

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISSHOUDKUNDE

*Versijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Am-
sterdam*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

De administratie als beleidsinstrument

Bakkenist, drs. S. C. — Op de derde Assistentendag van het Nederlands Instituut van Accountants d.d. 21 januari 1967 hield de heer drs. S. C. Bakkenist een rede met bovenstaande titel. Hij vroeg zich af welke gegevens voor een bestuur van essentiële betekenis zijn. Niet de debiteuren-, crediteuren-, loonadministratie of de facturering. Deze geven vele „technische” zorgen, maar zijn geen beleidsinstrumenten. Evenmin als de jaarrekening, welke in de eerste plaats bestemd is om verantwoording af te leggen aan eigenaren, aandeelhouders, aan het maatschappelijke verkeer. Wat is eigenlijk beleid? Beleid, is doelbewust en doelgericht handelen volgens een van te voren opgesteld plan, van een persoon of groep van personen. De administratie als beleidsinstrument dient ons nu inzicht te verschaffen ten aanzien van de volgende drie vragen.

- a. Is het bedrijf bevredigend winstgevend in vergelijking tot het geïnvesteerd vermogen? Een actieve directie wenst de vinger voortdurend op de pols te houden. Zij projecteert hiertoe een resultatenrekening en de administratie produceert maandelijks een resultatenoverzicht welke men met elkaar vergelijkt. Hierbij is dan de kolom afwijkingen belangrijker dan het absolute cijfer. Belangrijk is ook te kunnen volgen hoe het debiteurensaldo en de voorraad zich ontwikkelen.
- b. Is de groei van het bedrijf bevredigend? Hiertoe zijn analyses van de markt en van potentiële nieuwe markten nodig en is ook een lange-termijnplan onontbeerlijk. Belangrijk is ook de registratie van de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit binnen het bedrijf.
- c. Heerst er een goede werksfeer in het bedrijf? Informatie hierover kunnen geven ziekteverzuimcijfers, verloop-, bedrijfsongevallencijfers en gemiddelde leeftijdsopbouw. Dit alles valt tegenwoordig zeker onder het hoofd: „Administratie als beleidsinstrument”. De accountant zal nu naast zijn controlefunctie, ook de functie krijgen van adviseur op het gebied van de administratieve organisatie ten behoeve van de beleidsinformatie; vooral in de middelgrote ondernemingen.

A III - 2 : Ba III - 1
E 722

De Accountant, maart 1967

B. BEDRIJFSHUISSHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISSHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Vervangingswaardeleer en winstprobleem

Muiswinkel, Prof. Dr. F. L. van — In dit artikel geeft de schrijver een samenvatting van de huidige stand van zaken met betrekking tot de presentatie der vervangingswaarde theorie, in het bijzonder op het punt van het winstbegrip en de winstbepaling. Schrijver wijst erop, dat hij met J. L. Mey en Van der Schroeff tot overeenstemming is gekomen t.a.v. een aantal essentiële punten. Van Muiswinkel geeft hier een opsomming van, waarbij hij ondermeer constateert dat de vervangingswaarde theorie geen volledige waarde theorie is.

In de fundering van deze punten schuilen volgens de schrijver echter nog tal van wetenschappelijke controversen, die om een oplossing vragen, zoals de verschillende opvattingen omtrent de waardebegrippen, het vraagstuk van de rationele ruil en de begrippen winst en verlies.

In zijn behandeling van de waardebegrippen blijkt de schrijver van mening te verschillen met Van der Schroeff ten aanzien van het nut van het begrip indirecte opbrengstwaarde. Ook van Muiswinkel's mening over de rationele ruil wordt blijkbaar niet gedeeld door J. L. Mey en Van der Schroeff, waarbij de laatste twee onderling ook weer een principieel ander standpunt innemen. In zijn visie over de begrippen winst en verlies neemt Van Muiswinkel stelling tegen het door Van der Schroeff ingenomen standpunt, dat m.b.t. de taak van de vervangingswaarde theorie een principieel onderscheid tussen transactiewinst en periodewinst moet worden gemaakt. Schrijver wijst hierbij op de consequenties die een onvolledige en gebrekkige inpassing van de winstproblematiek in de vervangingswaardeleer kan veroorzaken. Tenslotte wordt de opvatting van Van der Schroeff inzake het begrip verlies - en wel op het punt van de handhaving van het nominale vermogen - door de schrijver bestreden.

Ba IV - 2 : B IV - 9 *Maandblad voor accountancy en bedrijfs huishoudkunde, maart 1967*
E 111.121.2 : 253.0

Bezwaren en gevaren van vervangingswaardebalansen

Blom, D. r. F. W. C. — In dit artikel bespreekt de schrijver, naar aanleiding van de juridische verantwoordelijkheid van het bestuur van de onderneming voor de in de jaarstukken opgevoerde balanswaarden, de bezwaren en gevaren, die zijns inziens verbonden zijn aan de waardering op basis van de vervangingswaarde. Hierbij keert de schrijver zich fel tegen het hanteren van de vervangingswaarde bij de opstelling van de jaarcijfers, noemt deze imaginair en beveelt een balanswaardering op basis van historische kosten dringend aan. Weliswaar zal een ondernemer vele beleidsbeslissingen moeten nemen op grond van verwachtingswaarden, maar de gepubliceerde jaarcijfers dienen niet voor beleidsbepaling doch voor het achteraf afleggen van verantwoording over de behaalde financiële resultaten en over de vermogenstoestand van de onderneming. Hij betoogt, dat publicatie op basis van vervangingswaarde én de toestand én de resultaten van de onderneming verantwoord met een mixtum van behaalde resultaten (feiten) en de verwachtingswaarden van de ondernemer (subjectieve vooruitzichten). Verder zegt hij, dat geen bestendige lijn mogelijk is, omdat vervangingswaarde schattingen principieel niet stabiel zijn vanwege onbekende economische bruikbaarheidsduur en onbekende indirecte opbrengstwaarde der productiemiddelen.

