptotische eigenschappen van nieuwe schatters niet als een erg nuttige bezigheid. Als je dat soort onderzoek doet vraag ik me toch af waar je mee bezig bent. We hebben geen asymptotisch grote data-sets en die zullen we ook nooit krijgen. Wat de rol van de CPB-modellen betreft, vind ik dat ze een nuttige 'zeef functie' vervullen. Veel politieke plannen passeren ons bureau. Sommige plannen zijn gewoon niet goed doordacht (niet consistent) en vallen dan aan de hand van onze modellen door de mand. Over die plannen hoor je dan vervolgens ook niks meer".

Heeft Rostra vandaag met de toekomstige directeur van het CPB gesproken?

Zichtbaar verrast door deze vraag, is zijn eerste reactie een lach om vervolgens op te merken dat hij de functie op het moment niet ambieert. ■

Post op eigen benen

HUGO STRIKKER

De verzelfstandiging van het Staatsbedrijf der PTT heeft een aardverschuiving in de bedrijfscultuur van de posteries in gang gezet. PTT Post BV moet nu winst maken. Voor de postbode lijken de rustige tijden voorgoed voorbij.

Verzelfstandiging van overheidssonderdelen kwam in de jaren tachtig naar voren als een praktische oplossing voor het vraagstuk van het overheidsmanagement. Eerdere pogingen om onderdelen van de overheidsorganisatie efficiënter te maken bereikten niet de gewenste resultaten. De druk om 'marktconform' efficiency na te streven bleek onlosmakelijk verbonden met het marktmechanisme zelf.

Dat inzicht leidde ertoe niet langer het marktmechanisme trachten na te bootsen binnen het overheidsapparaat. Er werd overwogen de zaken juist om te keren en bepaalde overheidsorganisaties onder het regime van de markt te brengen. Deze operatie betekent verzelfstandiging: de betreffende onderdelen van de overheidsorganisatie afstoten om ze als zelfstandige onderneming verder te laten werken. Het aandelenkapitaal kan daarbij volledig in overheidshanden blijven, dan wel in particuliere handen overgaan. Bij het laatste wordt van privatisering gesproken. De verzelfstandiging van PTT is dus een eerste stap in de privatisering van het voormalig overheidsbedrijf.

KEURSLIJF

Maar voor PTT waren indertijd de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan ook specifiek. De ambtelijke bevelstructuur van PTT bleek niet meer toereikend om adequaat te reageren op nieuwe technische ontwikkelingen. PTT bevond zich als overheidsorganisatie in een keurslijf. Voor belangrijke investeringsbeslissingen was toestemming van minister en parlement nodig. Verhoogde investeringen waren hard nodig, maar de overheid gebruikte de winsten uit het Staatsbedrijf der PTT liever om haar hoge financieringstekorten te bestrijden. Bovendien gold voor PTT als overheidsorganisatie 'openbaarheid van bestuur', zodat eenieder inzage had in bedrijfsinterne stukken. Tenslotte maakte de ambtelijke salarisstructuur bij PTT het moeilijk hooggekwalificeerd personeel aan te trekken.

Deze bevindingen leidden tot de instelling van de Commissie Steenberghe in 1985 om de overgang naar een zelfstandige PTT te kanaliseren. Er komen wette-

lijke aanpassingen, waaronder ten eerste een nieuwe 'Postwet'. Ten tweede moet PTT zich onderwerpen aan de wetgeving voor een structuurvennootschap. Daartegenover staat dat PTT vrij is belangen te nemen in andere ondernemingen. Bovendien kan zij zelfstandig een CAO afsluiten met de ruim 96.000 medewerkers, de grootste bedrijfs-CAO in Nederland.

CONCERNORGANISATIE

Maar de verzelfstandiging van PTT is niet beperkt gebleven tot de onderneming als geheel. Ook binnen PTT Nederland NV zijn de afzonderlijke bedrijfsonderdelen verzelfstandigd ten opzichte van elkaar. Dhr. A.C. Jansen, Hoofd Arbeidsvoorwaarden van PTT Nederland NV, licht de veranderde organisatiestructuur toe: "Er is bij de verzelfstandiging een concernorganisatie gevormd, een holding die afzonderlijke relaties onderhoudt met de diverse werk- en dochtermaatschappijen. Vanuit de holding worden de diverse maatschappijen aangestuurd op bepaalde aspecten. Bij PTT wordt op het niveau van de holding samengewerkt op veel gebieden. PTT heeft daarom een meer 'ingevulde' holding. Maar voor PTT is een cruciaal aspect van de verzelfstandiging, de financiële stromen van de afzonderlijke maatschappijen volstrekt te scheiden. Er zijn geen financiële kruisverbanden en er vindt geen onderlinge subsidiëring plaats. Immers, alleen in dat geval kunnen de maatschappijen en afzonderlijk op hun rendement, hun winstverantwoordelijkheid beoordeeld worden. De afzonderlijke maatschappijen zijn dus pure zelfstandige ondernemingen onder een concernparaplus."

Twee ondernemingen binnen de PTT-holding doen dienst als werkmaatschappij, namelijk PTT Telecom en PTT Post. Zij vormen gezamenlijk de 'core-business', ofwel het hart van het PTT-concern. De core-activiteiten betreffen de hoofdfunctie van PTT: transport van informatie. Andere onderdelen van het concern zijn omgevormd tot dochters, zoals PTT-RAC, die nevenactiviteiten vervullen.

AMBTENAAR OF KLANTGERICHT

De gevolgen van de verzelfstandiging voor Post zijn ingrijpend. Post moet vandaag de dag zichzelf bedruipen. Hoofdbesteller B. Koolbergen van het hoofdpostkantoor in Hoofddorp schetst de omslag in de bedrijfscultuur: "Vroeger was er de steun van 'grote broer' Telefoon en werd er bij Post niet zo gelet op de eigen resultaten. Als Post 100 miljoen verlies maakte, werd dat ruim gedekt door de miljardenwinst bij Telefoon. Dat is nu anders. Je staat nu veel meer je eigen brood te verdienen. Klantgericht is nu het wachtwoord. De wensen van de klant moeten serieus worden genomen. Daar is toch een radicale mentaliteitsverandering voor nodig. Dat gaat bij Post niet van ene op de andere dag, zelfs niet binnen een paar jaar. Het ambtenaartje zit er bij Post, en zeker bij de oudere medewerkers, toch diep ingesleten."

