

Marketing van management

Het vervullen van managementvacatures vanuit een marketingvisie

**Prof. Dr. C. M. Storm
en Drs. P. A. M. Versteijne**

1 Inleiding en probleemstelling

In de marketingliteratuur wordt zo goed als geen aandacht besteed aan het tot elkaar brengen van vraag en aanbod bij vacatures voor specifieke managementfuncties. Wel bestaan bijdragen over generieke arbeidsmarkt en de werking daarvan en wordt zelfs over arbeidsmarktmarketing gesproken. Hierbij gaat het veelal om de structuur van de arbeidsmarkt en de wijze waarop de vraag of het aanbod zijn te beïnvloeden. Het hoge aantal werklozen van meer dan 600.000 via de kaartenbakken van de arbeidsbureaus en meer dan 400.000 via een herziene methode van meting door het CBS, vraagt uiteraard om aangepakt te worden. Toch blijft het onderzoek vooral een macro karakter houden. Vandaar dat het bezien van deze problematiek op micro-, dus op individueel niveau, een nieuwe uitdaging vormt om het specifieke inzicht in de arbeidsmarkt te vergroten. Met de toename van het detail, dient echter het aandachtsveld verkleind te worden: wij kiezen dan ook voor de vervulling van 'middle management' vacatures. Hoe verloopt hier het proces van recrutering, selectie en uiteindelijke benoeming? Deze vraag vormt de *probleemstelling* van ons onderzoek.

Ter beantwoording van die vraag geven wij in punt 2 onze onderzoeksmethodologie aan. Hierin wordt een koopgedragsmodel als uitgangspunt gekozen voor onze benadering. In punt 3 komen de resultaten ter sprake van het veldonderzoek bij sollicitanten en bedrijven. Onder punt 4 wordt getracht een brug te slaan tussen individuele kandidaten en individuele bedrijven. Tenslotte vindt in punt 5 een nabeschuiving plaats over de methode en de gevonden resultaten.

2 Onderzoeksmethode

Overdrachtelijk gesteld kan het vervullen van een vacature bij bedrijven worden beschouwd als het 'kopen (huren) van een kapitaalgoed'. Vanuit de literatuur worden voor deze situaties industriële koopgedragsmodellen aangereikt, die het inkopen binnen een organisatorische context beschrijven.

Zo publiceerde F. E. Webster in 1965 zijn 'Modeling the Industrial Buying Proces' en P. J. Robinson, F. W. Faris en Y. J. Wind in 1967 hun 'Industrial Buying and Creative Marketing', waarin het Buy Grid model werd uitgewerkt, dat de fasen van het aankoopproces beschreef met betrekking tot nieuwe producten, 'modified' of 'straight rebuy'. Voor het vervullen van een managementvacature zal vooral de eerste benadering gelden, gezien de hoge mate van 'perceived risk' en de daaruit volgende situatie van 'high involvement'. Later werd aan deze functionele benadering een gedragswetenschappelijke dimensie toegevoegd, zoals door F. E. Webster en Y. J. Wind in 'A general model for understanding organizational buying behavior' (1972) en J. N. Sheth in 'A model of industrial buyer behavior' (1973) uitgewerkt. Gewezen werd op de 'task' en 'non task' factoren die bij de aankoopbeslissing meespelen, als ook de verwachtingspatronen van de participanten in

Prof. Dr. C. M. Storm is hoogleraar aan de Economische Faculteit van de Katholieke Universiteit Brabant, sectie marketing en marktonderzoek.

Drs. P. A. M. Versteijne studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen; was daarna verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant als universitair docent. Is momenteel manager market research & planning bij PolyGram Int.

het inkoopproces. Toch bleven deze modellen een black-box karakter behouden, wat ook geldt voor het model van Bonoma, Zaltman en Johnston (1978), waarin het ruilproces tussen partijen centraal werd gesteld. Choffray en Lilien (1978) trachten de doos te openen en het beslissingsproces causaal te structureren. Voor onze probleemstelling zijn de in de literatuur gehanteerde variabelen en causaliteiten binnen de decision making unit van belang. Helaas waren de genoemde modellen te weinig specifiek op ons probleem toegesneden om tot een keuze te komen. Met name het grote belang van het informatieproces om met kandidaten voor een managementfunctie in contact te komen, deed ons besluiten om vanuit een consumentengedragmodel te starten, zoals door Engel, Blackwell en Miniard (1986) beschreven. Hierin worden het informatieverwerkingsproces en het evaluatieproces als additionele modules gericht op het keuzeprocess onderscheiden. Tevens biedt het model de mogelijkheid op grond van het grote belang dat een organisatie hecht aan het aantrekken van de juiste kandidaat het recruiteringsproces onder condities van 'high involvement' te beschrijven. Dit betekent dat het 'koopproces' zich kenmerkt door een hoge mate van cognitief leren en uitgebreid probleemoplossingsgedrag. Het model (zie schema 1) gaat uit van het centrale keuzeprocess, dat begint bij het ontstaan van de vacature tot en met de vervulling daarvan, aangevuld met een informatieverwerkings- en een evaluatieproces. Het informatieverwerkingsproces structureert de wijze waarop bedrijven zich op de arbeidsmarkt oriënteren teneinde gegevens te verkrijgen over geschikte kandidaten voor ontstane vacatures. Het evaluatieproces modelleert de ondersteuning van de besluitvorming vanuit de beoordeling van de eigenschappen van de kandidaten zelf.

Alvorens de verschillende fasen van ons vacatuervervullingsmodel verder uit te werken, gaan wij eerst over naar een beschrijving van het probleemgebied. Bij het ontstaan van een vacature bij een bedrijf wordt een zoekproces ingeluid. Soms is de komende vacature voorzienbaar zoals bij promotie, overplaatsing, pensionering van een

functionaris en kan het zoekproces zorgvuldig worden voorbereid.

Ook kan door vertrek, ziekte of sterfgeval een plotselinge vacature ontstaan, die noodzaakt tot een snelle opvulling van 'het ontstane gat' in de organisatie. Vooral in het laatste geval zal de noodzaak tot snel handelen voorop staan en kan minder worden geprofiteerd van een planmatig promotiebeleid van binnenuit. Hoe verloopt nu het recruiteringsproces?¹

Allereerst dient men in contact met kandidaten te komen, die mogelijk in de ontstane vacature geïnteresseerd kunnen zijn. Hier start het zoek- en informatieverwerkingsproces. Hoe kandidaten te bereiken en in eerste ronde op hun gegevens ex ante te selecteren, dus voor hun persoonlijk te ontvangen. Zie hier de onderwerpen voor het informatieverwerkingsproces.