Blom acht zich in zijn mening gesteund door tal van directeuren, commissarissen en enkele accountants en verwacht dat wij weer teruggaan naar de traditionele en internationaal gebruikelijke „historische, financiële” balansen en verlies- en winstrekeningen.

Ba IV - 2e *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, maart 1967*
E 253.2 : 136.322.1

Investeringsaftrek en vervroegde afschrijvingen

In het maart-nummer van H.B.U.-nieuws wordt gepleit voor het weder invoeren van de investeringsaftrek voor gebouwde eigendommen en voor het opheffen van de integrale schorsing van de faciliteit der vervroegde afschrijvingen in verband met de optredende stagnatie van de economische groei in Nederland welke zich o.m. manifesteert in een daling van de investeringsactiviteit.

Gewezen wordt op het in het algemeen gunstigere ondernemingsklimaat in België, waardoor Nederlandse ondernemingen tot het stichten van vestigingen in dat land overgaan. Dit betekent dat er in Nederland sprake is van des-investering in de zin van gemiste investeringen. Een en ander zal tot gevolg hebben dat Nederland haar achterstand in de industrialisatie t.o.v. de ons omringende landen eerder vergroot dan verkleint, hetgeen niet zal nalaten onze betalingsbalans in de toekomst nadelig te beïnvloeden. Voor een fundamentele re-activering van het investeringsbeleid is aldus het artikel een integrale aanpak vereist, in het kader waarvan het ook noodzakelijk zal zijn dat de „klimatologische omstandigheden” in haar totaliteit worden gewijzigd, opdat een gezonde ontwikkeling van de toekomstige werkgelegenheid is gewaarborgd.

Ba IV - 7
E 136.341.6 : 241.4

H.B.U.-nieuws, maart 1967

Kosten, Prijzen en Assortiment

Woestijne, Prof. Dr. W. J. v. d. — Schrijver zet in zijn theoretische grondslag uiteen dat de Limpergiaanse theorie een zwak fundament is voor het uitwerken van een bedrijfseconomische prijs politieke theorie. Het verband tussen prijspolitiek en kostprijs loopt volgens hem in het eenvoudigste geval via de dubbele relatie waarin de hoeveelheid staat, n.l. enerzijds het verband tussen hoeveelheid en prijs en anderzijds het verband tussen hoeveelheid + kosten. Hij stelt vervolgens de afzetelasticiteit als grondslag voor de hoogte van de handelsmarges en noemt enkele specifieke gedragingen van aanbieders. Op grond

van deze beschouwing komt hij tot een formule voor de optimale prijs van elke der individuele artikelen uit een assortiment. De vraag of een artikel op grond van rendements overwegingen in het assortiment thuishoort, behoort te worden beantwoord op basis van de integrale kosten. Hij weerlegt de bezwaren die er heersen tegen „dual-pricing”; het verkopen van eenzelfde product tegen verschillende prijzen en stelt dat deze niet in strijd is met ondernemingsgewijze productie met concurrentie, zelfs een noodzakelijke voorwaarde voor het bestaan van die maatschappijvorm is. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de prijsbepaling in de industrie en de assortimentsverbondenheid. Wat dit laatste betreft gaat de schrijver niet accoord met de theorie van Limperg die bij de definitie van de gemeenschappelijke kosten aan de technische gebondenheid van de productie vasthoudt. Hij stelt daar tegenover de economische bindingen tussen afzet en producten en de structurele bindingen tussen productie en afzet.

Tenslotte wijdt de schrijver uit over de „normale productie-omvang”, constateert niet alleen een verband van productieomvang naar kosten, doch ook van kosten naar productie-omvang. Een laatste woord wordt gewijd aan de betekenis van de vervangingswaarde theorie van Limperg.

Ba IV - 9 : B VI - 15 *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, januari 1967*
E 133.33

De (nieuwe) standaardvoorwaarden voor geruisloze inbreng van een onderneming in een naamloze vennootschap

Brok, Prof. Drs. A. L. — In dit artikel geeft de schrijver in grote lijnen weer hoe de ontwikkeling tot de huidige regeling, waarvan de publikatie in de Staatscourant van 3 oktober 1966, nr. 191, heeft plaatsgevonden, zich heeft voltrokken. Bij het volgen van deze ontwikkeling, die haar start heeft gehad onder het Besluit op de inkomstenbelasting 1941, krijgt de kritiek van Dr. D. Brüll tegen de achtergrond van het onderwerp I.B. '60, dat uiteindelijk heeft geleid tot de wet I.B. '64, ook de nodige aandacht.