CONCURRENTIE EN CONCESSIE

Tegenwoordig "presenteert Post zich als totaalvervoerder, met een breed scala aan diensten," aldus het PTT Jaarbericht 1989. Post stort zich op alle deelmarkten en facetten van het postverkeer. Het binnenlands postverkeer bedraagt dagelijks 18 miljoen stuks: zakelijk briefverkeer, 'direct mail', lectuur, goederenpost en ongeadresseerde post. De particuliere brief 'aan pa en ma' beslaat 15% van de totale post en is natuurlijk onbetwist terrein van Post. Voor de concurrentie zijn alleen de eerder genoemde marktsegmenten interessant.

In het briefverkeer opereert Post op grond van een overheidsconcessie, vervat in de nieuwe Postwet. Deze concessie omvat de unieke plicht postzendingen aan te nemen en te leveren tegen in principe gelijke tarieven in het gehele land. Daartegenover staat een exclusief monopolierecht voor het vervoer van brieven tot 500 gram, dit om de kosten van de infrastructuur gedeeltelijk tegemoet te komen. Volgens Post verricht zij 57% van het briefverkeer in open concurrentie met andere vervoerders. Post maakt, na jaren verlies, vanaf 1986 weer winst. In 1989 was de

winst 301 miljoen.

LIJNVERKORTING

Voor de buitenwacht mag de postbode in de laatste jaren dezelfde zijn gebleven, de organisatiestructuur van Post heeft grote wijzigingen ondergaan. Jansen: "Er zitten meerdere dimensies aan een organisatiestructuur. Er bestaan 'platte' organisaties met weinig lagen, maar met een sterk formeel contact tussen de lagen. Dat laatste komt de communicatie zelden ten goede. Maar er zijn ook minder platte organisaties, waar de communicatie evenwel informeel verloopt. De vraag is in welk soort organisatie werkelijk sprake is van een 'korte lijn'.

Hoe dan ook, Post streeft naar een kortere lijn; een betere communicatie en een plattere organisatie.

Wat dat laatste betreft, in de organisatie van Post bestaat een onderscheid in planniveau, ofwel de directietop in Den Haag, en uitvoeringsniveau, de postkantoren. Als intermediair tussen deze twee niveau's fungeren de 'regio's'. Vòòr de reorganisatie waren dat er 12, nu zijn het er 5. Er zijn nu dus minder regio's, waarmee de algemene directie tot afspraken moet komen. Die afspraken kunnen daarom sneller en directer tot stand komen.

De regio's zijn intussen groter geworden. Maar in plaats van binnen de regio een extra schakel in de organisatie te leggen, is het contact met de postkantoren directer gemaakt. Dit is gebeurd door de postkantoren zelfstandiger te maken. De postkantoren moeten nu direct verantwoording afleggen aan de regio. Het planniveau ligt dus dichterbij het uitvoeringsniveau. Vervolgens is de lijn binnen de organisatie van het postkantoor ingekort. In het verleden zaten er nog vier lagen tussen de kantoordirecteur en 'de besteller', inmiddels zijn er dat nog twee." Bovendien bespreekt de besteller praktische problemen niet meer met de besteller-voorman, maar met zijn 'groepsleider'.

Al met al is de organisatie van Post platter geworden, en de communicatielijnen informeler. De lijnverkorting moet van Post een slagvaardig en wendbaar bedrijf maken. De nieuwe, kleine, zogenoemde 'business units' van Post, zoals de koeriersdienst EMS, die zijn opgezet voor zeer specifieke marktsegmenten, illustreren deze nieuwe besturingsfilosofie andermaal. De reorganisatie van Post betekende in totaal een verlies van 1300 arbeidsplaatsen. De betrokkenen zijn groten-deels intern herplaatst elders in het concern, uitgezonderd "een heel en-



kele outplacement," aldus Jansen.

CONTRACTMANAGEMENT

De uitvoering vindt plaats op basis van management-contracten. De postkantoren zijn de uiteindelijke resultaatverantwoordelijke eenheden. Jansen: "De regiodirecteur sluit een contract met de directeur van het postkantoor. De kantoordirecteur moet dat contract vervolgens zien te realiseren. Dit betreft niet alleen kwantitatieve normen, maar ook sociale, zoals het ziekteverzuim. De normen dienen als concreet doel serieus te worden nagestreefd. Als de resultaten duidelijk afwijken van de normen, wordt daarover gepraat.

Post kent géén substantieel beloningssysteem of bepaalde 'incentives' om de normen te halen. Die moeten in principe niet nodig zijn. Jansen: "Bij Post sluit de medewerker een looncontract om vervolgens dat loon waar te maken." Toch studeren Post en de vakorganisaties momenteel op een vaste winstafhankelijke looncomponent. Die zit nog niet in de zojuist afgesloten CAO.

PAKEZEL

Wel of geen winstdeling, voor de besteller komt de praktijk van de verzelfstandiging van Post in elk geval neer op: harder werken. Post heeft de kwaliteit van de dienstverlening hoog in het vaandel. Dat vereist zorgvuldiger werken. Maar Post voert ook de kwantiteit flink op. Jansen beaamt dat de werkdruk is verhoogd: "Maar het is niet onredelijk van Post ernaar te streven de werktijd volledig te benutten. De werkdag duurt 8 uur. Post betaalt er een goed loon voor. Voor de verzelfstandiging was er zonder meer een overcapaciteit aan arbeidsuren." Op het uitvoeringsniveau wordt dat toegegeven, maar tot op zekere hoogte. Koolbergen: "Ze weten de postbode tegenwoordig wel bezig te houden. De postbode wordt steeds meer een soort

pakezel. Meer postvracht, meer dienstsoorten; hoeveel kan er nog bij?

Ik geloof dat de grens zo langzamerhand wordt bereikt. Elastiek is rekbaar, maar eens is de rek eruit."