Als het bedrijf erin slaagt interesse voor de vacature bij potentiële kandidaten op te roepen, zullen zij zich melden. Uit de reeds aangegeven ex ante selectie op grond van gegevens over de kandidaten, komen nu de reflectanten naar voren waarin de organisatie is geïnteresseerd. Dit leidt tot een selectie ex post, dus nadat de sollicitanten zelf zijn ontvangen en beoordeeld. Hoe verloopt dit evaluatieproces en is het mogelijk een nadere structurering te geven? Zie hier de onderwerpen voor het evaluatieproces.

Tenslotte valt de beslissing zelf. Eén van de kandidaten krijgt de baan aangeboden. Waarom hij of zij? Welke beslissingsregel kan hiervoor worden bedacht en welke factoren spelen in dit keuzeprocess een belangrijke rol? Op deze vragen komen wij terug bij het keuzeprocess.

2.1 Het zoek- en informatieverwerkingsproces

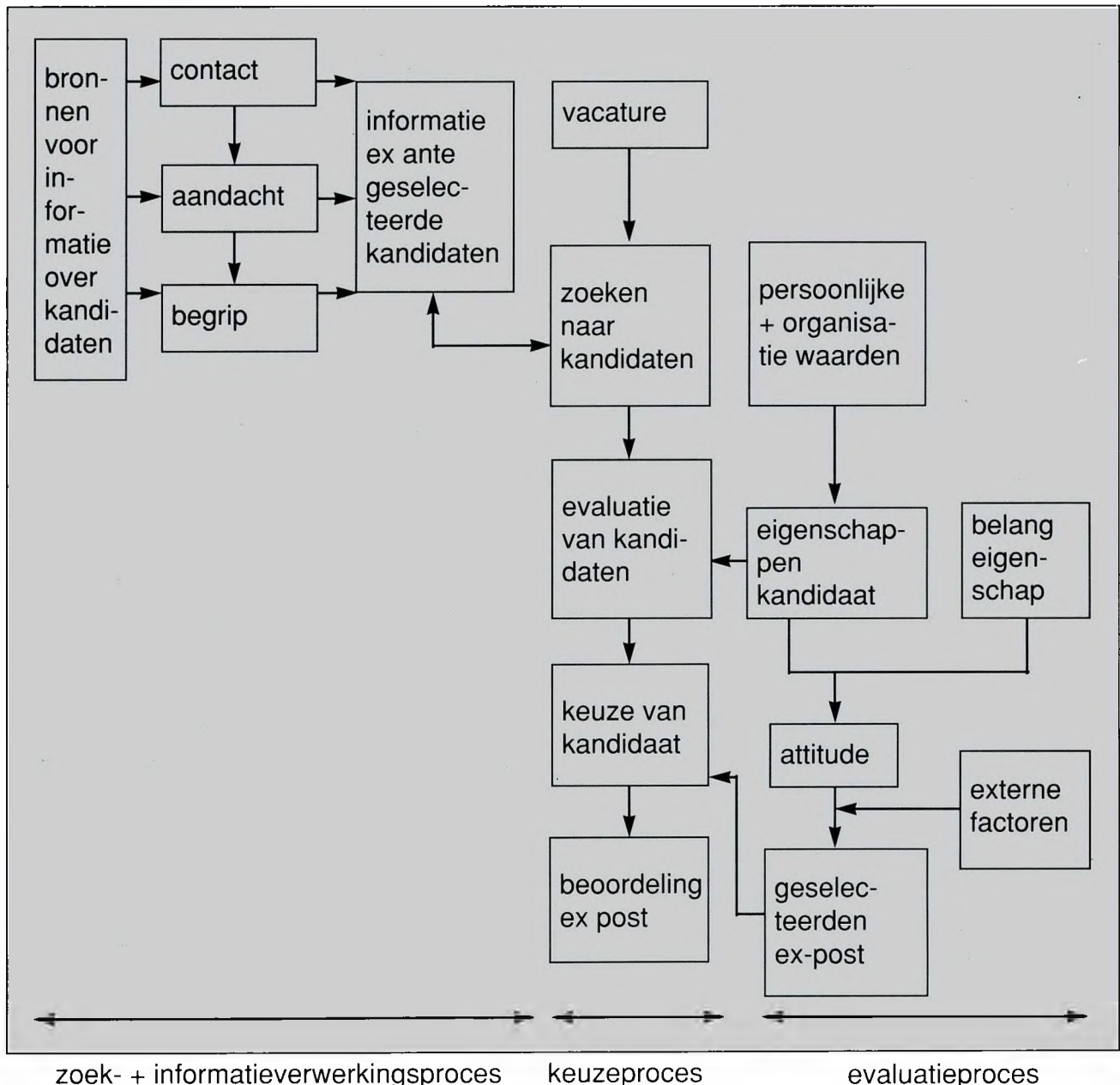
Bij het voorzien of ontstaan van een vacature wordt het zoekproces opgestart. Bronnen voor kandidaten kunnen zowel binnen als buiten de organisatie liggen. Binnen de organisatie kan uit de personeelsdocumentatie worden geput om te bezien of via 'promotion or selection from within' tot opvulling kan worden besloten. Moet men echter zijn heil buiten de organisatie zoeken, welke mogelijkheden doen zich dan voor en in welke mate worden die benut? Gedacht kan worden

aan wervingsadvertenties, inzetten van headhunters of psychologische selectiebureaus, en dergelijke.

Gelukt het met kandidaten in contact te komen, hetzij via henzelf te benaderen, hetzij via andere bronnen, dan zal als eerste in de regel gevraagd worden schriftelijk te reflecteren. Dit betekent dat

een sollicitatiebrief wordt ingewacht dan wel dat derden gegevens over een mogelijke kandidaat verstrekken (bijvoorbeeld headhunter, uitzendbureau, bekenden, en dergelijke). De brief veelal aangevuld met Curriculum Vitae vormt vooralsnog het enige resultaat van het zoekproces, tenzij men zich direct tot reeds bekende kandidaten heeft gewend en hen voor een onderhoud heeft

Schema 1: Het onderzoeksmodel



uitgenodigd. Dit laatste vormt naar onze mening bij van buiten komende kandidaten maar een klein aandeel, het zich eerst schriftelijk bekend maken komt het meeste voor. Vanuit het onderzoek dient dit evenwel geverifieerd te worden.