Prof. Brok komt uiteindelijk tot de conclusie, dat bij de huidige stand van zaken geruisloze inbreng, ook in die gevallen dat uit liquiditeitsoverwegingen geen absolute noodzaak tot deze wijze van inbreng bestaat, veelal de meest voordelige oplossing zal blijken te zijn, waarbij de schrijver aantekent, dat elk concreet geval om een zo nauwkeurig mogelijke calculatie vraagt. Alleen dan kan tot een werkelijk verantwoorde beslissing worden gekomen ten aanzien van de vraag of directe afrekening dan wel geruisloze inbreng de aangewezen oplossing is. Ofschoon de ont koppeling van commerciële en fiscale inbrengbalans bij de geruisloze inbreng facultatief is gesteld, lijkt het Prof. Brok niet twijfelachtig dat op grond van economische overwegingen feitelijk alleen de geruisloze inbreng op basis van deze ont koppeling in aanmerking komt. Als bijlage is de tekst van de standaardvoorwaarden voor de zgn. geruisloze overgang van vennootschappen onder firma of commanditaire vennootschappen opgenomen.

Ba IV - 7 *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, maart 1967*
E 332.42 : E 640.323

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Quantifying Risk-yield

Beaton, D. C. — In dit artikel behandelt de schrijver de wijze, waarop men een rendementsvergelijking moet maken als men rekening houdt met het risico, dat men loopt bij deelneming in een bedrijf. Als bijvoorbeeld een aandeel een jaar na aankoop geacht wordt 4% rendement te geven bij een winst van 6% en de koers is 102 (inclusief 2% ingehouden winst) dan kan de huidige waarde als volgt berekend worden. Indien het risicoelement op 2% geschat wordt of anders gezegd de graad van zekerheid dat het verwachte rendement wordt bereikt, 98% bedraagt, dan zou het „zekere” equivalent van de 106 ($4 + 102$), $106 \times 98 = 103,88$ zijn. Indien de rente voor risicoloze beleggingen 3% zou zijn, dan zou de huidige waarde $103,88 \times 0,9709$ (i.e. $1 : 1,03$) = 100,86 zijn. Van dit bedrag zou 0,86 de weergave zijn van de premie boven een risicoloze belegging à 100%. Dit gesteld hebbende gaat de schrijver in op de mogelijkheden tot vaststelling van de risicograad en beveelt daartoe de instelling van een organisatie aan, die zich bezighoudt met groepering en verwerking van resultaten en verwachte resultaten van alle bedrijven van een gehele bedrijfstak. Een dergelijke organisatie zou volgens de auteur kunnen komen tot een verantwoorde weergave van de risicotrend per bedrijfstak, die niet alleen de belegger maar ook de bedrijven zelf steeds aangepaste cijfers geeft, waarmee in prognoses en ook bij investeringsbeoordelingen rekening gehouden kan worden.

Ba V - 2 *The Accountant, 8 april 1967*
E 324.221.2

Wanbetaling is een dure grap

L e y e n d e k k e r s, M r. O. — Vaak wordt beweerd dat schadevergoedingen en boetes, die bij het niet nakomen van afbetalings- of financieringscontracten op grond van deze contracten worden geëist, aan de hoge kant zijn.

In de praktijk maken rechters veelvuldig gebruik van hun wettelijk recht tot matiging van deze boetes. De schrijver citeert daartegenover met instemming een vonnis, waarin de geëiste schadevergoeding wel wordt toegewezen, omdat het redelijk wordt geacht, dat de gedupeerde instelling administratie-, telefoon- en telegramkosten, vertragsrente en vergoeding voor rechtskundige bijstand in rekening brengt.

Het is immers niet aan deze instelling te wijten, wanneer deze bedragen in verhouding tot de hoofdsom een aanmerkelijk bedrag vormen.

Ba V - 5c
E 325.321

Kwartaal Facetten, februari 1967

Persoonlijke financiën in deze tijd

Z a h n, E. — Nederland is wat betreft de omvang van het verstrekte consumptieve krediet aanzienlijk achter bij de ontwikkeling in de V.S. en in andere Westeuropese landen. Trecht of ten onrechte? Voor het beantwoorden van deze vraag wijst Zahn er in de eerste plaats op dat, in tegenstelling tot vroeger, toen de hogere opleiding het voorrecht van de beter gesitueerden was, thans de hogere opleiding bepaalt wie straks tot de „beter gesitueerden” zullen gaan behoren. Tezamen met de gewoonte om steeds vroeger te trouwen, houdt deze tendentie een vertraging in van het begin van de beroepsarbeid en van de ontplooiing in het beroep, waardoor wellicht pas na 10 of 15 jaar getrouwd zijn een inkomen wordt bereikt dat het mogelijk maakt het leven in overeenstemming met sociale aspiraties in te richten. Het is daarbij van belang vast te stellen dat deze consumenten niet slechts consumeren, doch zeker ook investeren. Dit alles rechtvaardigt het vooruit lopen op de verwachte inkomensgroei. Daarbij zullen de aspiraties soms sneller stijgen dan het inkomen, een ontwikkeling waardoor vooral de Amerikaanse samenleving wordt gekenmerkt. Zolang er overigens geen doeltreffende middelen zijn gevonden om de inflatie te bestrijden kan men een zo vroeg mogelijke aanschaffing van duurzame gebruiksgoederen moeilijk een verderfelijke consumptieve levenshouding noemen. Zahn breekt ook een lans voor het consumptieve krediet met betrekking tot de dagelijkse routine kopen, ook al realiseert hij zich dat hierbij niet ontkomen kan worden aan gestandaardiseerde systemen van voorziening en een ingrijpende automatisering van de betalingstechnieken. In het slot van zijn betoeg roept Zahn de bankiers en geldschietters op zich op dezelfde wijze voor de spaarder en kredietnemer te gaan interesseren als de fabrikanten van verbruiksartikelen en duurzame gebruiksgoederen dit al lang doen door middel van markt- en motivatieonderzoek.