ZWARE INDUSTRIËLE ARBEID

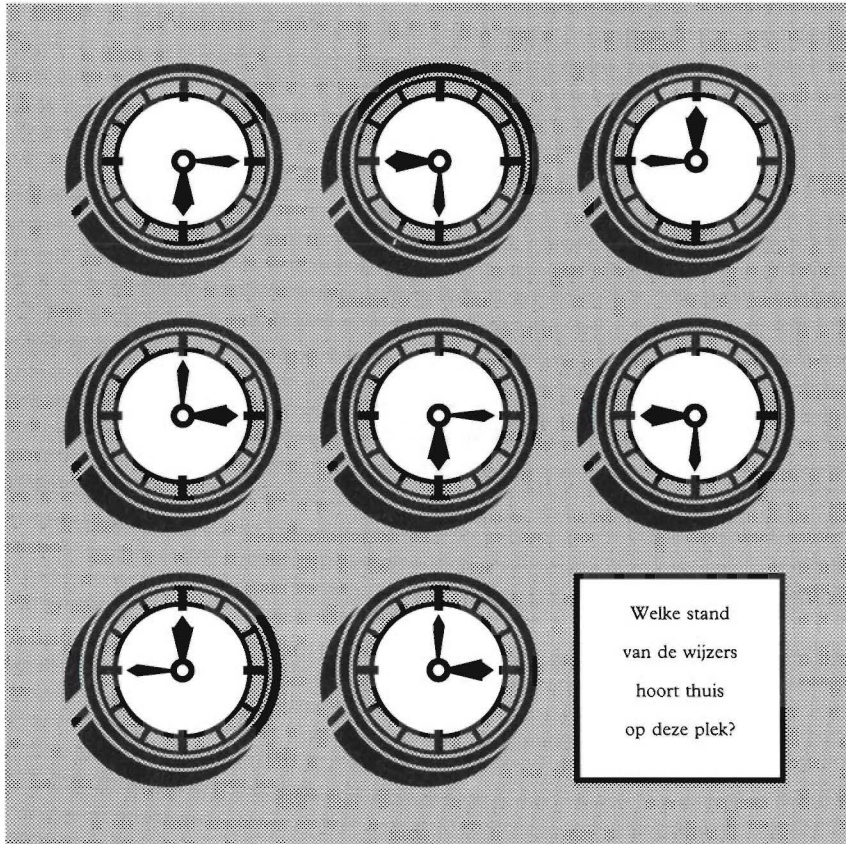
Blijkens een onderzoek ligt het ziekteverzuim bij Post zo'n 1 à 2% boven het landelijk gemiddelde. Jansen: "Ik heb er geen verklaring voor. Maar is een landelijk gemiddelde over alle bedrijfcategorieën wel relevant? Uit een proefschrift over arbeidsfysiologie van prof.dr. T. de Boorder komen de werkzaamheden van de besteller naar voren als 'zware industriële arbeid'. Bestellerswerk is zwaar werk. Het zou beter zijn een vergelijking van het ziekteverzuim tot die zware bedrijfcategorie te beperken. Hoe dan ook, Post zelf ziet het ziekteverzuim wel degelijk als een probleem. Het moet minder worden. Er vindt dan ook doorlopend onderzoek plaats naar ziekteverzuim.

Overigens speelt het probleem bij Post sinds jaar en dag. Ik heb zelf 20 jaar geleden meegewerkt aan een onderzoek naar ziekteverzuim. Cijfers tonen duidelijk aan, dat de verzelfstandiging en de verhoogde werkdruk, als zodanig, geen invloed hebben op de hoogte van het ziekteverzuim."

DE BORST NAT MAKEN

Voorlopig zal de PTT-top de alsmaar groeiende stromen zakelijke post dus met open armen ontvangen. Er is alle reden voor de aanhoudende agressie waarmee PTT Post de concurrentie te lijf gaat. Maar Post laat ook het persoonlijk briefverkeer niet ongemoeid: dat moet ook groeien. Dit valt althans op te maken uit het PTT-personeelsblad van vorige maand, waarin ir. W. Dik, voorzitter van de Raad van Bestuur van PTT Nederland, in zijn column de toekomstige Brave New World van PTT Post beschrijft: "Het is de restauratie van de schriftelijke aandacht voor elkaar. De traditie van elkaar af en toe eens schrijven, daar moeten we weer naar toe. Kinderen op school méér brieven laten maken en ook ècht versturen, aan vader, moeder, opa en oma. Een briefje om te bedanken als ons iets moois is overkomen, een brief van troost in tegenspoed, een laaiende brief van enthousiasme als we ergens voor slagen. Ik weet wel, ik laad nu de verdenking op me van preken voor eigen parochie. Maar ik méén het: het zou onze samenleving warmer maken!"

Dus u denkt bij PTT Nederland in no-time carrière te kunnen maken?



Koninklijke PTT Nederland NV zoekt (bijna) afgestudeerde economen en econometristen. Géén dames en heren die van plan zijn om rustig naar het pensioen toe te schuifelen. Maar mensen, die een goed verstand koppelen aan een krachtige, resultaatgerichte aanpak en een besmettelijk enthousiasme. Als u vindt dat wij nogal hoge eisen stellen, heeft u gelijk.



Want we willen namelijk absoluut zeker zijn van de kwaliteiten van onze medewerksters en medewerkers. Ook van onze nieuwe generatie generalisten en specialisten. PTT is 's lands grootste transporteur van informatie. En dat willen



wij graag blijven. Dat betekent alert reageren, investeren - in techniek én mensen - en vooruit lopen op ontwikkelingen. PTT gaat als marktgerichte organisatie deze uitdaging op alle fronten aan. Vaak tot ver over onze grenzen. Kortom beweging en expansie zijn synoniem aan PTT.

Daarom zijn wij uitsluitend geïnteresseerd in jonge vrouwen en mannen met het talent en de mentaliteit om hun eigen loopbaan uit te stippelen. Die in staat zijn onze - en hun eigen - belangen met verve te verdedigen en geen kans onbenut laten om die verder uit te bouwen.

De selectieprocedure is even gevarieerd als zwaar. Als u bovenstaand vraagstuk snel heeft weten op te lossen, is dat een pré, maar onze selectieprocedure heeft veel meer om het lijf. Denkt u te passen in ons profiel, dan is uw gemotiveerde sollicitatiebrief welkom bij Koninklijke PTT Nederland NV, concernstaf Management Development, Postbus 15000, 9700 CD Groningen. Voor meer informatie kunt u ons bellen: 06-0142.



PTT. Waar mensen 't maken.

Polen, een jaar na de grote schok

DRS. B. SIMATUPANG

Ruim een jaar geleden heeft de Poolse economie een "shocktherapie" ondergaan. Het doel: stabilisatie van de economie en een snelle overschakeling naar een vrije markteconomie. De eerste resultaten zijn ondertussen zichtbaar geworden. Drs. B. Simatupang evalueert.