Als nu sollicitatiebrieven arriveren, hoe voltrekt zich dan het verdere informatieverwerkingsproces. Ook hieruit komen onderzoeksvragen voort, zoals wie nemen aan dit proces deel binnen de organisatie? Bij kleinere bedrijven zal dat voor 'middle management'-functies vaak de directie zijn, soms aangevuld met de directe chef. Grotere bedrijven – zo verwachten wij – beschikken over een personeelsafdeling zodat de personeelschef ook zal worden ingeschakeld. Uiteindelijk leidt het informatieverwerkingsproces tot de selectie ex ante, dus voor de ontmoeting met de persoon plaatsvindt. Welke criteria spelen een al dan niet belangrijke rol bij deze selectie. Een hypothese anderzijds luidt dat in twee ronden geselecteerd wordt: in de eerste geldt een conjunctieve beslissingsregel, waardoor reflectanten *weggeselecteerd* worden op grond van het feit, dat hun brief niet voldoet aan een verwacht minimumprofiel. Een slordige onvolledige brief, en andere brief-gerelateerde kenmerken zoals formaat of kleur briefpapier, en dergelijke kunnen daartoe leiden. Echter ook persoon-gerelateerde kenmerken als opleiding, leeftijd, geslacht, werkervaring, burgerlijke staat, motivatie, hebben eenzelfde effect. In de tweede ronde vindt dan het *uitselecteren* plaats via een disjunctieve beslissingsregel, waarbij uitsluitend gelet wordt op de belangrijkste brief- en persoon-gerelateerde kenmerken en worden die sollicitanten voor een gesprek geselecteerd die op deze specifieke eigenschappen goed scoren. Zij vormen de ex ante potentiële kandidaten.

2.2 Het evaluatieproces

De ex ante geselecteerde potentiële kandidaten vormen het onderwerp van het volgende evaluatieproces. Hiertoe worden zij in de regel bij het bedrijf uitgenodigd om zich te 'presenteren'. Het sollicitatiegesprek leidt tot een persoonlijke kennismaking tussen kandidaat en bedrijf. Soms zijn van het bedrijf meerdere functionarissen aanwe-

zig (selectiecommissie) of vinden meerdere afzonderlijke gesprekken met de sollicitant plaats door verschillende personen uit het bedrijf. Hoe dan ook, de sollicitant wordt bekeken, ja beoordeeld op voor de functie en de organisatie relevante criteria. Hieruit komen onderzoeksvragen voort naar de aard van deze criteria en het belang daarvan in het evaluatieproces. Aspecten kunnen zijn de inachtgenomen beleefdheid, de kleding, spreken van algemeen beschaafd Nederlands, de vrager aankijken, luistervaardigheid, mate van initiatief, enzovoort.

Uiteraard spelen al deze factoren een rol voor de selectie ex post, echter naar onze mening meer als een primaire affectieve reactie (PAR). De kern van het evaluatieproces op microniveau ligt dieper verankerd in de matching van het persoonsprofiel met het functie-/organisatieprofiel. Daarmee bedoelen wij dat de gepercipieerde eigenschappen van de persoon worden vergeleken met de elementen uit het functieprofiel, om tot een uiteindelijke selectie van de kandidaat te komen. Indien het lukt een profiel te ontwerpen waarin zowel de eigenschappen van een persoon als de functie-eisen zijn onder te brengen, is het door deze operationalisatie mogelijk de 'fit' tussen beide te bepalen. De beste aansluiting moet dan tot de keuze leiden.

Door bestudering van de evaluatieprocessen bij sollicitatieprocedures op 'middle management'-niveau, kwamen wij tot de ontdekking dat hierin drie modules meespelen:

1 een *kennis- en ervaringsmodule (K)*, waarin de schoolopleiding en werkervaring centraal staan. Hierin wordt vaak op objectieve wijze tot uitdrukking gebracht de gevolgde scholing, verkregen diploma's, gevolgde cursussen, talenkennis en achtereenvolgende werkervaring;

2 een *persoonlijkheidsmodule (P)*, waarin die aspecten van de persoonlijkheid worden gezien, die van belang zijn voor het vervullen van specifieke functies (in ons geval middle management). Vanuit literatuuronderzoek zijn 12 management-eigenschappen benoemd, die het persoonlijkheidsprofiel opspannen. Door nu op deze 12 eigenschappen een geforceerde 'normale verdeling' toe te passen, zodat een profiel ontstaat van

2 sterke eigenschappen (score 4), 4 eigenschappen boven de maat (score 3), 4 eigenschappen onder de maat (score 2) en 2 zwakke eigenschappen (score 1) ontstaat voor een kandidaat of voor de persoon van de vacature een geoperationaliseerd persoonlijkheidsprofiel dat aan elkaar gerealiseerd kan worden;

3 een *vaardigheidsmodule (V)*, waarin de persoonlijke vaardigheden tot uitdrukking worden gebracht. Ook hier is op dezelfde wijze als onder punt 2 een uitsplitsing naar de elementen gemaakt waarop eveneens een geforceerde normale verdeling is toegepast om tot een vaardigheidsprofiel te komen.

Het geheel van 1, 2 en 3 vormt het KPV-profiel. In ons onderzoek is dit door de kandidaten zelf ingevuld via een self assessment-lijst. Het verkregen profiel kon vervolgens nog worden bijgesteld door het met de KPV-profielen te vergelijken die bekenden van de kandidaten voor deze hadden opgesteld als steun en externe toets. Aan het eind hiervan verschaft de sollicitant het uiteindelijke persoonlijk KPV-profiel. De aanname hierbij was, dat het gedrag bestuurd wordt vanuit het eigen zelfimago, dat in het KPV ligt vastgelegd.

Door aan bedrijven voor de laatst vervulde managementvacature eveneens de vraag voor te leggen het KPV-profiel voor de gezochte functionaris aan te geven, werd inzicht verkregen in KPV-profielen van verschillende functies bij vele bedrijven. Dit vormt dan ook een mogelijkheid om kandidaten met bedrijven te 'matchen'. Hypothese daarbij is dat de objectieve K (kennis)-elementen – zoals vereiste opleiding voor boekhouder – over bedrijven heen ongeveer hetzelfde zal zijn; terwijl de subjectieve P (persoonlijkheids)- en V (vaardigheids)-elementen over de bedrijven heen voor dezelfde type functies op grond van verschillen in bedrijfsculturen van elkaar afwijken. Het betekent dus, dat een specifiek KPV-profiel beter bij het ene dan het andere bedrijf past, zoals dan uit de uiteenrafeling van het evaluatieproces naar voren zal komen.

2.3 Het keuzeprocess

Het centrale keuzeprocess start met de constatering dat een vacature is te voorzien of is ontstaan.

Het schakelt het zoek- en informatieproces in, om via ex ante selectie te kunnen beschikken over potentiële kandidaten. Deze kandidaten worden vervolgens 'overgedragen' aan het evaluatieproces, waaruit één of meerdere personen kunnen voortkomen die geschikt gevonden worden om de vacature te vervullen. Ook nu weer kan een keuze noodzakelijk zijn tussen de ex post geselecteerden en grijpt men mogelijk terug naar de meest essentiële karakteristieken buiten het reeds binnen het evaluatieproces behandelde (K)PV-profiel. Elementen als leeftijd, jaren werker-
varing, type en niveau opleiding, geslacht, komen nu weer terug bij de definitieve keuze. Om de invloed van deze aspecten te bepalen is met behulp van conjunct meten het relatieve belang van deze factoren in de beslissing vastgesteld. Vooruitlopend op de resultaten van het onderzoek blijkt soort opleiding samen met voor de functie specifieke werkervaring veel belangrijker dan leeftijd en geslacht.