Ba V - 5c; B V - 5d
E 325.32

Kwartaal Facetten, februari 1967

De massale verstrekking van kleinkrediet voor consumptieve doeleinden

B r i n k, D r. J. R. M. van den — Onder bovengenoemde titel is in het februari-nummer van Kwartaal Facetten een rede opgenomen van Dr. J. R. M. van den Brink, lid van de Raad van Bestuur van de Amsterdam-Rotterdam Bank, uitgesproken ter gelegenheid van de opening van het nieuwe gebouw van de Financierings Maatschappij „MAHUKO”.

In deze rede wordt gewezen op de toenemende betekenis van het kleinkrediet, dat gedurende de afgelopen decennia een sterke groei te zien heeft gegeven. Was de grootte van de omzet in Nederland in 1957 nog slechts circa 320 miljoen gulden (0,9% van het bruto nat. produkt) in 1966 bedroeg deze bijna 1 miljard gulden (1,3% van het bruto nat. produkt). In de Verenigde Staten ligt het percentage dat het consumptieve kleinkrediet uitmaakt van het nationaal inkomen 5 x zo hoog als in West-Europa. Dit verschil in relatieve betekenis van het kleinkrediet in de V.S. enerzijds en Europa anderzijds is volgens dr. van den Brink meer een gevolg van een verschil in welvaart dan van een verschil in mentaliteit. Beter is het dan ook in dit verband te spreken van een zich door objectieve oorzaken wijzigend gedragspatroon.

Dr. van den Brink is van oordeel dat de situatie in Amerika ons veel kan leren met betrekking tot de te verwachten ontwikkeling op dit gebied in Europa en met name ook in Nederland. Z.i. zal een verder toenemende welvaart ook in Nederland tot een steeds grotere vraag naar consumptief krediet leiden.

Ba V - 5d
E 325.32

Kwartaal Facetten, februari 1967

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Fusie van Ondernemingen

Verhaegen, R. — In het eerste deel van zijn artikel stelt Verhaegen een aantal voorwaarden op waaraan elke samenwerkingsvorm moet voldoen en weegt hij in een schema de kansen van partiële samenwerking en fusie tegen elkaar af. Deel II handelt over de motieven tot fusie.

Als externe oorzaken noemt schrijver daarbij de Europese integratie, die aanleiding is tot een marktverruiming welke voor de Benelux-landen relatief de grootste weerslag heeft omdat die tot heden toe op een kleinere markt opereerden alsmede het in België tot fusies stimulerende fiscale stelsel. Tot de interne oorzaken moeten gerekend worden de technologische ontwikkeling, de grotere toegankelijkheid voor het grootbedrijf tot de kapitaalmarkt, markteconomische voordelen zoals gunstiger inkoopvoorwaarden, en vergroting van het concurrentievermogen (samenstelling van een harmonischer goederenpakket), en verder psychologische motieven, waarvan het machtsstreven het belangrijkste is. In deel III worden de verschillende fusievormen behandeld en worden richtlijnen gegeven voor het vaststellen van de fusieverhouding. De meest bekende criteria voor de waardering zijn in dit verband de intrinsieke waarde, de rentabiliteitswaarde, de rendementswaarde, de beurskoers en de hogere potentiële waarde die door fusie ontstaat. Voor het vaststellen van de waarde der ondernemingen is echter een combinatie van deze criteria nodig, waarvan de confrontatie van intrinsieke waarde met rentabiliteitswaarde, door Verhaegen compleet met formules en voorbeelden uitgewerkt, de belangrijkste is. Een beschouwing over de organisatorische aspecten van de fusie sluit dit deel af. Deel IV, het laatste, somt nog eens expliciet de voordelen van fusie op. De slotbeschouwing bevat een bezinning op de moeilijkheden die aan fusie verbonden zijn en een oproep om de alternatieve mogelijkheden (interne groei en partiële vormen van samenwerking) grondig te onderzoeken.

Ba VI - 5
E 633.11

Belgische Kamer van Rekenplichtigen, 15 maart 1967

Technological forecasting

Quinn, James Brian — Doel van technologische prognoses is de waarschijnlijkheid en de betekenis van verschillende mogelijke toekomstige technische ontwikkelingen te helpen beoordelen, opdat aan de beleidsvorming een betere basis kan worden gegeven; op dezelfde wijze als prognoses omtrent economische ontwikkelingen en marktontwikkelingen.