In tegenstelling tot de meeste andere Oosteuropese landen heeft Polen niet gekozen voor een geleidelijke overschakeling naar een vrije-markt economie. Mede met de hulp van het IMF, de Wereldbank en de Amerikaanse econoom Jeffery Sachs werd er een beleidsplan tot stand gebracht, dat een snelle overschakeling mogelijk moest maken. Het Balcerowicz-programma, vernoemd naar de minister van financiën, was hard en ingrijpend. Het programma had twee doelstellingen: 1. een snelle en daadkrachtige stabilisatie van de ontwrichte economie, door middel van het terugdringen van de inflatie en het elimineren van de tekorten op de goederenmarkt; 2. het overschakelen van de centraal-geleide economie naar een vrije-markteconomie. De snelheid waarmee het programma uitgevoerd moest worden, werd als essentieel beschouwd. Een hoog tempo zou namelijk de duur van de (pijnlijke) overgangperiode tot een minimum kunnen beperken.

De belangrijkste kenmerken van het programma bestonden uit prijsliberalisatie, een drastische devaluatie van de Poolse valuta (zloty), convertibiliteit van de zloty voor zover dit niet tot kapitaalvlucht leidt en belastingheffingen op loonstijgingen. Daarnaast werd een belangrijke rol toegedicht aan begrotingsevenwicht en een strakke geld- en kredietpolitiek. Gelijktijdig moest er een begin gemaakt worden met institutionele hervormingen, zoals privatisering van staatsbedrijven en het ontwikkelen van kapitaalmarkten en een bankensysteem.

RESULTATEN

Deze shocktherapie heeft voor Polen gemengde en deels tegenstrijdige resultaten opgeleverd. Negatief is de dramatische terugval van de productie en de effectieve vraag. Volgens de officiële statistieken is het produktieniveau in de staatsindustrie in 1990 met 25% gedaald, terwijl er in de bouw sprake was van een terugval van 19,1%. Het Bruto Binnenlands Produkt (BBP) daalde 12%. De bruto investeringen zijn

12% gedaald en de reële lonen in de staatssector maar liefst 28%. Dit laatste is echter, gezien veranderingen van de statistische methoden, enigszins overdreven.



Lech Walesa

Positief is dat het stabilisatieprogramma, door het wegnemen van prijsverstoringen en het opheffen van de tekorten op de goederenmarkt, een bepaalde mate van evenwicht heeft gecreëerd. Critici menen echter dat de sociale en economische kosten van het programma te hoog zijn (geweest). Zij pleiten dan ook voor aanpassing van het programma en een expansiever economisch beleid.

WERKLOOSHEID

De werkloosheid is sterk toegenomen. Bedroeg het aantal werkzoekenden eind 1989 nog maar 9600, een jaar later was dat al opgelopen tot bijna 1,2 miljoen (8,8% van de niet agrarische beroepsbevolking). Gedurende de eerste negen maanden van 1990 nam de werkgelegenheid in de staatssector af met 910.000 personen, terwijl de werkgelegenheid in de private sector, exclusief de landbouw, met 360.000 personen toenam. Veel massa-ontslagen zijn er niet gevallen.

De werkloosheidspercentages variëren sterk per regio en gaan gepaard met een lage mobiliteit van het arbeidsaanbod. Dit laatste is het gevolg van een slechte infrastructuur en een ernstig tekort aan behuizingsmogelijkheden.

De produktiet terugval van 25% in de staatsindustrie ging 'slechts' gepaard met een daling van de werkgelegenheid van 8,3%. Hieruit valt af te leiden dat de arbeidsreserve in staatsondernemingen, tegen de verwachting in, is toegenomen.

Het is opmerkelijk dat er in 1990, ondanks de scherpe daling van de productie, geen staatsondernemingen failliet zijn gegaan. Van de 'zuiveringsfunctie', die een recessie normalitair in een markteconomie vervult, is tot op heden in Polen geen sprake geweest. Onder de dreiging van massaontslagen hebben de werknemers genoeg genomen met een drastische daling van het gemiddelde reële loon en een toename van het onbetaalde verlof. Het werknemersverzuim is afgenomen en het aantal stakingen is tot dusver minimaal.

De grote staatsondernemingen vertonen monopolistisch (of oligopolistisch) gedrag door de productie te beperken en/of de prijzen te verhogen. De ondernemers hebben een afwachtende houding aangenomen en zijn niet bereid gebleken de noodzakelijke aanpassingsmaatregelen zoals kostenreductie, produktinnovaties en agressieve marketingmethodes door te voeren. De managers hopen op een afzwakking van het restrictieve budgettaire en monetaire beleid. Samen met de vakbonden dringen zij dan ook aan op een stimulerender overheidsbeleid. De efficiency met betrekking tot het gebruik van ruwe grondstoffen en energie is afgenomen en de hoop is dat de hogere prijzen van energie en ruwe grondstoffen meer kostenbewustzijn met zich mee zal brengen.

De managers zijn er in geslaagd de kosten van de hoge reële rente, die het gevolg is van het restrictieve mone-

taire beleid, te ontlopen. Enerzijds door bestaande schulden bij de (staats)bank versneld af te lossen en anderzijds doordat de bedrijven de onderlinge kredietverlening (tegen lagere tarieven) uitgebreid hebben.

Verwacht wordt dat de werkloosheid in 1991 zal toenemen, waarbij de omvang zal afhangen van de internationale economische ontwikkeling en de aard van het overheidsbeleid. De voorgenomen privatisering van 200 grote staatsondernemingen in 1991 zal (als het werkelijk van de grond kan komen) tezamen met de geplande voortzetting van het restrictieve budgettaire en monetair beleid voor een explosieve toename van de werkloosheid zorgen. Schattingen komen uit op 2,2 miljoen aan het einde van 1991, ofwel 16,3% van de beroepsbevolking. Een dergelijk werkloosheidspercentage is vergelijkbaar met de percentages van een aantal Zuid Europese landen zoals Griekenland en Portugal.

INFLATIE

Tijdens de ronde-tafelovereenkomst begin 1989 kwamen de communisten en Solidariteit overeen dat in de lente van 1989 verkiezingen gehouden zouden worden. De communisten poogden



Leszek Balcerowicz

vervolgens hun kansen op een verkiezingsoverwinning te vergroten door het 'omkopen' van kiezers met plotselinge en gulle stijgingen van de lonen en de pensioenen. Na de verkiezingsnederlaag besloot de communistische regering nog voor het overdragen van de macht aan de regering Mazowiecki de voedselprijzen voortaan door de markt te laten bepalen. Koopkrachtverlies moest gecompenseerd worden door

hogere lonen en pensioenen. Deze maatregelen die tot eind 1989 van kracht waren leidden tot een inflatiespiraal. Het begrotingstekort en de geldhoeveelheid liepen volledig uit de hand. Het begrotingstekort bedroeg in 1989 ongeveer 9% van het Bruto Nationaal Produkt (BNP). Het (gemiddelde) maandelijkse inflatiepercentage nam toe van 8,5% in de eerste helft van 1989 tot een gemiddelde van 34% voor de rest van het jaar. De tekorten op de goederenmarkt namen snel toe en de zwarte markt maakte een bloeiperiode door.