3 Het onderzoek

De onderzoeksvragen die vanuit de probleemstelling en de uitwerking van de onderzoekszopzet naar voren komen, zijn de volgende:

- Op welke wijze komt een organisatie met een 'middle management'-vacature in contact met kandidaten?
- Op welke wijze verloopt het ex ante selectieproces, oftewel het informatieproces van kandidaten?
- Op welke wijze vindt de beoordeling van het sollicitatiegesprek plaats en valt via het KPV-profiel het ex post selectieproces te beschrijven als een matching tussen persoons- en bedrijfsprofiel?
- In welke mate spelen specifieke persoonskenmerken in de uiteindelijke keuze van de kandidaat een grote rol?

Ter beantwoording van de gestelde vragen zijn 2650 organisaties schriftelijk benaderd (met een telefonische reminder) met het verzoek aan deze studie deel te nemen. Uiteindelijk hebben 734 bedrijven aan de uitnodiging gehoor gegeven. Al deze bedrijven zijn persoonlijk geïnterviewd, ten-

einde informatie te verkrijgen vanuit de laatst vervulde managementvacature over de gevolgde procedures en selectie. Gezien de probleemstelling is niet een volledig representatieve steekproef nagestreefd, maar werd uit het bestand van bedrijven van de Kamer van Koophandel die organisaties gekozen welke meer dan 50 werknemers hadden (zodat middle managementfuncties aanwezig zijn) en de voorkeur van de kandidaten hadden. Als gevolg van deze procedure waren de grotere bedrijven, en organisaties uit de gezondheidszorg, het onderwijs, de sociaal-culturele sector en andere non profit-dienstverlenende instanties zoals publieke instellingen oververtegenwoordigd. De samenstelling naar branche in % was als weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Procentuele verdeling van de 734 deelnemende bedrijven over branches

Branche	%
industrie	20%
nutsbedrijven	2%
bouw en installatie	5%
handel en ambacht	9%
transport, opslag, communicatie	4%
commerciële dienstverlening	13%
niet-commerciële dienstverlening	47%
	100%

Naar het aantal werknemers is de verdeling als weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Procentuele verdeling van de 734 deelnemende bedrijven naar aantal werknemers

Aantal werknemers	%
0- 50	13%
51-100	34%
101-200	19%
201-500	18%
>500	16%
	100%

Met betrekking tot het karakter van de vacatures, waarover informatie werd ingewonnen, is de procentuele verdeling te vermelden als weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Procentuele verdeling van de 734 deelnemende bedrijven naar soort vacature

Soort vacature	%
algemeen management	41%
staf	7%
personeel of organisatie	4%
financieel of administratief	8%
marketing, verkoop	15%
productie, logistiek	17%
dienstverlening, onderhoud	5%
automatisering	1%
anders	2%

Tevens werden 86 kandidaten voor managementfuncties bereid gevonden in het onderzoek te participeren. Allen hadden een hogere beroeps- of academische opleiding en bereidden zich via managementcursussen voor op een managementfunctie. Zij leverden de informatie voor de persoonlijke KPV-profielen, dus opleidingsgegevens en scores op het persoonlijkheids- en vaardigheidsprofiel. De bedoeling van dit onderzoek was slechts met profielen te werken en niet de personen zelf als 'proefkonijnen' met organisaties te confronteren.

Te dien einde zijn vanuit managementstudies profielen opgesteld. Allereerst een persoonlijkheidsprofiel waarin de benodigde persoonlijke eigenschappen voor het bekleden van managementfuncties nader zijn benoemd en gedefinieerd. Hieruit kwamen als kenmerken naar voren als weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Persoonlijke aspecten

A	vasthoudendheid
B	overtuigingskracht
C	dominantie
D	initiatief
E	helicopter view
F	durven optreden
G	verantwoordelijkheidsgevoel
H	ambitie
I	sociabiliteit
J	evenwichtigheid
K	loyaliteit
L	flexibiliteit

Het geheel van deze eigenschappen is in verschillende onderzoeken gehanteerd en bleek een

goed draagvlak te vormen voor het profileren van managementeigenschappen. Uit deze benaderingen is ook het vaardigheidsprofiel ontwikkeld, dat is afgestemd op het beheersen van 'skills' voor specifieke managementsituaties. We onderscheiden eveneens 12 persoonlijke vaardigheden (zie tabel 5).

Tabel 5: Vaardigheidsaspecten

M	mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
N	schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
O	luistervaardigheid
P	probleemanalyse
R	creativiteit
S	realiteitszin
T	besluitvaardigheid
U	improvisatievermogen
V	aanpassingsvermogen
W	incasseringsvermogen
X	kunnen samenwerken
Z	kunnen motiveren

Zoals reeds aangegeven, dienen deze profielen ingevuld te worden via een geforceerde distributie van de scores 2 x 4 (sterk), 4 x 3 (boven gemiddeld), 4 x 3 (onder gemiddeld), 2 x 1 (zwak).

3.1 De onderzoeksresultaten

Bij alle 734 in het onderzoek participerende organisaties heeft een vraaggesprek plaatsgevonden betreffende de laatstvervulde managementvacature teneinde het vragenformulier te kunnen beantwoorden. Hierin zijn vragen opgenomen

- 1 naar de ingeschakelde wervingskanalen als antwoord op onderzoeksvraag a (vraag 2),
- 2 naar de betrokkenen bij en de wijze van selectie van informatie over kandidaten (sollicitatiebrieven) ter beantwoording van onderzoeksvraag b (vraag 3 en 4),
- 3 naar de aspecten van aandacht bij het sollicitatiegesprek (vraag 5) en het KPV-profiel van de laatst vervulde managementvacature (vraag 6) als antwoord op onderzoeksvraag c,
- 4 naar het belang van opleiding, leeftijd, werker-
varing en geslacht bij de uiteindelijke beoorde-
ling (vraag 7) ter beantwoording van onder-
zoeksvraag d,
- 5 naar komende managementvacatures ten-

einde aan de hand van het KPV-profiel kandidaten te selecteren die het beste aan de eisen voldoen, teneinde tot toekomstige verificatie van het onderzoek te komen.

3.2 Wervingskanalen (onderzoeksvraag a)

Voor managementvacatures bleek bij de onder-
vraagde bedrijven de volgende wervingskanalen
te worden benut. Daar meerdere antwoorden
uiteraard mogelijk zijn, tellen de percentages niet
tot 100% op (zie tabel 6).