De schrijver bespreekt een aantal methoden van voorspelling, waarbij hij vooropstelt dat de meest doeltreffende methoden gebaseerd zijn op zorgvuldige analyse van vroegere ervaring, gecombineerd met het inzicht van bekwame mensen met verbeeldingskracht. Achtereenvolgens bespreekt hij dan de methoden die uitgaan van een analyse van de aard en de omvang van de toekomstige technische behoeften; de methoden om na te gaan wat de mogelijkheden en gevaren van nieuwe (reeds ontwikkelde) technieken zijn; de parameter analyse, waaronder hij verstaat het voorspellen of technische systemen een normniveau of „prestatieparameters” kunnen bereiken op een bepaald toekomstig tijdstip; de systeemanalyse; een survey van de ontwikkeling op het gebied van het zuiver wetenschappelijk onderzoek en het onderzoek naar de invloed van de activiteiten van de concurrenten.

Vervolgens worden enkele belemmerende factoren, welke een goede voorspelling in de weg staan, besproken. De inbouw van deze nieuwe activiteit kan op verschillende wijze geschieden. Schrijver bespreekt enige alternatieven, waarna hij tenslotte een aantal suggesties doet die tot doel hebben een goede inpassing van de technische prognoses in het besluitvormingsproces te bereiken.

Ba VI - 12
E 641.254

Harvard Business Review, maart/april 1967

Operational Research in Business

Moore, P. G. — Operational research is, zo zegt de schrijver, de modern wetenschappelijke aanpak van complexe vraagstukken, die zich voordoen bij het leiden en dirigeren van ingewikkelde systemen van mensen, machines, goederen en geld in industrie, handel, bij overheid en defensie. De aangewezen weg hiertoe is het ontwikkelen van een wetenschappelijk model van het systeem, waarin factoren als waarschijnlijkheid en risico zijn ingepast ten einde met behulp hiervan de uitkomsten van alternatieve beslissingen, bedrijfsstrategie en -controle te kunnen voorspellen en vergelijken. Uitvoerig gaat de schrijver in op de wetenschappelijke achtergrond, de evolutie, toepassing en toepasbaarheid van de „operational research”. Met behulp van enkele voorbeelden geeft hij inzicht in de complexiteit van de problematiek. Voorts geeft hij een uitgewerkte classificatie van de probleemgebieden waarvoor operations research kan worden toegepast en van de daarbij

te hanteren technieken. Ook het vraagstuk van de invoering krijgt aandacht, terwijl tenslotte een visie op de toekomstige ontwikkeling wordt gegeven.

Ba VI - 12
E 011.43 : E 012.43

The Accountant, 8 en 15 april 1967

Computer Model for New Product Demand

Hamburg, Morris and Atkins, Robert J. — Een nieuw produkt brengt voor de onderneming problemen met zich ten aanzien van introductie in de markt en produktieplanning. Een model, dat de toekomstige afzet kan helpen voorspellen is daarom zeer gewenst. Het model maakt beleidsbeslissingen in de eerste tijd van de afzet meer gefundeerd. Een voorbeeld wordt gegeven uit de pharmaceutische industrie. Vlak na de introductie van een nieuw geneesmiddel kwam reeds informatie binnen over de reacties van de markt. Deze informatie was zo uitgebreid en inconsistent, dat bij de traditionele aanpak nauwelijks een goede beleidsbeslissing ten aanzien van de verdere politiek te verwachten was. Door toepassing van het model kon echter na de eerste periode reeds een verantwoorde raming gemaakt worden van de toekomstige afzet, hetgeen een goede invloed had op de verkoopbevordering en de produktieplanning. Van belang is het feit, dat een succesvol produkt als zodanig onderkend wordt. Het maken van een model als het bovengenoemde kan op verschillende manieren geschieden. In dit geval werd een reeks vergelijkingen opgesteld, waarin vele historische gegevens, welke relaties aangeven met betrekking tot het nieuwe produkt, waren verwerkt. Het selecteren van de variabelen is zeer belangrijk, deze moeten schattingen van de toekomstige vraag mogelijk maken. Het te gebruiken model moet goed hanteerbaar zijn. De afzonderlijke voorspellingen moeten voortdurend herzien worden, wanneer nieuwe informatie beschikbaar is. Het model kan nooit perfect voorspellen, afwijkingen blijven altijd bestaan.

Ba VI - 12
E 635.344.212.3 : E 641.254

Harvard Business Review, maart/april 1967

Zip Code-New Tool for Marketers

Baier, Martin — De schrijver bespreekt in dit artikel de bruikbaarheid van het Zip Code Sectional Center System (destijds ingevoerd door het Post Office Department ten behoeve van een efficiëntere poststukkendistributie) als hulpmiddel voor het vaststellen van „marketing units”, d.w.z. geografische deelgebieden, die ieder bepaalde demografische kenmerken hebben. Een indeling van de deelmarkten op demografische kenmerken alleen (leeftijd, geslacht, inkomen, e.d.) is niet voldoende. Deze kenmerken bepalen wel de koopkracht van de populatie, zo betoogt hij, maar de koopgeneigdheid wordt daardoor niet gedetermineerd. De Zip Code biedt volgens hem een verdeelsleutel voor „marketing units”, waarbij ook rekening gehouden wordt met koopgeneigdheid, omdat de Zip Code ook een rubricering mogelijk maakt naar cultureel patroon en derhalve een indicatie geeft voor de koopgewoonten. Hoofddargument voor deze redenering is het feit, dat de opbouw van het ZIP Code-systeem maakt, dat het aan velerlei behoeften van het marktonderzoek kan voldoen, ook al is het slechts bedoeld als een middel om tot een mechanische verwerking van poststukken te komen.