De prijsliberalisatie en het elimineren van de meeste prijssubsidies op consumptiegoederen, bij de aanvang van het Balcerowicz-programma, leidde onmiddellijk tot een snelle stijging van de prijzen. Voor de eerste maand van 1990 bedroeg de inflatie maar liefst 78,6%. De situatie liep echter niet uit de hand. Aan de hand van restrictief budgettaire en monetair beleid, ondersteund door forse heffingen op loonstijgingen, behield de regering greep op de inflatie. Vanaf februari begon de inflatie snel te dalen om via een tussenstation van 7,5% in april uiteindelijk in augustus op 1,8% uit te komen. Vanaf september is de inflatie echter weer toegenomen tot een maandelijks gemiddelde van 5,2% voor de laatste vier maanden van het jaar. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen. Ten eerste zijn de nominale lonen in de tweede helft van 1990 aanzienlijk sneller gestegen dan de detailhandelprijzen. Ten tweede heeft er een versoepeling van het restrictieve budgettaire en monetair beleid plaatsgevonden. Ten derde is er de stijging van de olieprijs. Ten vierde hebben de sterk toegenomen exportinkomsten bijgedragen aan de snelle groei van de geldhoeveelheid. Al met al is het inflatiepercentage (op jaarbasis) voor Polen in 1990 op 240% uitgekomen.

J. Kuron, de voormalige minister voor arbeidszaken, heeft afgelopen september in een interview de verwachting uitgesproken dat de inflatie in 1991 zo'n 40% zal bedragen. De roep om hogere lonen en een expansiever economisch beleid wordt steeds sterker. Het prijspeil zal sowieso stijgen als gevolg van de duurdere (Russische) olie.

Bovendien zal de hogere inflatie de autoriteiten dwingen de waarde van de zloty gedurende 1991 naar beneden aan te passen, ter ondersteuning van de exportgroei en de convertibi-

liteit van de munt. Op haar beurt zal een dergelijke ingreep via hogere importprijzen de inflatie verder aanwakkeren. De kans op een 'mini shocktherapie' moet voor 1991, in geval van een uit de hand lopende inflatie, niet worden uitgesloten.

BUITENLANDSE HANDEL

Een van de belangrijkste kenmerken van het Balcerowicz-programma is het wegnemen van de belemmeringen voor grensoverschrijdend handelsverkeer. Elke persoon of elk bedrijf mag nu grensoverschrijdende handel bedrijven en zelf bepalen met wie hij dat doet. Binnenlandse prijsliberalisatie heeft er voor gezorgd dat er, via de wisselkoers, nu een direct verband bestaat tussen de prijzen op de wereldmarkt en in het binnenland. Dit heeft bijgedragen aan het elimineren van de binnenlandse prijsverstoringen en bovendien de concurrentie bevorderd.

Bij de aanvang van het programma werd besloten convertibiliteit van de zloty te bewerkstelligen. De zloty devalueerde drastisch van 3800 zloty's voor een dollar in november 1989, tot 9500 zloty's voor een dollar in januari 1990. In het programma werd ervan uitgegaan dat de nieuwe wisselkoers een sterk wapen zou worden in de strijd tegen de inflatie. De regering is opmerkelijk goed geslaagd in het handhaven van de wisselkoers, ondanks de hoge inflatie in het afgelopen jaar. In de herfst van 1989 kon men met een dollar op de zwarte markt zeven keer zoveel koopkracht uitoefenen als eind 1990.

Hard- valutaopbrengsten zijn in de eerste elf maanden van 1990 met 35,5% toegenomen ten opzichte van 1989. Zowel het wegnemen van de handelsbelemmeringen als de devaluatie van de zloty liggen hieraan ten grondslag. Daarnaast heeft het inzakken van de binnenlandse vraag als gevolg van het Balcerowicz-programma en het inkrimpen van de Comeconmarkt de Poolse ondernemers ertoe gedwongen naar alternatieve afzetmarkten te zoeken. De verschuiving van de Poolse buitenlandse handel naar niet-socialistische landen (in het bijzonder naar westerse industrielanden) heeft in 1990 een versnelling ondergaan. Daarnaast wordt een groeiend gedeelte van de Poolse handel met (voormalige) socialistische landen in harde valuta afgehandeld.

Bovendien is de samenstelling van deze hardevalua handel aanzienlijk verbeterd. De export van machines en gereedschappen neemt snel toe. Het

zelfde geldt vanaf de tweede helft van 1990 voor de import, waaruit valt af te leiden dat de vervanging van het verouderde productieapparaat op gang gekomen is. Polen staat daarnaast bovendien weer te boek als een netto-exporteur van voedsel en andere landbouwproducten. Dit is gedeeltelijk het gevolg van de goede oogsten van 1989 en 1990, maar is vooral te danken aan het opheffen van de subsidies. (De subsidies veroorzaakten voorheen vraagoverschotten omdat de voedselprijzen dermate laag waren dat veel voedsel ook als veevoer gebruikt werd.)

In tegenstelling tot de verwachting van de regering leidde het Balcerowicz-programma voor de eerste elf maanden van 1990 tot sterk toegenomen overschot op de lopende rekening. Als gevolg daarvan heeft Polen een voorraad aan harde buitenlandse deviezen opgebouwd, gelijk aan tien maanden harde-valutaimporten. Zodoende heeft Polen geen beroep hoeven doen op het door het westen gefinancierde fonds ter ondersteuning van de zloty. Een bijkomend nadeel is dat de onderhandelingspositie van Polen inzake kwijtschelding van de schulden aan het westen hiermee verslechterd is.