Tabel 6: Inschakeling wervingskanalen

Wervingskanalen	
advertenties	59,6%
selectiebureau/headhunter	15,3%
uit eigen personeel	42,0%
via eigen personeel	14,3%
externe relaties	12,8%
arbeidsbureau	7,6%
uitzendbureau	2,7%
opleidingsinstituut/via stages	2,2%
open sollicitaties	4,6%
anders	12,9%

De belangrijkste bronnen voor de werving van
kandidaten voor 'middle management'-vacatu-
res blijken advertenties en het eigen personeel te
zijn, daarnaast worden ook selectiebureaus en
relaties ingeschakeld. Kruistabellaties van de
wervingskanalen met de branches, de bedrijfs-
grootte naar aantal werknemers en soort vaca-
ture, leverden de navolgende detailleringen:

- advertenties worden relatief meer benut door
nutsbedrijven en andere niet commerciële
instellingen, zo ook door middelgrote (200-500
werknemers) bedrijven. De inzet van adverten-
ties is laag bij de commerciële dienstverlening;
- selectiebureaus werden relatief meer inge-
schakeld door bouw- en installatiebedrijven,
de handel en het ambacht, zo ook door grote
bedrijven. Zij scoren ook hoger bij administra-
tieve, marketing, produktie en logistieke func-
ties;
- het eigen personeel levert relatief meer kandi-
daten voor middle managementfuncties in de
transport-, opslag- en communicatiesector;

- de inbreng van externe relaties is het grootst in de bouw en de handel;
- arbeidsbureaus worden meer benut in de bouw, door middelgrote bedrijven en voor staf-functies, dit laatste geldt ook voor uitzendbu-reaus;
- de handel recruteert meer dan gemiddeld met behulp van opleidingsinstituten.

3.3 Selectieproces sollicitatiebrieven (onderzoeksvraag b)

Een volgende vraag leidt naar de functionarissen die een aandeel hebben in het beoordelingspro-ces van de binnengekomen sollicitatiebrieven. Wie vormen de beslissers, zie hier de resultaten (zie tabel 7).

Tabel 7: Percentages van de inschakeling van specifieke functionarissen bij de beoordeling van sollicitatiebrieven (het totaal van de percentages is groter dan 100%, doordat per beoordeling meerdere functionarissen kunnen deelnemen)

beoordelaars sollicitatiebrieven	%
general manager	80,5%
directe chef	23,0%
collega	28,4%
personeelsfunctionaris	55,4%
psycholoog	9,4%
grafoloog	1,7%

Kruistabellaties geven als nadere detaillering:

- dat de general manager bij grotere bedrijven minder wordt ingeschakeld;
- dat bij kleinere bedrijven de invloed van de directe chef minder is;
- collega's worden meer ingeschakeld bij de beoordeling van sollicitatiebrieven bij niet com-merciële organisaties (kwartaire sector) en bij vacatures voor algemene management-, per-soneels- en automatiseringsfuncties;
- in de industrie, bij nutsbedrijven en het trans-port en dergelijke is de personeelschef van grotere betekenis.

Als hypothese in het onderzoek is meegenomen, dat het selectieproces van sollicitatiebrieven een

gelaagd proces is, waarin eerst brieven op speci-fieke kenmerken worden weggeselecteerd (nega-tieve selectie) en daarna op mogelijk andere ken-merken worden uitgeselecteerd (positieve selec-tie). Onderstaand laten wij de resultaten volgen (zie tabel 8).

Tabel 8: Beoordeling aspecten sollicitatiebrieven

kenmerken	negatieve selectie %	positieve selectie%
<i>a persoonskenmerken</i>		
leeftijd	60,5	51,7
opleiding	86,8	72,6
geslacht	12,9	16,2
burgelijke staat	2,3	3,5
werkervaring	84,4	78,3
motivatie	42,8	54,7
<i>b briefkenmerken</i>		
getypt/handgeschreven	21,9	19,1
juiste adressering	13,5	11,5
pasfoto ingesloten	4,7	5,8
salarisindicatie	12,7	11,8
stijl en grammatica	48,4	44,6
handschrift	21,7	19,5

Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijke ken-merken in beide selecties overheersen. Opleiding en werkervaring naast leeftijd en motivatie spelen sterk mee. Slechts stijl en grammatica als briefkenmerk scoort hoog met handschrift op een lagere plaats. Het valt op dat zowel bij negatieve als positieve selectie dezelfde kenmerken belangrijk zijn; zij vormen de betekenisvolle dimensies van het ex ante selectieproces. Van-daar dat vooral deze aspecten terugkomen bij onderzoeksvraag d met betrekking tot hun onder-linge weging.

Splitsen wij vervolgens de resultaten over de bedrijfskenmerken uit, dan zijn de meest in het oog lopende bevindingen:

- voor kleinere organisaties en bij de handel is grotere voorkeur voor handgeschreven sollici-tatiebrieven en wordt meer op stijl en gramma-tica en correcte adressering gelet;
- de industrie kijkt daarentegen meer naar de persoonsgegevens, zoals leeftijd, geslacht,

- aantal jaren werkervaring en de gegeven salarisindicatie;
- voor produktie- en logistieke functies blijken het geslacht en het al dan niet gehuwd zijn relatief belangrijke criteria.

3.4 Selectieproces sollicitatiegesprekken (onderzoeksvraag c)

Na vanuit de sollicitatiebrief (of andere bron) ex ante geselecteerd te zijn, volgt in de regel het sollicitatiegesprek. Het beoogt een inschatting mogelijk te maken van de persoon van de kandidaat voor een organisatie, maar ook van het karakter van de organisatie door de sollicitant. Waar letten vertegenwoordigers van het bedrijf op en in welke mate? Zie de antwoorden uitge-

Tabel 9: Beoordeling aspecten sollicitatiegesprekken

	sterk van invloed	enigszins van invloed	nauwelijks van invloed
voorbereid op gesprek	77,1	14,4	8,5
kleding	53,5	29,0	17,5
motivatie	90,5	6,5	3,0
op tijd zijn	56,8	28,0	15,2
de vrager aankijken	62,6	24,9	12,5
luistervaardigheid	79,4	15,2	5,3
overtuigingskracht	73,3	17,4	9,3
spreken van ABN	53,4	30,4	16,0
initiatief	56,4	29,4	14,2
snel van begrip	75,9	18,0	6,1
aanvoelen gesprek	78,1	16,5	5,4
beleefdheid	56,6	29,3	14,1

drukt in een percentage per regel (tabel 9).

Het valt op dat de functionele aspecten het van de vorm- en beleefdheidsaspecten winnen. Toch is bij verdere analyse een verschil per sectie te onderkennen. In handelsbedrijven wordt sterk op kleding en optreden gelet, terwijl in de verzorgingssector dit van veel minder belang is. Op tijd komen is voor kleinere bedrijven belangrijker, ook let men daar meer op andere beleefdheidsaspecten. Bij grotere bedrijven speelt overtuigingskracht een rol van betekenis, zo ook zakelijkheid.