Met een voorbeeld toont de schrijver niet alleen aan, welk mogelijk nut dit systeem voor het marktonderzoek heeft, maar ook op welke punten het nog tekort schiet en welke aanpassingen er gewenst zijn.

Ba VI - 12
E 641.254

Harvard Business Review, jan./feb. 1967

Brinkmanship in Business

Henderson, Bruce D. — Strategie van het zaken doen is het scheppen van een zodanige instelling van de concurrenten, dat zij zich gaan beperken of gaan handelen naar hetgeen de ondernemer gunstig acht. In militaire en diplomatieke sfeer is de meest eenvoudige methode om een samenwerking op te dringen een duidelijke bereidheid te tonen een onweerstaanbaar of overweldigend geweld te gebruiken. Dit eist weinig bekwaamheid, maar de moeilijkheid is de tegenstander te overtuigen dat geweld eventueel inderdaad gebruikt zal worden, zonder er werkelijk een toevlucht in te zoeken. In de industrie echter, is de beschikbare macht meestal niet overweldigend en bestaat de kans op een conflict hetgeen beide partijen nadelig beïnvloedt. Wanneer de partijen elkaar kunnen afstraffen, hangt hun overeenstemming onder meer af van het geloof in elkaars bereidwilligheid het risico van een strafmaatregel te accepteren. De schrijver vraagt zich vervolgens af hoe de voordelen te verkrijgen of te verliezen in een concurrentiestrijd. Ten eerste kan een gebrek aan bereidwilligheid om het risico van een strafmaatregel te aanvaarden leiden tot een strafmaatregel of tot verzwaarde condities voor een samenwerking. Ten tweede bepalen de

veronderstelde capaciteiten van een concurrent, (en niet zijn werkelijke) de samenwerking en ten derde, hoe minder rationeel of onvoorspelbaar zijn eigen gedrag is, des te grotere mogelijkheden heeft hij om een gunstige concurrentieverhouding te scheppen. Tot slot geeft de schrijver enkele regels die de zakenman zou moeten navolgen wil hij een strategische overwinning behalen in de gedachten van de concurrent welke hij vervolgens kan omzetten in b.v. grotere omzet en winst.

Ba VI - 15
E 612.43

Harvard Business Review, maart/april 1967

De onderneming en de communicatie met de baas

Hendriks, D r s. J. A. — De ondernemingsraden, die in vele bedrijven sinds enkele jaren bestaan leveren soms communicatieproblemen op. Bazen, die niet in dit lichaam zitting hebben moeten soms via hun ondergeschikten vernemen wat in de ondernemingsraadvergadering besproken en/of besloten is. Doorgaans werkt deze situatie irriterend op de baas. De n.v. Gero heeft dit probleem op de volgende wijze opgelost.

De afdeling personeelszaken heeft als taak het contact te onderhouden tussen het bedrijf en de ondernemingsraad. Hiertoe publiceert deze afdeling tevens de agenda der vergadering, zodat deze onderwerpen eventueel tevens besproken kunnen worden in de diverse geleidingen van het bedrijf. Na de vergadering wordt via het mededelingenbord en via een informatiebulletin van de gedachtenwisselingen en/of van de beslissingen van de ondernemingsraadvergadering mededeling gedaan. Zo verkrijgt men dus een betere doorstroming van gegevens, waarbij het tevens mogelijk is de motivering van de besluiten te doen uitkomen.

Ba IV - 16
E 642.314.3 : E 641.32

Baas boven baas, maart 1967

How to Set Up a Project Organization

Middleton, C. J. — Project-organisatie is te beschouwen als een éénmalige onderneming, welke volvoerd wordt binnen een reeds bestaande onderneming. Alvorens tot project-organisatie over te gaan moet de onderneming zich inzicht verwerven in de aard en vereisten van het project. De zin van project organisatie ligt in het op doelmatige wijze gebruik maken van de onderneming met haar bestaande structuur. De doelmatigheid vereist soms dat verschillende functionele afdelingen van de onderneming geheel of gedeeltelijk in dienst worden gesteld van het eenmalige project. Daarnaast zijn vaak additionele functies nodig speciaal betrekking hebbende op het project.

De enigszins sectarische geest - om het wat sterk uit te drukken - in een afdeling veroorzaakt, naast meer technische oorzaken, mogelijk moeilijke intermenselijke verhoudingen voornamelijk i.v.m. de verhouding afdelingschef-project manager. Gezag is voor de project manager onontbeerlijk en de topleiding dient hem hierin te steunen, en het evenwicht te handhaven. Een probleem vormt ook het verkrijgen van juiste medewerkers; angst voor verminderde promotiekansen en verlies van positie in de afdeling spelen o.m. een rol. Extra beloning en garanties moeten een en ander opvangen. Controle bevoegdheden en verantwoordelijkheden dienen goed afgewogen te worden.

Project-organisatie heeft invloed op de gehele onderneming. Tijdelijke projecten kunnen ten nadele werken van planning op lange termijn. Nadelige gevolgen met betrekking tot kwaliteit van de medewerkers zijn niet onwaarschijnlijk.

De praktijk heeft aangetoond, dat bovendien sprake kan zijn van structurele veranderingen, zoals verandering in aantal afdelingen, personeelsstructuur.

De verandering in de taakverdeling die het gevolg is van de instelling van projectgroepen kunnen leiden tot hogere kosten, die echter in het totale kostenbeeld van het project van ondergeschikt belang zijn en bovendien door verhoogde efficiëncy elders worden gecompenseerd.

Ba VI - 19
E 641.231.1

Harvard Business Review, maart/april 1967

L'analyse de la valeur

Lewis, H. T. — Naar de mening van de schrijver heeft de inkoper nog te veel de rol van passief medewerker, die de opdrachten van anderen uitvoert. In moderne bedrijven is men echter reeds op grond van ervaringen tot de conclusie gekomen, dat een decentralisatie van de inkoopfunctie een kostbare en inefficiënte werkwijze is. Om tot een gecentraliseerd systeem te komen is het nodig de organieke structuur van de onderneming te veranderen, zodanig dat de eigenlijke taken van de inkoop beter tot hun recht komen. In de literatuur is reeds eerder naar voren gebracht dat de inkoop moet worden gezien als een winstbron. In dit verband wordt gewezen op de „waarde analyse”. Nadat de schrijver de

redenen heeft opgesomd waarom de bedrijfsresultaten minder bevredigend zullen zijn indien de hoogste leiding niet overtuigd is van het nut van waarde analyse, beziet hij de rol van inkoop in het bedrijf. Omtrent de waarde analyse en andere onderdelen van de inkoopfuncties bestaan vele interpretaties, waarvan de schrijver enkele voorbeelden geeft, aangevuld met een eigen interpretatie. Als nieuw element ziet hij het belang van methodische programma's die er op gericht zijn speciale waarde aspecten aan het licht te brengen. Daarbij constateert hij ook belemmeringen van de zijde van de inkopers om tot een goede taakontwikkeling te komen. Deze belemmeringen vinden hun oorzaken o.m. in de beperkte capaciteiten van vele inkopers en in het gebrek aan tijd.

Vervolgens bespreekt de schrijver drie aspecten van de waarde analyse, namelijk het onderzoek met betrekking tot de voorraad, analyse der prijzen en produktiekosten en de produktanalyse. Bij de bespreking van de organisatie van het programma concentreert hij zich op de prijs- en produktanalyses. Afzonderlijk wordt hierbij aandacht besteed aan de vraag bij wie hieromtrent de competentie ligt. Hij geeft een viertal redenen om deze bij de inkoop gelegen te doen zijn, maar tevens wijst hij op de hieraan verbonden praktische moeilijkheden.

Na aandacht te hebben besteed aan de plaats van een specialist buiten de inkoop, beziet hij tenslotte in hoeverre aan een andere dienst, een speciale commissie of aan een adviseur de waarde analyse kan worden overgedragen.

Ba VI - 22
E 642.351

Revue Française de Comptabilité, januari 1967

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

Medezeggenschap noodzakelijk voor gezagshandhaving?

Van Dam, M. r. G. C. — In dit artikel worden een samenvatting van en enige reacties op een artikel gegeven, dat Prof. dr H. J. van Zutem eerder publiceerde in het dagblad „Trouw”. Hierin wijst de schrijver op de strijdigheid van twee centrale waarden: de ont-plooiing van de mens en de machtspositie van de ondernemer. Noodzakelijk is de totstand-koming van een functioneel gezag, dat bestaat bij de gratie van de instemming van de ondergeschikten met de doelstellingen waartoe de ondernemer zijn macht aanwendt. Hier treffen gezag en zeggenschap elkaar in het zoeken naar nieuwe ondernemingsvormen. Hier-toe worden door Prof. van Zutem enige maatregelen suggereerd: 1. toezicht op directie door werknemerscommissarissen van buiten de onderneming; 2. belangrijke beslissingen moeten worden genomen door de raad van commissarissen; 3. de werknemers-commis-sarissen leggen verantwoording af aan de ondernemingsraad; 4. doelstellingen en uitgangspunten van het personeelsbeleid moeten worden vastgesteld door een sociale beleidscom-missie per onderneming en eventueel worden vastgelegd in een sociaal statuut.

In zijn kritiek op de beschouwingen van Prof. van Zutem wijst de redakteur op de eenzijdige benadering van deze problematiek door de schrijver, waarbij zijn uitspraken de indruk wekken dat het gezag in de onderneming valt en staat met het al of niet goed-keuren van dit gezag door de werknemer. Verder uit hij kritiek op het door de schrijver geleide verband tussen gezag en eigendom en op diens betoog over de mythe van „der Mann am Steuer”. Van werkgeverskant bevestigt men dat het gezag in de onderneming moet worden uitgeoefend door een capabele en door werknemers geaccepteerde figuur, maar zij tekenen hierbij aan dat het gezonde verstand van de werknemer hem zegt, dat een onderneming leiden een vak apart is.