Als gevolg van de economische chaos in de Sovjet-Unie en de recessie in de andere (voormalige) socialistische landen is voor Polen de handel in niet-converteerbare valuta aanzienlijk afgenomen. De export daalde veel



Wojciech Jaruzelski

minder dan de import, resulterend in een handelsoverschot van 3,8 miljard (Russische) roebels. Ter voorkoming van een verdere groei van dit (ongewenste) overschot heeft de regering de zloty gerevalueerd ten opzichte van de roebel. Tot op heden heeft de Sovjet Unie Polen gesubsidieerd met lage prijzen voor energie en ruwe grondstoffen. Binnenkort moet Polen haar grondstoffen echter tegen wereldmarktprijzen (en in harde valuta) inkopen. Dit is het gevolg van de afschaffing van de Comecon. Hierdoor zal de importrekening sterk oplopen. Omdat daarnaast ook een verdere terugval van de ex-

port naar de (voormalige) socialistische landen verwacht wordt, zullen de handelsbalans en de ruilvoet de komende tijd verslechteren.

CONCLUSIE

Het Balcerowicz-programma heeft gemengde resultaten opgeleverd. De forse toename van de harde-valuta-export heeft plaatsgevonden tegen de achtergrond van een instortende binnenlandse markt en een sterk afgenomen handel met de (voormalige) socialistische landen.

De roep om hogere lonen en een expansiever economisch beleid neemt toe. Het gevaar van een verder stijgende inflatie is reëel. Het dieptepunt van de economische crisis werd in het derde kwartaal van 1990 bereikt, maar het herstel is nog steeds zwak en onzeker. Een stijgende olierekening en het verder inzakken van de handel met de (voormalige) socialistische landen zal de Poolse economie stevig raken.

De oorspronkelijke versie van bovenstaand artikel is in het engels. De vertaling is verzorgd door redakteur Raoul Leering.

B. Simatupang is werkzaam bij de vakgroep micro-economie en zal op 28 februari promoveren op het proefschrift: The Polish economic crisis of 1979-1982; Background Circumstances and Causes.

A G E N D A

Februari

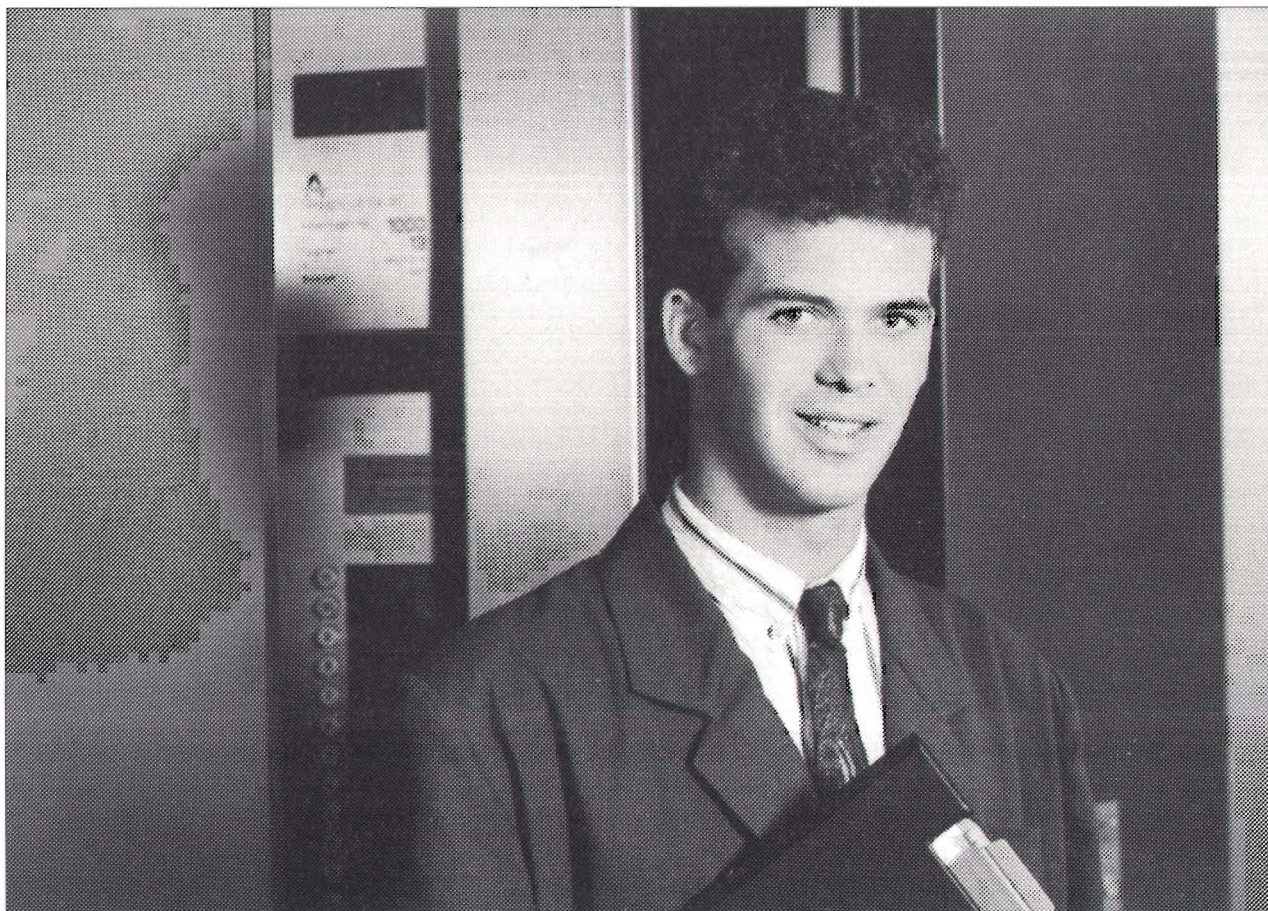
- 20 Lezing: spreker van de Gemeente Amsterdam van de afdeling Buitenlandse Investeringen over 'werken voor de stad'. Aanvang 13.00 uur in zaal 3274.
- 21 Voetbaltoernooi SEF.
- 24 Excursie: bloemenveiling in Aalsmeer (VBA). Betreft Logistiek & Bestuurlijke Informatiesystemen. Vertrek 8.00 uur met een bus. Nadere bijzonderheden volgen.
- 27 Lezing: spreker van de RABO-bank over de mogelijkheden voor afgestudeerde economen bij deze bank. Aanvang 13.00 uur in zaal 3274.

28 Excursie ABN/AMRO.

APRIL

- 10 Excursie Fokker Vliegtuigfabrikant.
- 19 Lustrum Symposium Rostra Economica.

Een bedrijfseconoom combineert werk en studie bij de TRN Groep.