Eveneens werd naar het KPV-profiel geïnformeerd voor de laatst vervulde managementvacature. Daar de kenniselementen afhankelijk zijn van de aard van de vacature, hebben wij deze niet meegenomen en concentreren wij ons op de persoonlijkheids- en vaardigheidsdimensies. Over alle bedrijven heen was de verdeling over de scores 4 sterk, 3 boven gemiddeld, 2 onder gemiddeld, 1 zwak als volgt (% per regel) (zie tabel 10).

Generaal zijn de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel, terwijl dominantie en ambitie zeer laag dus als minder gewenst scoren. Voor managementposities blijkt een flexibele en motiverende persoonlijkheid meer gezocht, dan die van de 'Einzelfgänger'. Dit heeft stellig te maken met de bedrijfscultuur, die naar type bedrijf zal variëren.

Het gezochte PV-profiel wordt namelijk vanuit de waarden en normen van de organisatie opge-

Tabel 10: Profiel persoonlijkheidskenmerken voor bedrijfsfuncties

persoonlijkheidskenmerken	4	3	2	1	gemiddeld
vasthoudendheid	6,9	25,7	48,6	18,9	2,7
overtuigingskracht	19,3	40,1	34,5	6,1	2,7
dominantie	2,6	6,8	19,9	70,6	1,4
initiatief	28,9	50,8	18,4	2,0	3,1
helicopter view	27,6	25,4	29,8	17,1	2,6
durven optreden	11,5	39,7	42,7	6,1	2,6
verantwoordelijkheidsgevoel	35,4	42,6	18,4	3,6	3,1
ambitie	4,6	14,1	36,9	44,5	1,8
sociabiliteit	16,1	37,7	35,9	10,3	2,6
evenwichtigheid	17,5	47,1	32,0	3,5	2,8
loyaliteit	6,5	25,0	54,0	14,6	2,2
flexibiliteit	20,2	45,6	29,9	4,3	2,8

bouwd. Een industrieel bedrijf verschilt dan ook van een organisatie in de verzorgende sector. Zo ook zijn de resultaten te vermelden met betrekking tot de persoonlijke vaardigheden die bij managementfuncties worden verwacht. In dezelfde opstelling als bij de persoonlijkheidskenmerken, zijn hier de uitslagen (% per regel) (zie tabel 11).

Het kunnen samenwerken en motiveren, naast besluitvaardigheid en probleemanalyse vormen de meest gezochte vaardigheden. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en aanpassingsvermogen zijn daarentegen voor managementfuncties van minder belang. In het sollicitatiegesprek dient nu een indruk verkregen te worden van het PV-profiel van een kandidaat met name in hoeverre bij hem of haar belangrijke kenmerken aanwezig worden verondersteld. Als nu verschillende kandidaten een overeenkomstig profiel wordt toegedacht, hoe geschiedt dan de uiteindelijke keuze?

3.5 Belangrijke keuzecriteria

(onderzoeksvraag d)

Uit onze studie kwamen als belangrijke keuzecriteria naar voren de leeftijd, het geslacht, het type en het niveau van de opleiding alsmede de werkervaring. Indien vanuit het KPV-profiel meerdere kandidaten resteren, zullen deze factoren – naast het gevraagde salaris – de uiteindelijke keuze bepalen.

Om inzicht in het onderlinge belang van deze criteria te verkrijgen, is een conjunct meetprogramma uitgevoerd, waarin via een Addelman-schema (Addelman (1962)) criteria naar specifiek niveau aan elkaar zijn gekoppeld om tot een kandidaatdossier te komen. De leeftijd werd ingedeeld naar 2 niveaus en wel 30 respectievelijk 38 jaar. Het geslacht naar man en vrouw, opleiding naar technisch, economisch, letteren en psychosociaal, het niveau naar HBO en academisch en de werkervaring naar 3 jaar respectievelijk 8 jaar.

Tabel 11: Profiel vaardigheden voor bedrijfsfuncties

vaardigheden	4	3	2	1	gemiddeld
mond. uitdruk. vaardigheid	10,4	32,0	40,3	17,3	2,4
schrift. uitdruk. vaardigheid	5,4	16,3	30,6	47,7	1,8
luistervaardigheid	12,7	40,1	38,8	8,4	2,6
probleemanalyse	29,3	39,2	21,4	10,1	2,9
creativiteit	19,9	33,4	27,6	19,1	2,5
realiteitszin	12,4	41,2	34,2	12,2	2,5
besluitvaardigheid	25,2	42,2	25,2	7,5	2,9
improvisatievermogen	15,2	34,1	35,6	15,1	2,5
aanpassingsvermogen	3,6	16,0	51,4	29,0	1,9
incasseringsvermogen	6,7	30,4	43,3	19,6	2,2
kunnen samenwerken	25,4	41,4	26,6	6,6	2,9
kunnen motiveren	33,2	33,2	24,9	8,7	2,9

Tabel 12: Samenstelling personendossiers

Persoon	type opleiding	niveau opleiding	geslacht	werkervaring	leeftijd
A	economisch	HBO	vrouw	3 jaar	30 jaar
B	economisch	academisch	man	8 jaar	38 jaar
C	technisch	HBO	vrouw	8 jaar	38 jaar
D	technisch	academisch	man	3 jaar	30 jaar
E	psycho-sociaal	HBO	man	3 jaar	38 jaar
F	psycho-sociaal	academisch	vrouw	8 jaar	30 jaar
G	letteren	HBO	man	8 jaar	30 jaar
H	letteren	academisch	vrouw	3 jaar	38 jaar

Zo resulteerden de onderstaande personendossiers (zie tabel 12).

Deze dossiers zijn bij de geïnterviewde bedrijven aangereikt met het verzoek ze te rangschikken naar aantrekkelijkheid voor de laatst vervulde managementvacature. Over alle antwoorden is op de voorkeursplaatsen factoranalyse uitgevoerd, waaruit 3 factoren naar voren kwamen die 71% van de variantie in de voorkeursposities verklaarden. Uit de factorladingen bleek dat het type opleiding, dus economisch, technisch, psychosociaal respectievelijk letteren, de interpretatie voor de factoren vormde. Daaruit concluderen wij dat type opleiding de belangrijkste component vormt in het selectieproces. Dit blijkt ook uit de conjunct meetanalyse, die met betrekking tot de relatieve gewichten van de ingangsvariabelen het volgende beeld opleverde (zie tabel 13).

Een verdere uitsplitsing van de voorkeuren van de personendossiers over groepen van soortgelijke functies geeft een specifiek beeld. Zo zijn

Tabel 13: Relatieve gewichten ingangsvariabelen conjunct meetanalyse

type opleiding	36%
niveau opleiding	16%
geslacht	16%
werkervaring	16%
leeftijd	16%
Totaal	100%

onderscheiden algemene managementfuncties, staffuncties, financieel-economische functies, marketingfuncties en productie/logistieke functies. Per dossier bedraagt het gemiddeld voorkeurscijfer (1 = hoogste/8 = laagste voorkeur) naar functiegroep (zie tabel 14).