Ba VII - 4
E 642.314.3

De Werkgever, 13 april 1967

Management Education in Europe - I

Garbutt, Douglas. — De management opleiding in Engeland heeft zich de laatste jaren stormenderhand ontwikkeld. De opleidingsmogelijkheden op dit gebied worden in dit stuk vergeleken met die in Nederland en West-Duitsland, welke landen na de 2e W.O. met dezelfde problemen wat handel en industrie betreft, te kampen hadden. De Duitse academicus heeft normaliter 5½ jaar en soms zelfs 8-9 jaar nodig om een academische graad te behalen. In dit land, zoals ook in Nederland het geval is, is het ongebruikelijk dat iemand het bedrijfsleven ingaat jonger dan 25 jaar. In Engeland zijn de mogelijkheden management te studeren vóórdat de academische graad behaald is, zeer gering. In Duitsland wordt management nauwelijks of niet als academisch onderwerp beschouwd. Daarentegen gaan er in Nederland stemmen op om management en besluitvorming tot leeropdrachten te maken. De Duitse management opleiding beperkt zich tot een aantal korte cursussen, variërend van enkele dagen tot enkele weken, meestal gegeven door de Kamers van Koop-handel en enkele individuen. De „sandwich” cursus geniet daar, zowel als in Nederland

trouwens, een vrij grote mate van populariteit. Deze cursus bestaat bij voorbeeld uit een cursus van 3 perioden van twee weken met tussenruimtes van twee weken.

Bepaalde firma's en familiebedrijven in Duitsland zijn gekomen tot een „privé-cursus” waar hun opvolgers een management scholing ontvangen. Ten slotte wordt de overeenkomst tussen Nederlandse en Britse systemen aangestipt. Beide hebben een variatie cursussen op lange en korte termijn, gedoceerd door een aantal universiteiten, hogescholen en werkgeversorganisaties. Deze cursussen zijn veel meer gerelateerd aan die in de V.S. De Duitse ontwikkeling op management onderwijs gebied, zo concludeert de schrijver ligt z.i. geïsoleerd van die van Nederland, Engeland en de V.S.

Ba VII - 7

E 641.212.4 : 641.212.131

The Accountant, 25 maart 1967

Boekbespreking van: Het bedrijfsspel als leersituatie; didactiek en analyse van een cyclus bedrijfsspelen

Hutte, Prof. Dr. H. A., Woerd, Drs. T. G. van der en Hoorn, Drs. Th. P. van — Met deze publikatie willen de schrijvers belangstelling wekken voor een aantal aspecten van het beslissingsspel. De waarde van deze publicatie ligt hierin, dat de betekenis en mogelijkheden van het bedrijfsspel als object van de sociale wetenschappen in het licht wordt gesteld. Het boek heeft bepaald zijn beperkingen:

Op het terrein van de didactiek is het boek beperkt tot het spel zoals dat is opgesteld voor 3 dagen, en dus te weinig algemeen, terwijl geheel voorbij wordt gegaan aan de in opleidingskringen noodzakelijk geachte integratie van het bedrijfsspel in een leergang. Ten slotte wordt de literatuurlijst verre van representatief geacht. De voornaamste hypothese - voortbouwend op vooral Mulder - nl. dat er een positieve relatie bestaat tussen beslissingscentraliteit en teamprestatie blijkt niet uit te komen. Zijn echter de groepstaken zoals Mulder die formuleerde wel vergelijkbaar met de taken van de geobserveerde teams die in dit boek behandeld worden? Mulder bezag uitsluitend de groepsprestatie, terwijl in het hier betreffende geval ook het gedrag van de concurrentie in aanmerking werd genomen.

Overigens worden de resultaten van dit onderzoek richtinggevend geacht voor verder onderzoek, en met behulp van interdisciplinaire aanpak kan op zowel didactisch- als op researchgebied nog veel worden bereikt.

Ba VII - 7

E 641.212.4

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, januari 1967

Beoordelen

Ma j o e w s k y, Mr. O. A. — Het beoordelen van ondergeschikten is van grote betekenis voor het beleid ten aanzien van promotie, opleiding, overplaatsing en ontslag. De beoordelende chef gaat uit van de functieomschrijving, waarin de inhoud van de functie omschreven is en de eisen waaraan de functionaris moet voldoen zijn geformuleerd. Hij dient zich bij zijn beoordeling te beperken tot de wijze waarop de medewerker zijn functie vervult, zonder daarbij te letten op bijv. de sociale omstandigheden welke van negatieve invloed zouden zijn, of de minder prettige karaktereigenschappen die de beoordeelde zou bezitten. Deze kunnen wel van belang zijn voor de beoordeling van de maatregelen die moeten worden getroffen. O.m. is het bij onvoldoende functievervulling goed te overwegen of de fout niet bij de chef zelf ligt, met betrekking tot de positieve beoordeling wordt gewaarschuwd voor de angst de gewaardeerde medewerker te verliezen; deze overweging mag geen rol spelen.

Om de objectiviteit bij de beoordeling te vergroten wordt op de Vereenigde Oliefabrieken Zwijndrecht iedereen beoordeeld door zijn chef plus de naast hogere chef. In de praktijk komt dit hierop neer, dat de chef het beoordelingsformulier invult en dit bespreekt met de naast hogere chef, om aldus tot een eenduidig oordeel te komen.

Een beoordeling dient gevolgd te worden door een beoordelingsgesprek. Een beoordeelde heeft recht te weten hoe over hem wordt gedacht. Tussen twee beoordelingsgesprekken echter dient de chef de beoordeelde reeds op zijn tekortkomingen te hebben gewezen.

Tenslotte wijst de schrijver op het belang van schriftelijke vastlegging van de beoordeling vooral in bedrijven van enige omvang. Door bestudering van de beoordelingsformulieren kan de bedrijfsleiding inzicht verlangen in het aanwezige potentieel en in het functioneren van de organisatie in haar geheel.

Ba VII - 7

E 641.212.3

Baas boven baas, maart 1967