Vanuit 55 vestigingen en met behulp van 3.000 mensen levert de TRN Groep haar complete financieel-zakelijke dienstverlening. Pragmatisch, ondernemend en geïnspireerd. In mondiaal verband is de TRN Groep aangesloten bij DRT International, een van de grotere organisaties voor financieel-zakelijke adviezen ter wereld. De TRN Groep is een samenwerkingsverband van vier maatschappen: TRN Nederlandse Accountants Maatschap de Tombe (register-accountants), TRN Begheyn & Sneep Melse (belastingadviseurs), TRN Van der Laan & Siebesma (accountants-administratieconsulenten) en TRN Volder & Vis (organisatie-adviseurs).

”Na mijn studie ben ik meteen doorggegaan met de postdoctorale accountancy-opleiding. Dat kost me minstens twee à drie jaar. Maar nu ik bij de TRN Groep werk, tellen die jaren mee als werkervaring. Zo werk ik niet alleen gericht maar vooral ook efficiënt aan mijn carrière.”

ECONOMEN m/v

Peter (25), afgestudeerd econoom, is hard bezig met zijn opleiding voor Registeraccountant. Om als RA voor benoeming tot medewerker in aanmerking te komen heeft hij minimaal vier jaar werkervaring nodig. En die doet hij nu tijdens zijn studie op. Ook bij de TRN Groep vormen opleiding en vakbekwaamheid de basis voor een

gezonde carrière. Maar sociale, commerciële en managementvaardigheden vormen met een gezonde portie ondernemingszin minstens zo belangrijke componenten. Wie vanuit die positie wil bouwen aan zijn toekomst, is bij de TRN Groep op zijn plaats.

Ben je in het bezit van je doctoraal Bedrijfseconomie of hoop je het binnen een jaar te halen, neem dan contact op met TRN Nederlandse Accountants Maatschap de Tombe, Postbus 75121, 1070 AC Amsterdam, ter attentie van mevrouw mr. B.G. Tanis. Voor meer informatie kun je haar ook bellen: 020-73.30.12.

 **TRN Groep**

ONDERNEMEND IN ZAKEN.

A Huis Ouverts

De Externe Commissie is hard aan het werk. Alle direct betrokkenen is gevraagd hun diagnose op papier te zetten. Iedereen zit dus nu driftig achter de PC te typen over het hoe en waarom van de facultaire crisis. Ondertussen gaat het leven op de faculteit gewoon door.

SMO

Zoals veel studenten tot hun ergernis al hebben ondervonden, is het onderwijs van de leerstoelgroep BOAV dit trimester gestaakt. Het aangekondigd keuzevak en het specialisatievak worden niet gegeven. Het faculteitsbestuur heeft lange tijd gedacht dat het mogelijk was om met behulp van een externe hoogleraar in deze lacune te voorzien. Helaas zijn de onderhandelingen hierover vlak voor de Kerst afgebroken. Op dit moment wordt er met andere personen gesproken over het onderwijs in het derde trimester. Het is de bedoeling dat dan het keuzevak SMO voor zowel de dag- als de avondstudenten gegeven zal worden. Het specialisatievak wordt zondig in twee groepen gegeven. Zodra de onderhandelingen succesvol afgerond zijn, zullen hierover mededelingen gedaan worden in Folia. Het nieuwe vak HRM & A zal dit jaar niet verzorgd worden. Misschien dat het volgend jaar aangeboden wordt. De benoemingscommissie voor de nieuwe hoogleraar BOAV is al druk bezig. Eén dezer dagen zal de advertentie verschijnen. Nu maar hopen dat er snel een nieuwe hoogleraar benoemd kan gaan worden.

TRI

In de kranten heb je uitgebreid kunnen lezen over het

rapport van de Commissie-Rinnooy Kan over onderzoekscholen. Dit moeten instituten worden waar excellent onderzoek gedaan wordt. Ook onze faculteit gaat in de slag om zo'n onderzoeksschool te mogen verbinden aan de faculteit. Dit doet de faculteit in samenwerking met de economiefaculteiten van de Erasmus Universiteit en de Vrije Universiteit. Samen met deze twee economiefaculteiten heeft de FEE al het Tinbergen Instituut (TI) opgericht. Dit is het instituut waar alle AIO's zijn ondergebracht. De nieuwe onderzoeksschool zou het Tinbergen Research Institute (TRI) moeten gaan heten. In de faculteitsraad van januari werd een warrige nota besproken, waarin globaal stond beschreven wat de plannen zijn. Er is een Bouwcommissie ingesteld waarin alle faculteiten o.l.v. Van der Zwan gaan praten over de nadere concretisering van de ideeën.

AGRARISCHE ECONOMIE

In de studiegids is al een aantal jaar het vak Agrarische Economie opgenomen, zonder een nadere beschrijving van het vak. Toen de toenmalige hoogleraar Agrarische Economie met emeritaat (pensioen) ging is namelijk de leerstoel opgeheven. Sindsdien is het faculteitsbestuur op zoek gegaan naar externe financiers voor deze leerstoel en is hier onlangs in geslaagd. Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft nu de faculteit een bijzondere leerstoel in de Agrarische economie aangeboden. Misschien wordt het volgend jaar weer mogelijk om dit vak te volgen.