Ook over de functiegroepen blijkt het type opleiding een overheersende invloed te hebben. Economie is het meest gevraagd, behalve bij productie/logistieke functies waar de techniek nummer één staat. Psycho-sociale opleidingen hebben een lagere voorkeur, terwijl letteren georiënteerde opleidingen overal onderaan staan. De andere dimensies als werkervaring, geslacht, niveau opleiding en leeftijd spelen een minder beslissende rol en blijken dan ook slechts marginale invloed te hebben afhankelijk van de functiegroep.

4 Matching van PV-profielen

Kennisaspecten – zo stelden wij – zijn meer objectief en worden over de bedrijven heen min of meer hetzelfde per functie beoordeeld. Voor de administrateur geldt het SPD-diploma, voor een marketer het NIMA A, B of C, voor managementfuncties een bedrijfseconomisch- of bedrijfskundig diploma ongeacht het bedrijf waar de functionaris werkt. Dit in tegenstelling tot de persoonlijkheids- en vaardigheidskenmerken, die dienen bij

Tabel 14: Scores personendossiers naar functies

type functie- groep:	algemeen management functies		staf- functies		financieel economische functies		marketing functies		productie of logistieke functies	
dossier	gemid- delde score	volg- orde	gemid- delde score	volg- orde	gemid- delde score	volg- orde	gemid- delde score	volg- orde	gemid- delde score	volg- orde
A	3,35	2	2,68	1	1,69	2	2,95	2	3,12	2
B	2,93	1	2,97	2	1,58	1	2,49	1	3,27	3
C	3,58	3	3,62	3	3,85	3	3,46	3	2,61	1
D	4,02	5	3,92	5	4,27	4	3,81	4	3,39	4
E	4,48	6	4,38	6	5,06	6	4,86	6	4,34	5
F	3,90	4	3,86	4	4,53	5	4,58	5	4,45	6
G	5,82	7	5,77	7	6,75	7	5,61	7	5,79	7
H	5,99	8	6,50	8	7,00	8	6,31	8	6,59	8

Tabel 15: Resultaat matching bedrijf en kandidaat via KPV-profiel

kandidaat	bedrijf nr.	branche	grootte	vacature
1	120	90	3	~
1	461	70	3	124 (= adj. dir. ec. zaken)
1	470	30	3	~
1	484	80	4	400 (= hoofd ec. zaken)
1	670	70	3	310 (= hoofd pers. zaken)

de vigerende bedrijfscultuur aan te sluiten en zijn dan ook meer specifiek per bedrijf. Dat betekent dat K-profielen interorganisatieel hanteerbaar zijn, de PV-profielen slechts intra-organisatieel. Als deze hypothese juist is, zou aan de hand van het PV-profiel van een kandidaat voor hem of haar bedrijven gezocht kunnen worden met een overeenkomend PV-profiel, op grond waarvan de succeskans van het solliciteren zal worden vergroot. Anders gezegd: zonder nadere informatie over PV-profielen is de succeskans van solliciteren van kandidaat i bij bedrijf j $P(S)_{ij}$; beschikt men wel over de PV-profielen van i en j dan ontstaat een conditionele succeskans $P(S/PV_i;PV_j)$, die toeneemt naarmate PV_i dichter bij PV_j ligt (dus $PV_i = PV_j$). Uiteraard gaat dit alleen op als het K-profiel van de kandidaat bij dat van de vacature past.

Aan de hand van een clusterprogramma zijn voor alle 86 kandidaten uit het onderzoek op basis van hun PV-profiel die bedrijven per kandidaat geselecteerd, die voor wat het aangegeven PV-profiel van de laatst vervulde managementvacature betreft het meest aansloot bij dit profiel van de kandidaat. Analytisch komt dit erop neer dat elke kandidaat met behulp van zijn scores op de 12 persoonlijkheidskenmerken te zamen met die op de vaardigheidskenmerken wordt beschouwd als een punt in een 24-dimensionele ruimte. Ook de 734 bedrijven vormen even zovele punten in die ruimte, op grond waarvan bedrijven die het dichtst bij een kandidaat zijn gelegen (o.b.v. Euclidische afstand) aan deze kandidaat worden toegewezen. Daar elk bedrijf in het interview de verwachte vacatures voor het komende jaar had opgegeven, was het mogelijk per kandidaat vanuit de aan hem toegewezen bedrijven de vacatures te selecteren die aan zijn kennisprofiel voldeden. Met andere woorden, iedere kandidaat

kreeg afhankelijk van zijn KPV-profiel de namen van bedrijven aangereikt die bij zijn PV-profiel passen waar een vacature bestond overeenkomstig zijn kennisprofiel. Voor kandidaat nummer 1 werd bijvoorbeeld de volgende opgave verkregen (zie tabel 15).

Hieruit valt op te merken dat 5 bedrijven het beste voor wat betreft PV-profiel op kandidaat 1 aansloten. Zij zijn afkomstig uit verschillende branches (zie standaard branche codering) en verschillen naar aantal werknemers van grootte (1 = 1 t/m 50, 2 = 51-100, 3 = 101-200, 4 = 201-500, 5 = > 500). Bedrijf 120 en 470 heeft geen of naar K-profiel geen passende vacature. Bij bedrijf 461 is de post adjunct directeur economische zaken vacant, bij 484, hoofd economische zaken en bij 670 hoofd personeelszaken.

Uiteraard is het onderzoek tot op heden nog sterk indicatief en zijn de resultaten van de eventuele plaatsingen bij de aangegeven bedrijven nog niet bekend. Toch hebben wij onze werkwijze alvast kenbaar willen maken, daar op de arbeidsmarkt met de moderne methoden van marktonderzoek resultaten te behalen zijn. De micro-benadering staat daarbij nog in de kinderschoenen, vandaar dat wij een bijdrage wilden leveren voor het boeken van vooruitgang binnen deze problematiek.

5 Nabeschuwing

Wij stelden reeds dat de macro-benadering van de arbeidsmarkt in de volle aandacht staat, dit in tegenstelling tot de micro-aanpak. Het probleem bij de laatste vormt het feit vanuit het individu van de kandidaat te moeten vertrekken en zijn/haar mogelijkheden te verkennen voor specifieke vacatures bij geïdentificeerde bedrijven. Daartoe dient naast een visie tevens een instrumentarium

te worden ontwikkeld om de kloof tussen beide verantwoord te overbruggen.