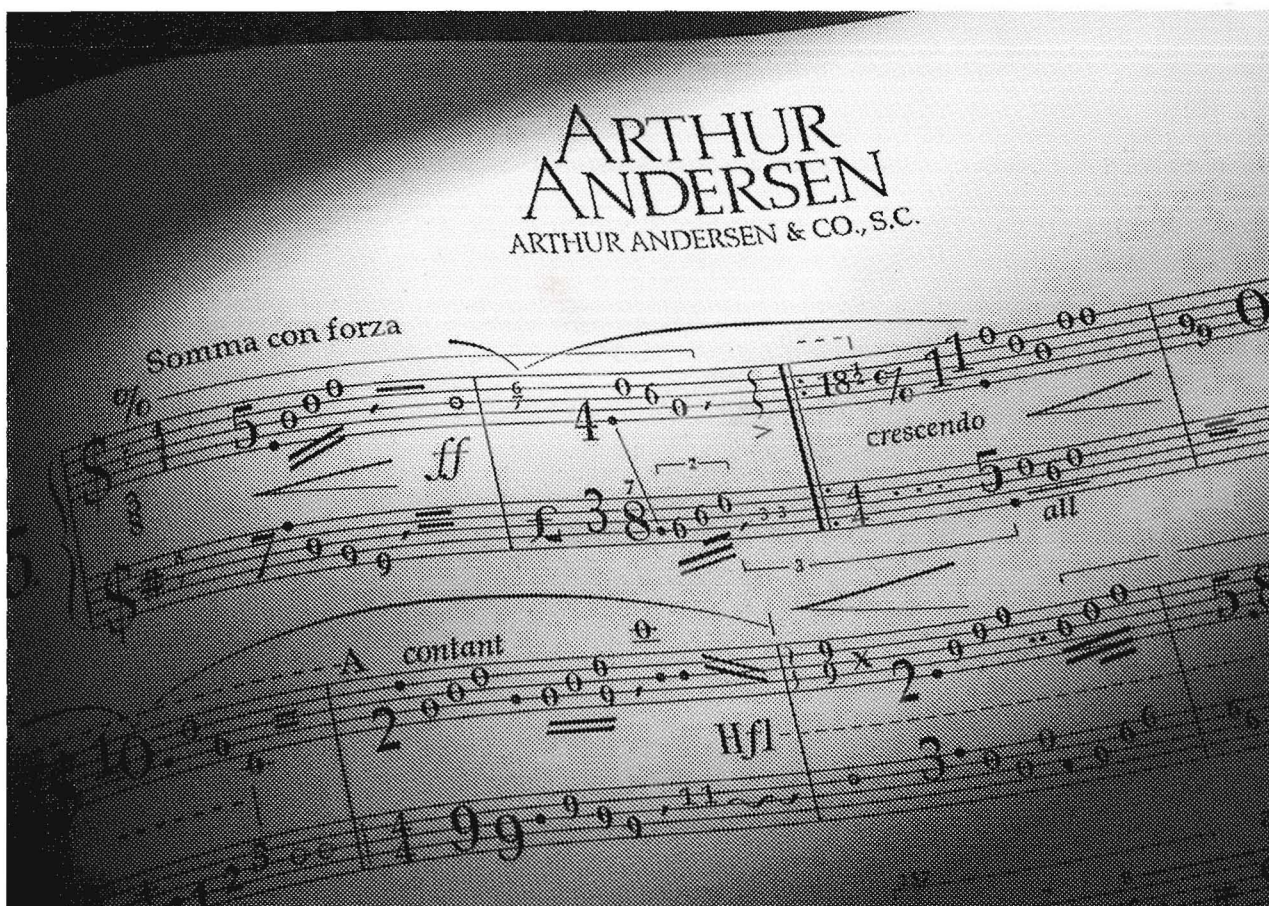
LUCETTE PLUG

Quanti est Sapere!

Laten we eerlijk zijn: het viel nogal mee, die Derde Wereldoorlog. De aandelenbeurzen reageerden nauwelijks en het bij andere oorlogen zo populaire goud bleef ongevraagd. Er is dus voor economen alle vrijheid om zich met andere problemen bezig te houden. Waar ik mij bijvoorbeeld veel meer zorgen over maak, is de vraag of een economie-student wel een normaal mens is. Deze vraag kwam weer eens bij me op toen ook ik verrast werd met de liefdevolle oproep van de faculteit om het roken onmiddellijk te staken. Wat een gigantische geldverspilling, was mijn eerste gedachte, om die folders ook naar economie-studenten te sturen. Wordt er eens matig gerookt in onze kantine, dan zijn dat Sociaal Geografen en staat het eens helemaal blauw dan is er een tentamen Spaans of Kunstgeschiedenis in ons gebouw. Want zoal wij allen weten: economen roken niet. Medisch gezien is dit natuurlijk zeer verheugend, maar psychologisch vind ik het zorgwekkend. Waarom rookt niet één econoom, zijn economen wel normaal? Ik denk dat er

meerdere aanwijzingen zijn dat economen lijden aan een ziekelijk brave volgzzaamheid. Het is een beetje modieus niet meer te roken en meteen rookt er niet één econoom meer; het is een beetje modieus economie te studeren en zij wijden er hun leven aan. Economen zijn de varkens van de varkenscyclus, er komt een overschot ongerookt varkensvlees op de markt. De volgzzaamheid komt ook tot uiting in de vakkenkeuze. Hoe anders kan je verklaren dat zo spreekwoordelijk saaie vakken als belastingrecht zo populair zijn of dat er überhaupt interesse is voor vakken met zo weinig wetenschappelijk gehalte als marketing... Nergens wordt zo hoffelijk de deur voor je open gehouden als op onze faculteit. Dat is leuk tot je je realiseert dat het past bij diezelfde ziekelijk braafheid waaraan economen lijden. Een blik in een willekeurige wc alhier geeft haast een beetje hoop: stiekem kunnen ze zich nog behoorlijk misdragen.

MARK BRONSTEIN



COMPONISTEN GEZOCHT (M/V).

Het financiële reilen en zeilen van een bedrijf kan natuurlijk gezien worden als een droge combinatie van cijfers. Maar toch.

Tussen die cijfers bestaat wel degelijk een verband. Allemaal dragen ze een betekenis met zich mee. Elke post vertelt z'n eigen verhaal.

Wie ze op die manier beziet, ontdekt feilloos de valse noot in de partituur. Wie ze zo kan lezen, voelt snel genoeg of het hier gaat om een grandioze ouverture of een zwanezang.

Wie dit kan, zou bij Arthur Andersen kunnen werken. Wij zien accountancy als meer dan een plichtmatig controleren.

Veel eerder gaat het om adviseren. Daarin kan de ene accountant zich van de andere onderscheiden. Dat deze filosofie in de praktijk werkt, blijkt.

Arthur Andersen heeft wereldwijd inmiddels meer dan 57.000 medewerkers verspreid over meer dan 300 vestigingen. Maar waar u ook binnen-

komt, overal zal u één ding opvallen: hier doen mensen met plezier hun werk.

Voor onze vestigingen in Den Haag, Rotterdam, Eindhoven en Amsterdam zijn we nu op zoek naar jonge bedrijfseconomen en HEAO's die net zoveel plezier aan hun vak beleven. Of op z'n minst zouden willen beleven.

Heb je 'n dergelijk enthousiasme voor je vak? Schrijf dan naar mevr. E. Piller, Stadhoudersplantsoen 24, 2517 JL Den Haag. Of bel 070-3425625. We maken graag 'ns met je kennis.

ARTHUR ANDERSEN

ARTHUR ANDERSEN & CO., S.C.

ACCOUNTANCY