Onze visie vertrekt vanuit koopgedragsmodellen en tracht de fasen in het informatieverwerkings- en selectieproces bij het vervullen van managementvacatures daaraan te koppelen. De aandachtspunten per stadium zijn door middel van vraaggesprek bij bedrijven achterhaald en in de tekst verwerkt. Problemen doen zich voor bij het ex post selectieproces waar eigenschappen van kandidaten worden gepercipieerd en ingeschat naar de behoeften die een te vervullen vacature daaraan stelt. In deze is het KPV-profiel ontwikkeld waarin kennis, persoonlijkheids- en vaardigheidsaspecten worden geëxpliciteerd en gemeten. De kenniselementen worden meer objectief verondersteld en over de bedrijven heen per functie min of meer gelijk geïnterpreteerd. De persoonlijkheids- en vaardigheidskenmerken zijn sterk subjectief van aard en meer bedrijfscultureel naar functie gekleurd dan naar functiegroep. Vandaar dat het PV-profiel, als de verbinding tussen kandidaat en bedrijf, een centraal thema vormt. Uit de validering van de elementen van het PV-profiel is gebleken dat ieder aspect voldoende op zichzelf staat om een specifieke bijdrage te kunnen leveren. De principale componentenanalyse van de 12 persoonlijkheidskenmerken had 6 factoren nodig om 65% variantie te verklaren bij communaliteiten tussen 0,53 en 0,81. Voor de vaardigheden verklaarden eveneens 6 factoren 68% van de variantie bij communaliteiten tussen 0,51 en 0,85. Zelfs de geroteerde factormatrices lieten in beide gevallen geen duidelijk patroon van hoogladende variabelen zien. De factoren werden in de meeste gevallen slechts door één variabele verklaard, op grond waarvan geconcludeerd kan worden dat onderscheiden variabelen weinig samenhang vertoonden en dat ieder op zich een specifieke inhoud had. Toch past hier ook enige kritiek. Zo zijn wij er nog niet in geslaagd het verschil in belangrijkheid van de verschillende aspecten in de analyse verantwoord mee te nemen. De vraag blijft dan ook, hoe de resultaten te verbeteren door de gehanteerde ongewogen scores te vervangen door gewogen scores met behulp van nog af te leiden gewichten. Daarvoor

dienen de resultaten bekend te zijn om tot een verantwoorde gewichtenbepaling te kunnen komen. Wij hopen daarmee onze methode te verfijnen, die reeds nu al voldoende perspectieven biedt om met het onderzoek door te gaan.

Met betrekking tot de resultaten valt slechts op te merken dat het inzicht in het ex ante en ex post selectieproces is vergroot. Helaas konden de hypothesen over eenzelfde interorganisationale beleving van kennisaspecten per functie en de intra-organisationale gelijkheid van persoonlijkheids- en vaardigheidsaspecten over functies nog niet worden getoetst. Voor de beoordeling van de eerste hypothese moeten meer gegevens bekend zijn over de kennisvereisten voor dezelfde functie over verschillende bedrijven. Bij de voortgang van het onderzoek zal de verdichting van informatie ons hiertoe in staat stellen. Ten aanzien van de verificatie van de tweede hypothese zal een voldoende aantal succesvolle plaatsingen bekend moeten zijn, teneinde na te kunnen gaan in hoeverre de overeenkomst in PV-profielen daarbij te constateren is, zodat daadwerkelijk de conditionele waarschijnlijkheid significant hoger is dan de marginale waarschijnlijkheid. Wij hebben goede hoop dat de door ons ontwikkelde methode in de praktijk resultaat zal opleveren. Uiteraard geldt dit bij de gehanteerde methode slechts voor managementfuncties. Zou dezelfde optiek gebruikt worden voor andersoortige vacatures, dan zal de opzet van een verantwoord KPV-profiel moeten worden aangepast.

Literatuur

- Addelman, S. (1962), 'Orthogonal Main-Effect Plans for Asymmetrical Factorial Experiments', *Technometrics*, vol. 4, no. 1, pp. 21-46.
- Bonoma, T. V., G. Zaltman en W. H. Johnston (1987), 'Industrial Buying Behavior', *Marketing Science Institute Monograph*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Choffray, J. M. en G. I. Lilien (1978), 'Assessing Response to Industrial Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, vol. 42, april, pp. 20-31.
- Engel, J. F., R. D. Blackwell en P. W. Miniard (1986), *Consumer Behavior*, Chicago: The Dryden Press.
- Pecotich, A. en J. F. Crockett (1988), 'Sales Management Succession in the Australian Context', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 5, no. 1, pp. 39-54.

- Robinson, P.J., F. W. Faris en Y. J. Wind (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn & Bacon.
- Sheth, J. N. (1973), 'A Model of Industrial Buyer Behaviour', *Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 50-56.
- Webster, F. E. (1965), 'Modelling the Industrial Buying Process', *Journal of Marketing Research*, vol. 2, no. 4, pp. 370-376.
- Webster, Jr., F. E. en Y. J. Wind (1972), 'A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour', *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 12-19.

Noot

1 Voor een nadere uiteenzetting over het verband van specifieke oorzaken van vacatures en de wijze waarop deze worden vervuld, zie A. Pecotich en J. F. Crockett 'Sales Management Succession in the Australian Context', 1988.

Het laatste mooie jaar?

Het Jaarverslag van De Nederlandsche Bank

Prof. Dr. F. Hartog

Inleiding

Soms reikt de President van De Nederlandsche Bank (DNB) het motto van de bespreking van het Jaarverslag zelf aan. Dat gebeurt dan meteen aan het begin van zijn betoog, zoals in een pauselijke encycliek. Zo opende hij een Jaarverslag aan het begin van de opwaartse conjunctuur van de jaren tachtig met de veelzeggende woorden: 'het gaat beter, maar nog niet goed'. Af en toe dringt zich als titel van onze beschouwing echter toch een ander thema op, dat indirect aan het Jaarverslag is ontleend. Zo werd boven het desbetreffende artikel van vorig jaar, over het Jaarverslag 1988, de titel geschreven: 'het gaat te goed'. De President waarschuwde toen vooral tegen het weer vaart krijgen van de inflatie. Maar de woorden van deze titel werden door hem niet precies zo gebruikt. Een kritische lezer kijkt er soms wat anders tegenaan dan de schrijver. Deze keer maakt hij het ons op het eerste gezicht erg gemakkelijk. Het Jaarverslag over 1989 vangt aan met de klarenstoot: 'de Wereld, één markt'. Toch wordt ook deze keer, om redenen die verderop zullen worden vermeld, voor een andere titel gekozen, die naar mijn oordeel beter aangeeft waar het in dit Jaarverslag om draait.

Er is nog een punt dat in aanmerking komt, vooraf te worden genoemd. Tot dusver heb ik bij het schrijven van dit artikel als het ware getracht in het startschot te vallen door met de schrijfma-

Prof. Dr. F. Hartog, oud-hoogleraar Algemene Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen.