

Dr. A. J. H. Enthoven

ACCOUNTANCY AND ECONOMIC  
DEVELOPMENT POLICY

Noord-Hollandse Uitgeversmaatschappij, Amsterdam 1973, circa 300 bladzijden

*door H. D. Gelderloos*

Dit boekwerk waarvan de verschijning voor jaar 1973 is aangekondigd zal een commerciële uitgave zijn van het proefschrift door Dr. Enthoven geschreven heeft ten behoeve van zijn promotie op 8 februari 1973 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het behandelt een materie die - naar schrijver meent - niet alleen voor landen met een minder ontwikkelde economie, doch ook voor de „rijke” landen van belang kan zijn.

Waar over „accounting” wordt gesproken wordt een bredere en meer diepgaande stof bedoeld dan verstaan wordt onder het ten onzent gangbare „administreren” in de bekende definitie van Starreveld. Het begrip zoals door Enthoven gehanteerd strekt zich mede uit tot toepassingen van de sociaal-economie.

Voorts omvat het niet alleen bedrijfshuishoudingen en vergelijkbare huishoudingen, doch bedoelt mede te omvatten, ja voor bepaalde doeleinden zelfs onder één noemer te brengen verschillende aspecten van de overheidshuishouding en de volkshuishouding.

De formule die Enthoven hanteert kan als volgt worden weergegeven:

„Administreren omvat het identificeren en meten, schatten en voorspellen, verzamelen en verwerken, interpreteren en rapporteren van grootheden in de vorm van kosten en baten ten behoeve van beslissingen in het economische leven en het besturen van de gang van zaken zowel op het niveau van afzonderlijke bedrijven en instellingen als op het niveau van de gehele samenleving”.

De samenhang van eerder genoemde drie groepen van huishoudingen zowel in verleden en heden als in de toekomst gezien, vormt de basis voor de theorie die Enthoven in zijn boek ontwikkelt. Voor goed begrip van de gedachtenvorming bij Enthoven zij vermeld dat hij reeds vele jaren in dienst is bij de Wereldbank en in die functie veelvuldig is geconfronteerd met de veelal slechts partiële aanpak van problemen in ontwikkelingslanden. De studie is beïnvloed door het bewustzijn dat accountancy als disci-

pline en als systeem van informatieverzorging er niet in is geslaagd te voldoen aan de dynamische informatiebehoeften van de particuliere en overheidssectoren van de verschillende landen. Het gaat schrijver daarbij om de specifieke behoeften van de ontwikkelingslanden al is hij van mening dat ook in landen zonder centraal geleide stelsels de coördinatie van micro en macro accounting verbeterd kan worden en daardoor tot meer gefundeerde beslissingen bijvoorbeeld ten aanzien van de besteding der nationale middelen kan leiden.

Zeer uitvoerig schetst schrijver de geschiedenis van het administreren zoals dit zich in de loop der eeuwen, doch hoofdzakelijk in de 20e eeuw heeft ontwikkeld. Hij laat hierbij zien dat bedrijfs- en overheidsadministratie duidelijk elk hun eigen ontwikkeling hebben ondergaan en daardoor in feite met onvergelykbare en moeilijk samen te brengen concepties opereren. De nationale of sociale rekeningen die in de nationale programmering een primaire rol spelen komen weer op een geheel andere wijze tot stand.

De verwantschap tussen deze drie systemen (inkomsten uit bedrijfshuishoudingen en uitgaven in de overheids- en particuliere sector) brengt Enthoven tot een algemene theorie van het administreren. Door een „parent” of „meta” systeem te ontwerpen waarin de drie samenstellende delen door middel van een matrix worden verwerkt ontstaat een „sociale rekening”, die een beeld geeft van het totale economische gebeuren.

Schrijver maakt melding van de economische groei- en ontwikkelingsmodellen die in de loop der jaren zijn ontworpen om bruikbare parameters te hebben teneinde het economisch groeiproces in goede banen te leiden. Ook schetst hij de invloed en werkwijze van de verschillende instellingen die zich met het stimuleren en richten van genoemde groeiprocessen occuperen. Teneinde in deze sector bewust te kunnen handelen is een goede nationale administratie onmisbaar. Opvallend is hierbij de constatering dat mede onder invloed van de bewuste groeiplanning historische prijzen bijvoorbeeld voor arbeid in feite onbruikbaar zijn. Bij de opstelling van nationale rekeningen wordt daarom met schaduwprizen gewerkt als indicatie van de actuele waarde. Deze schaduwprizen worden bepaald op het niveau dat zou zijn bereikt indien het „project” waarover wordt gedacht gerealiseerd zou zijn en overige factoren

(lees: tekorten) die het evenwicht zouden kunnen verstoren zouden zijn geëlimineerd.

Tenslotte doet schrijver een aantal praktische voorstellen die het administreren in ontwikkelingslanden kunnen bevorderen.

Internationale hulpverlening met name in de sfeer van de opleiding in administratief-denken-de disciplines wordt ten sterkste aanbevolen.

In zijn epiloog komt schrijver terug op het belang dat verdieping en verbreding van het administreren ook voor de ontwikkelde landen kan hebben. Hij denkt hierbij aan het ontwikkelen van sociale metingen en sociale indicatoren om bepaalde situaties kwantitatief te benaderen.

Het boek is voorzien van een zeer uitgebreide literatuurlijst en een onderwerpenregister.

Kennisname van de literatuurlijst doet de lezer beseffen dat in dit boek een materie wordt besproken, die nog sterk in ontwikkeling is. Specifieke studies op het terrein van de economie in de ontwikkelingslanden hebben gedurende de laatste twintig jaar tot een veelheid van boeken en tijdschriften geleid.

Het is de verdienste van Enthoven dat hij getracht heeft tot een synthese te komen van de vastlegging van het gebeuren in de drie sectoren van de nationale huishoudingen die interdependent zijn, doch zich veelal als independenten gedragen. Het is zijn overtuiging dat de voorgestelde wijze van administreren tot een situatie zal kunnen leiden die optimaal is voor de te nemen beslissingen. De uitvoerige studie die gewijd is aan de geschiedenis van het administreren in verschillende landen en de concepties die daarbij hebben voorgezeten zal door vele lezers in het kader van wat Enthoven wil brengen overbodig worden geacht.

Daarbij dient in het oog te worden gehouden dat de auteur zich in zijn werk richt tot een zeer internationaal gezelschap van verschillende disciplines. Het begrip omtrent de onderhavige materie bij vertegenwoordigers van andere disciplines zal toenemen naarmate de alternatieve mogelijkheden van administreren duidelijk worden overgebracht en als argumenten ten gunste van de totaalconceptie van Enthoven fungeren.

Behalve deze „extra's" bevat het boekwerk een groot aantal voor niet in de specifieke problematiek van de ontwikkelingslanden ingewijden interessante zienswijzen en suggesties. Kennisneming daarvan zal voor velen het zicht verbreden op de mogelijkheden en de betekenis die beoefenaars van „administratieve" beroepen ten dienste van vele anderen kunnen hebben; voor sommigen kan het zelfs een uitdaging zijn.

J. J. Verzijl

## PLANNEN EN INFORMEREN

Uitgave van Kluwer, NIVE en Philips Technische Bibliotheek, 1972

door Drs. K. Boskma

In „Plannen en informeren" wordt een poging gedaan de complexe problematiek van de detailplanning in een fabriek voor serie- en stukproductie aan een ruime kring van belanghebbenden duidelijk te maken. Daartoe wordt het probleem besproken aan de hand van voorbeelden en wordt in het voorwoord de lezer aangeemoedigd door een parallel te trekken met de „simpele vergelijkingen die het wonder van elektriciteit en magnetisme samenvatten". De schrijver richt zich op (en propageert daarbij) een bepaalde aanpak van het detailplanning-probleem, nl. de kwantumplanning bij de werkkuitgifte. Om deze aanpak te plaatsen is het wellicht nuttig vooraf enkele opmerkingen over detailplanning te maken.

Bij de detailplanning gaat het er o.a. om beslissingen te geven omtrent het tijdstip waarop en de produktiemiddelen (personen en/of machines) waardoor een bepaalde werkopdracht zal worden uitgevoerd. Een order van een klant wordt door de planningafdeling gesplitst in een aantal werkopdrachten, die door verschillende groepen produktiemiddelen dienen te worden uitgevoerd. Om technische redenen zal veelal een deel van de werkopdrachten een vaste opeenvolging van uitvoering vereisen. Als gevolg van de verscheidenheid der klantenorders en de daaruit resulterende verschillen in gang van werkstukken door de fabriek, ontstaan knelpunten in de vorm van (tijdelijk) verschil tussen gevraagde en beschikbare capaciteit bij groepen produktiemiddelen. Daaruit resulteren wachttijden van werkstukken en onderbezetting van (opvolgende) produktiemiddelen.

Het vraagstuk van het toewijzen van werkopdrachten aan groepen produktiemiddelen in de tijd is in hoofdlijnen benaderd op twee wijzen.

Bij de doorstroomplanning doet de planningafdeling geen gedetailleerde uitspraken omtrent de tijdstippen van uitvoering der werkopdrachten, doch schrijft regels voor, die de volgorde van uitvoering vastleggen. Door het kiezen van voorrangregels met bepaalde eigenschappen kan invloed worden uitgeoefend op de snelheid van doorstroming en op de bezettingsgraad (bv. de regel „geef voorrang aan de werkopdracht

met de kortste bewerkingstijd" geeft gemiddeld een relatief snelle doorstroming).

Bij de legkaartplanning tracht de planning-afdeling door „passen en meten" de werkopdrachten zodanig te verdelen in de tijd, dat zo weinig mogelijk wachten bij bepaalde groepen produktiemiddelen optreedt en onderbezetting bij andere groepen wordt vermeden. Geavanceerde vormen van legkaartplanning doen het „passen en meten" o.a. met behulp van netwerktechnieken en komputerprogramma's.\*)

De kwantumplanning waarover VERZIJJL schrijft gaat ervan uit dat de beslissing omtrent het preciese tijdstip van uitvoering en omtrent de volgorde van uitvoering, binnen zekere grenzen, beter kan worden overgelaten aan de uitvoerende personen. Het planning bureau geeft op vaste tijdstippen pakketten van werkopdrachten voor een vast aantal werkuren uit (bv. enkele weken). Tussen de tijdstippen van werkuitgifte beslist de uitvoerende groep over tijdstip en volgorde van uitvoering. De werknemer weet aan het begin van een periode van werkuitgifte wat de naaste toekomst in petto heeft en zou daardoor „zicht op zijn tijd" krijgen. Dit resulteert, aldus VERZIJJL, in een betere „stemming" (p. 43) en in een beter halen van de standaards. Eén der problemen bij de kwantumplanning is nu hoe de planningafdeling werkpakketten zou kunnen samenstellen, waarvoor geldt dat de gevraagde capaciteit gelijk is aan de beschikbare capaciteit, per periode en per groep produktiemiddelen. Het grootste deel van „Plannen en informeren" is gewijd aan het beschouwen van mogelijkheden daartoe. Voor een groot aantal casusposities wordt een uitwerking gegeven van voorwaarden waaraan zou moeten worden voldaan en van de doorlooptijden die ontstaan. Impliciet blijkt dat de omvangrijke kombinatoriek, die kenmerkend is voor de detailplanning, ook bij kwantumplanning aanwezig is zodra men overlappende perioden van werkuitgifte en meerdere produktiefasen in beschouwing neemt. Hoe dan goede werkpakketten kunnen worden samengesteld blijkt niet zo

simpel te zijn als aangekondigd. Bepaalde voorbeelden illustreren de problematiek zeer goed (o.a. hoofdstuk 1). Zonder dat VERZIJJL dit expliciet aangeeft komen ook zwakke kanten van de kwantumplanning naar voren. Dit is bv. het geval als ter verkrijging van een aanvaardbare doorlooptijd de perioden van werkuitgifte tot overlappen worden gebracht en de volgorde van bewerking wordt voorgeschreven (o.a. hfdst. 6). Daarmee wordt immers een doelstelling van kwantumplanning, nl. om keuzevrijheid aan de uitvoerder te laten, aangetast.

Er zijn trouwens meer onbeantwoorde vragen die verband houden met die vrijheid van keuze bij de uitvoering. Hoe moeten spoedorders bij kwantumplanning worden behandeld zonder de werkuitgifte perioden triviaal kort te maken? Hoe moet worden bijgestuurd bij optredende verstoringen? Soms krijgt de lezer de indruk dat VERZIJJL de impliciete veronderstelling hanteert, dat de uitvoerende personen zelf wel door sturen de optredende verstoringen opvangen (p. 61, p. 32/33). Het „direkt" overwerken resp. verschuiven van werktijden (p. 71) zal echter niet buiten de planningafdeling om kunnen worden geregeld. Dat de uitvoerende groep het bijsturen op verstoringen kan klaren wordt niet aangetoond. Een hiaat in de beschouwingen van VERZIJJL is m.i. dat vrijwel niet wordt ingegaan op de vraag hoe een koördinatie in de tijd zal kunnen worden verkregen tussen de verschillende pakketten van werkopdrachten. Optredende veranderingen in gevraagde capaciteit per periode moeten volgens VERZIJJL worden opgevangen door de verkoop en orderakseptatie. Deze zouden net zoveel orders per periode van werkuitgifte mogen aksepteren als door de fabriek worden klaargemaakt. VERZIJJL schrijft (vet gedrukt): „Er is geen belangrijker regel dan deze regel". Naar zijn mening zal geen bedrijfsleiding dit onderschrijven! En ook op theoretische gronden is juist een samenhang tussen de besluitvorming omtrent verkopen en produktie wenselijk te achten. In hoeverre het onderzoek hiertoe reeds operationeel hanteerbare modellen heeft opgeleverd voor de fabriekssituatie die VERZIJJL in gedachten heeft, is een vraag waarop nu niet zal worden ingegaan. Hoe bij kwantumplanning een aansluiting aan de globale (of aggregaat)planning zou moeten worden verkregen bij veranderingen in totale gevraagde capaciteit blijft echter onbeantwoord. Overigens schrijft VERZIJJL op p. 23 zelf dat zowel produktie als verkopen uitgangspunten bij de planning dienen te vormen, doch op p. 30 blijkt dat de voorbeelden de produktie centraal zullen stellen. En de behandeling van het probleem ge-

\* Voorbeelden daarvan zijn o.a. te vinden in: S. Reiter, *A System for Managing Job-Shop Production*, Journal of Bus., vol. 34 (1966), nr 3.

A. Bosman, *Systemen, planning, netwerken* (Diss. Groningen), Leiden, 1969.

P. M. T. Canals, *Integrale planning*, NIVE/UP, Rotterdam, 1968.

schiedt vrijwel uitsluitend aan de hand van voorbeelden.

Verder zou meer aandacht aan de vergelijking van kwantumplanning met doorstroomplanning en legkaartplanning (geavanceerde vorm) kunnen zijn gegeven. Dit zowel met betrekking tot doorstroomsnelheid en levertermijn als m.b.t. resultaten van onderzoek naar werkbevrediging. De lezer zal vermoedelijk niet van de voordelen van kwantumplanning overtuigd zijn, eerder van het tegendeel. Zou trouwens de beslissingsvrijheid van de vakman niet beter in de technische richting kunnen worden gezocht, dan in de bestuurlijke richting? In de eerste richting ligt immers zijn specifieke bekwaamheid en taak, terwijl hij voor het koördineren van zijn taak in een groter geheel andere kennis en informatie nodig heeft. De vakman zou met zijn technische kennis wellicht een deel van de verstoringen kunnen bijsturen. Het komt mij voor dat de schrijver hierover vanuit zijn onderzoek en ervaring een belangrijke bijdrage kan leveren.

De beschouwingen van VERZIJL over informeren van de uitvoerenden (hfdst. 2) bevatten vele waardevolle praktische adviezen.

Wat de presentatie betreft: naar mijn mening zullen de talrijke voorbeelden bij de lezer gaandeweg associaties oproepen aan de in de inleiding geschetste toestand van zwemmen om niet te verdrinken. Menige lezer zal halverwege het boek door de voorbeelden het probleem niet meer zien. Het in romantische termen spreken over kwantumplanning (o.a. par. 2, p. 62, bijl. 2) of de intellektualistische hoogstandjes (sommige bespiegelingen, opschriften hoofdstukken) kunnen dat zicht niet geven. Bij vele voorbeelden is de toelichting summier, soms ontbreken definities. Formules komen soms uit de lucht vallen (b.v. p. 96). Er zou meer te noemen zijn. Ik vrees dan ook dat vele lezers p. 129 niet zullen halen. Dat zou jammer zijn voor het onderwerp. Temeer waar de (summier) genoemde positieve aspecten van kwantumplanning voor de werkbevrediging vermoedelijk de redenen zijn geweest voor de populaire presentatie. Toch is dit boek van VERZIJL m.i. waardevol, omdat het een concrete uitwerking geeft van een stuk detailplanning, waarin uitkomsten van de gedragswetenschappen worden geïntegreerd. Dat is meer dan vele schoonklinkende woorden en vormde aanleiding tot deze uitvoerige recensie.

Motto: „De haan maakt meer lawaai dan de kip die het ei legt”.  
(J. C. Harris)

Drs. G. ter Veer,

## BELEGGINGSBELEID IN VERLEDEN EN HEDEN

N.V. Kluwer, Deventer, 1972, 121 pp., f 16,50

door Drs. W. Weima

### *Korte weergave van de inhoud*

De auteur heeft zich de volgende doeleinden gesteld:

- nagaan wat beleggen in feite is;
- nagaan welke doeleinden men met beleggen nastreeft;
- het formuleren van een beleggingsadvies voor de toekomst;
- ex post beoordeling van het beleggingsbeleid van pensioenfondsen;
- kwantificering van de maximale ruimte waarover pensioenfondsen beschikken om te beleggen in „zakelijke waarden”.

Bij de verdere uitwerking wordt een algemeen beeld geschetst van de beleggingsmerites van aandelen, obligaties en huizen. De beleggingsobjecten worden onderscheiden in zakelijke en nominale waarden. De *zakelijke waarden* vertonen overeenkomst met ondernemend vermogen, d.w.z. de opbrengsten zijn afhankelijk van de resultaten van de onderliggende zaken waarop de waarden betrekking hebben. De *zakelijke waarden* zouden eigendommen behelsen. De *nominale waarden* vertonen gelijkheid met niet-ondernemend vermogen, waarbij de vergoeding van te voren is bepaald. De *nominale waarden* worden gelijk gesteld met schuldverordeningen.

Beleggen wordt omschreven als „het beschikken over een vermogen van een gegeven omvang voorzover dit beschikken niet bestaat uit rechtstreekse aanwending in de productieve sektor (investeren), noch bestaat uit aanwending in de consumptieve sektor (consumeren)”.

Bij de belegging loopt de belegger verschillende risico's:

- 1 Het *inkomensrisiko*, d.i. het risico dat geen of onvoldoende inkomen van de belegging wordt verkregen;
- 2 Het *vermogensrisiko*, welk weer wordt opgesplitst in kapitaalrisiko en koopkrachtrisiko. Het kapitaalrisiko is het risico dat de hoofdsom geheel of gedeeltelijk teniet gaat. Koopkrachtrisiko houdt het risico in dat het reël geïn-

vesteerde vermogen in de loop der tijd in waarde daalt.

Uit deze indeling vloeit een belangwekkende ratio voort, waar verder veel mee wordt gewerkt, nl. het *opbrengstpercentage*. Deze ratio wordt gedefinieerd als: „Het gezamenlijke resultaat van de inkomsten en de vermogensmutaties . . . uitgedrukt in het vermogen”.

De auteur formuleert als doelstelling van het beleggen voor de rest van zijn betoog: „het behalen van een zo hoog mogelijke opbrengst over het belegde vermogen . . . binnen een bepaald kader van risico's welke men als belegger aanvaardbaar acht”. Het risico van een belegging wordt gemeten d.m.v. een *risikofactor*. Deze risikofactor is een maatstaf voor de gemiddelde procentuele afwijking van de afzonderlijke waarden van de punten in het spreidingsdiagram tot de waarden van de punten op de standaardlijn. Door middel van de risikofactor worden de (veelal) grillige waarden van de variabelen getransformeerd in een meer stabiele bandbreedte rond een gemiddelde. Een belegger zal de diverse beleggingsalternatieven dienen te meten naar hun verwachte opbrengstpercentage en verwachte risikofactor, alvorens een beslissing te nemen. Bij zakelijke waarden zou de risikofactor veelal groter zijn dan bij de nominale waarden.

In het tweede hoofdstuk wordt uitvoerig ingegaan op de bepaling van opbrengstpercentages en risikofactoren van zakelijke en nominale waarden vanaf 1870 tot 1970 in de V.S., Engeland en Nederland. Het uiteindelijke doel is, om met de verkregen historische gegevens, uitspraken te plegen over de toekomst. Uit het onderzoek blijkt dat de risikofactor van nominale waarden in het algemeen lager is geweest dan die van zakelijke waarden. Daarnaast constateerde de auteur een lange golfbeweging in de intereststand van obligaties, in de literatuur wel als de „Kondratieff” omschreven. De opbrengstpercentages van obligaties en aandelen zijn steeds over een periode van 10 jaar berekend.

Bij de zakelijke waarden, i.c. aandelen, deed zich na de eerste wereldoorlog het merkwaardige verschijnsel voor dat de opbrengstpercentages en risikofactoren een tegengesteld verloop gingen vertonen. T.a.v. het recente verleden wordt gekonstateerd dat in de periode 1964-1970 de aandelen in Amerika, Engeland en Nederland vrijwel niet meer in waarde zijn gestegen.

In het algemeen werd een synchroon verloop gekonstateerd van de opbrengstpercentages van nominale waarden en de prijs van zakelijke waarden in de drie genoemde landen. Verder

werd er ook een golfbeweging in de opbrengstpercentages van aandelen gekonstateerd, waarbij de tijdsduur dezer golf na 1925 langer werd. Ook was het opbrengstpercentage van aandelen veelal hoger dan van nominale waarden.

Op p. 56 wordt een kritisch punt behandeld. Auteur tracht aan te tonen dat in 1970 het keerpunt van de Kondratieff is bereikt en dat we nu een periode van structurele onderbesteding van 25 jaar tegemoet zullen gaan met een rentedaling, een geringe winsttoename en weinig verandering in de kosten van levensonderhoud. Vervolgens wordt een toekomstverwachting voor een periode van 10 à 13 jaar gespecificeerd voor de opbrengstpercentages en risikofactoren van nominale en zakelijke waarden. Op basis van gegevens die in september 1971 beschikbaar waren, stelt Ter Veer dat een belegger over de periode 1971-1983 een lager opbrengstpercentage voor zakelijke waarden t.o.v. nominale waarden kan verwachten, terwijl tevens de risikofactor voor zakelijke waarden hoger zal liggen. Deze constatering voert tot het volgende beleggingsadvies voor de voornoemde periode: belegging voor 100% in nominale waarden verdient de voorkeur.

Aan de hand van historische gegevens over opbrengstpercentages en risikofactoren van nominale en zakelijke waarden konkludeert de auteur dat het beleggingsbeleid van de pensioenfonds in Nederland in de periode 1950 tot 1960 verkeerd is geweest.

In het slothoofdstuk wordt het weerstandsvermogen van pensioenfonds in Nederland gekwantificeerd. Vervolgens worden op basis van de veronderstelling dat de Kondratieff in 1970 zijn omslagpunt heeft bereikt, de risikofactoren van de diverse beleggingscategorieën van pensioenfonds geschat en vervolgens omgewerkt tot een verlieskans. Door de samenstelling van de beleggingsportefeuille van pensioenfonds ultimo 1969 als basis te nemen, worden de verlieskansen van deze portefeuille vergeleken met het procentuele weerstandsvermogen. Dit leidt tot de conclusie dat de pensioenfonds thans veel meer in zakelijke waarden zouden *kunnen* beleggen. Echter, op grond van het verwachte lagere opbrengstpercentage van zakelijke waarden t.o.v. nominale waarden, wordt verdere uitbouw van de portefeuille der pensioenfonds naar zakelijke waarden niet opportuun geacht.

#### *Enkele kritische kanttekeningen*

Schopenhauer heeft het lastige proces welke de lezer, doch de recensent in het bijzonder, door-

maakt treffend omschreven als: „Lezen is denken met een anderms hoofd in plaats van met dat van jezelf”. Hoewel wij hebben gepoogd ons in te leven in de geest van de auteur, hebben wij hem niet altijd kunnen volgen. We vatten onze punten van kritiek als volgt samen:

1e) Schrijver formuleert o.a. als beleggingsdoelstelling, het verkrijgen van een bepaalde inkomensstroom, die dekking geeft tegen de geldontwaarding. Vervolgens verklaart de auteur dat aandelen in Nederland over de periode 1960-1970, niet aan deze doelstelling voldeden. Daartoe wordt de beurswaarde-index van het CBS vergeleken met de inflatie-percentages over deze periode. Wij menen dat dit bewijs onvoldoende is. De schrijver had als criterium niet de beurskoersen, doch de opbrengstpercentages van de aandelen dienen te nemen. Immers men mag aannemen dat dividenden e.d. ook een zekere bescherming tegen inflatie bieden.

In par. 2 van hoofdstuk 1 wreekt zich het feit dat Ter Veer twee zaken door elkaar haalt: het handhaven van de koopkracht van het geïnvesteerde vermogen en het verwerven van een inflatiebestendige inkomensstroom. Voor aandelen wordt een bewijs geleverd voor slechts de koopkracht van het geïnvesteerde vermogen en voor de kasgeldleningen voor de inflatiebestendige inkomensstroom.

2e) Op pag. 27 wordt ten onrechte aangenomen dat een curve die van verschillende beleggingsmogelijkheden de verwachte opbrengsten combineert met de verwachte risico's, de nutscurve zou zijn van de belegger.

3e) Diverse malen neemt de schrijver aan dat bij belegging in nominale waarden het opbrengstpercentage ex ante met vrij grote nauwkeurigheid is te bepalen. Op pagina 31 lezen we bijvoorbeeld: „Immers bij nominale waarden kent men wel het opbrengstpercentage . . .”.

Voor een belegger die in nominale waarden belegt, en vòòr het tijdstip van aflossing zijn waardepapier op de beurs verkoopt, is aan het begin van de planperiode de te realiseren koers moeilijk exact te bepalen en daarmee dus ook het opbrengstpercentage. Daarnaast kunnen zich bij nominale waarden ook risico's manifesteren, die ex ante moeilijk te voorspellen zijn. We denken aan solvabiliteitsrisiko's, valuta-risiko's, risico's van vervroegde aflossing etc.

4e) In het tweede hoofdstuk wordt gepoogd de opbrengstpercentages van nominale waarden ex post te berekenen. De auteur berekent echter geen opbrengstpercentages, doch jaarrendementen.

Dit wreekt zich in het derde hoofdstuk, waar

de auteur beoogt de opbrengstpercentages van zakelijke en nominale waarden met elkaar te vergelijken. In feite wordt slechts het jaarlijkse rentetarief van obligaties met de opbrengstpercentages van aandelen vergeleken. Deze onjuiste vergelijking kan tot onjuiste konklusies van de auteur hebben geleid.

Onze kritiek wordt nog versterkt door het feit, dat de auteur geheel verschillende veronderstellingen hanteert t.a.v. de bestemming van het beschikbaar komende inkomen van de diverse beleggingen. Bij de nominale waarden wordt in tegenstelling tot de zakelijke waarden (aandelen) niet aangenomen dat het vrijvallende inkomen meteen wordt herbelegd tegen de dan geldende beurskoers.

5e) De auteur heeft zijn werk onnodig kwetsbaar gemaakt door het toespitsen van zijn konklusies op de vraag „aan welke beleggingsvorm . . . thans (wij schrijven deze regels in september 1971) de voorkeur moet worden gegeven”. Door de gekozen opzet wordt de indruk gewekt dat de studie sterk tijd-gebonden is. Dit is inderdaad ook het geval wanneer tot normatieve uitspraken wordt overgegaan voor wat betreft de beleggingskeuze tussen zakelijke en nominale waarden.

Kennelijk heeft de auteur ook met deze verouderingsgedachte geworsteld, waar hij reeds in het voorwoord stelt: „Als u deze regels leest, . . . hebt u de indruk dat het boek alweer verouderd is”.

6e) Het gebruik van het begrip risikofactor door de auteur heeft bij ons geen consistente indruk achtergelaten. Welke is de betekenis van de risikofactor in het betoog van Ter Veer? Als we diens bedoelingen juist hebben geïnterpreteerd, dient de risikofactor als graadmeter voor de inkomens- en kapitaalsrisiko's van de beleggingen.

Hoe deze risikofactor concreet door de auteur zelf wordt berekend voor de diverse beleggingsvormen wordt niet duidelijk uit de doeken gedaan. Doch impliciet konden wij afleiden dat de risikofactor wordt betrokken op de opbrengstpercentages van de beleggingen. Daar echter (zie punt 4) de opbrengstpercentages voor nominale en zakelijke waarden *in hun onderling verband* inconsistent worden toegepast, worden de risikofactoren ook inconsistent verwerkt.

Trouwens wij zijn van mening dat de door Ter Veer gehanteerde risikofactor bepaald niet die risico's meet zoals deze door hemzelf zijn gedefinieerd. Naast de ongunstige risico's waar de auteur de nadruk op legt kunnen in de

risikofaktor ook de gunstige risico's worden verwerkt.

Verder meet de risikofaktor bij de nominale waarden in de interpretatie van Ter Veer òf slechts de jaarlijkse schommelingen in het inkomen òf de schommelingen in het vermogen. Bij de zakelijke waarden komen in de risikofaktor echter zowel het inkomens- als het vermogensrisiko tot uiting.

Wij menen dat er nog een andere reden is, waarom de schrijver de risikofactoren van de nominale en zakelijke waarden niet zondermeer met elkaar kan vergelijken. De statistische gegevens zijn nl. van een geheel verschillende structuur. Zo berekent Ter Veer de opbrengstpercentages van nominale waarden in Nederland aan de hand van een specifieke belegging, de  $2\frac{1}{2}\%$  Nederlandse Werkelijke Schuld. Voor de zakelijke waarden worden samengestelde indexcijfers berekend, waar een grote verscheidenheid beleggingswaarden aan ten grondslag ligt. Voor de ontwikkeling van aandelenkoersen in de V.S. bijvoorbeeld wordt vanaf 1926 gebruik gemaakt van de bekende Standard and Poor's Compositie Index. De risikofactoren die op basis van een samengestelde index worden berekend, kunnen een stabielere verloop vertonen, dan die welke op één enkelvoudige index zijn gebaseerd, juist vanwege het feit van *risikokompensatie*.

7e) De studie van Ter Veer wordt gekenmerkt door de basisgedachte dat het verleden ons informatie verschaft, waar we voor de toekomst voorspellingen op kunnen grondvesten. Deze filosofie blijkt reeds aanstonds uit het motto dat de auteur aan zijn werk toekende: „In 't verleden ligt het heden, in het nu wat worden zal”. Ter Veer meent bij de analyse van ontwikkelingen in waarden van economische variabelen over de periode 1870 tot 1970 diverse malen de lange golf of Kondratieff te herkennen. En inderdaad, zijn cijfermateriaal verschaft ons bijzonder interessante indicaties. Zijn analyse begint echter een bedenkelijk karakter te krijgen, zodra wordt getracht de Kondratieff te aktualiseren en te prognostiseren. In zegge en schrijve één halve pagina (p. 56) meent Ter Veer de lezer te kunnen overtuigen dat de Kondratieff in 1970/71 zijn keerpunt heeft bereikt. Vervolgens neemt de auteur voetstoots aan dat de Kondratieff zich met de historisch gevonden regelmaat ook in de toekomst zal voortzetten. Daarvan uitgaande worden voor de periode 1971-1983 de risikofactoren en opbrengstpercentages van nominale en zakelijke waarden geschat. Daarbij wordt kennelijk dankbaar gebruik gemaakt van verzamelde gegevens

uit de derde fase van de Kondratieff in de periode 1871-1883 en 1921-1933. Naar onze smaak zijn de door Ter Veer gemaakte schattingen erg speculatief, hetgeen temeer opvalt, daar de auteur voor beleggers aanneemt, dat zij een risico-afkeer vertonen.

Met onze kritiek willen wij niet stellen dat de voorspellingen van de auteur bij voorbaat foutief zouden zijn. Wel echter menen wij dat een noodzakelijk verbindingsstuk ontbreekt tussen de economisch-historische beschrijving van diverse beleggingen en de voorspelde ontwikkelingen daarvan in de toekomst. Met andere woorden de schrijver springt van een beschrijvende fase plotsklaps over op een voorspellende fase. Daarbij missen wij node een verklarende fase.

De studie van de auteur zou beter tot zijn recht zijn gekomen indien deze zich òf had beperkt tot een zuiver economisch-historische beschrijving van beleggingsvormen òf meer theoretische ondergrond had gegeven aan zijn voorspellend „model”. Daarbij had de schrijver aansluiting kunnen zoeken bij de moderne conjunctuur- en structuurtheorie.

Enige voorzichtigheid over het zondermeer aannemen van een Kondratieff in het verleden en in de toekomst zou op zijn plaats zijn geweest. Zo stelt Hamberg: „There is still considerable controversy about the existence of this movement as a separate type, and it may never be completely cleared up, because of the lack of statistical series of sufficient length to embrace several of these long waves”<sup>1)</sup>.

Men krijgt zelfs onmiskenbaar de indruk dat de economen de Kondratieff als theoretisch probleem, als een Zwarte Piet overdragen aan nieuwe generaties. Ernst Wagemann schreef reeds in 1929 over de lange golf: „Die Untersuchungen darüber sind noch nicht abgeschlossen”<sup>2)</sup> en Tinbergen schrijft in 1943 over de lange golf: „Een bevredigende vergelijking van de verschillende standpunten en een synthese zijn bij ons weten nog niet gebracht. Zodat het vraagstuk van de lange golven der conjunctuur nog behoort tot de gebieden waarop de wetenschappelijke energie zich kan richten”<sup>3)</sup>. De Jong schrijft ten slotte in 1956 over de lange

1) Hamberg, D., „Business Cycles”, The McMillan Company, New York 1960, p. 9.

2) Wagemann, E., „Einführung in die Konjunkturlehre”, Quelle und Mener, Leipzig 1929, p. 67.

3) Tinbergen, J., „Economische Bewegingsleer”, N.V. Noord-Hollandische Uitgeversmij., Amsterdam 1943, p. 166.

golf: „Het laatste woord is over deze kwestie nog niet gesproken”<sup>4</sup>).

8e) Op grond van de in het voorgaande geformuleerde veronderstellingen, meent de auteur dat voor de periode 1971-1983 nominale waarden als belegging de voorkeur verdienen boven zakelijke waarden. Daarbij heeft de auteur de belastingfaktor in zijn betoog verwaarloosd, hetgeen de aktualiteit van zijn beleggingsadvies beperkt. Immers, in Nederland zijn vermogenswinsten voor de partikuliere belegger onbelast, en juist deze zijn bij zakelijke waarden zo interessant!

9e) De partikuliere belegger zal in het werk van Ter Veer tevergeefs speuren naar konkrete beleggingsadviezen; daar is het werk te algemeen voor. De aanbevelingen van de auteur komen in feite niet verder, dan het geven van een voorrangsregel voor de ene algemene beleggingsvorm (nominale waarden) t.o.v. een andere (zakelijke waarden).

Slechts één keer valt de auteur uit zijn rol, waarbij hij de volgende uitspraak pleegt: „Voor woningen in landen met een stabiele regering, een zonnig klimaat, lage kosten van levensonderhoud en nabij de kust (enkele landen rond de Middellandse Zee) zijn onze verwachtingen nog weer gunstiger (p. 63).

10e) Semantisch is het werk van Ter Veer voor verbeteringen vatbaar. Zo worden de termen geld- en inkomensstroom in hoofdstuk 1 met elkaar verward. Naast de term inkomen, wordt nog gewerkt met de termen resultaat en opbrengst. Verder worden de termen risico en onzekerheid onvoldoende onderscheiden.

Verder zouden de uiteenzettingen aan diepte hebben gewonnen indien de term opbrengstpercentage nader zou worden opgesplitst. Naar analogie van Bouma zou men kunnen onderscheiden: de beloofde, effectieve, gemiddelde boekhoudkundige, gerealiseerde en vereiste opbrengstpercentages<sup>5</sup>).

Na deze woorden van kritiek willen wij ook enige woorden van waardering vermelden. Ter Veer heeft met zijn werk interessant cijfermateriaal verzameld omtrent de rendementscijfers, opbrengstpercentages en risikofactoren van ver-

schillende beleggingsvormen. Dit levert soms onverwachte konklusies op, bijv. dat de gemiddelde waarde van los bouwland over de periode 1953-1970 meer is toegenomen dan de gemiddelde waarde van woningen over deze periode. Ook beheerders van pensioenfondsen kunnen waardevolle informatie uit deze studie verwerven. Dat de auteur zelfs voorspellingen heeft durven wagen omtrent de merites van diverse beleggingen in de toekomst, getuigt van moed, waar menig ander auteur te weinig blijk van geeft.

---

<sup>4</sup>) De Jong, F. J., „*De werking van een volkshuishouding*”, deel II, Stenfert Kroese, Leiden 1957, p. 58.

<sup>5</sup>) Bouma, J. L., „*Leerboek der Bedrijfs-economie*, deel II, De theorie van de financiering van ondernemingen, N.V. Uitgeverij v/h G. Delwel, Wassenaar 1971.



B. de Brabander,  
D. de Schoolmeester, E. Vanlommel,  
R. Leyder

## HET COMPUTERGEBRUIK IN BELGIE

*door Prof. A. J. van 't Klooster*

Seminarie voor productiviteitsstudie en -onderzoek.

Rijksuniversiteit Gent, 1972.

300 bladzijden met vragenlijsten voor enquête.  
Prijs Bfrs. 500.

Dit boek bevat het verslag van een onderzoeksproject, uitgevoerd in opdracht van de Belgische Dienst voor de Opvoering van de Productiviteit.

De studie heeft zich gericht op de hele problematiek die verband houdt met het gebruik van elektronische gegevensverwerkende apparatuur (beïnvloedingsfactoren en gevolgen voor de organisatie) in de Belgische ondernemingen.

De studie is serieus opgezet, ruim 200 bedrijven zijn bij de enquête betrokken, vele vragen zijn gesteld en de verkregen gegevens zijn uitvoerig bewerkt en met elkaar in relatie gebracht en op de mogelijkheden om conclusies te trekken onderzocht. De auteurs hebben uitvoerig toegelicht hoe de cijfers zijn bewerkt en hoe de conclusies zijn getrokken. Zij hebben niet nagelaten te vermelden wanneer zij meenden dat het materiaal geen conclusies toeliet.

Alleen de lezer die met statistiek vertrouwd is, zal zelf kunnen vaststellen in hoeverre de getrokken conclusies op feiten steunen.

Het is uitermate te betreuren dat het in 1972 verschenen boek is gebaseerd op materiaal dat dateert van 1969. De auteurs menen dat de situatie bij het verschijnen van het boek niet zo drastisch is veranderd, dat de cijfers een volledig verouderd beeld ophangen van het computergebruik in de Belgische ondernemingen.

Ik laat deze conclusie graag voor rekening van de auteurs; zonder cijfers van een nieuwe vergelijkbare studie durf ik deze uitspraak niet te onderstrepen, noch er definitief stelling tegen te nemen.

Wel wil ik de lezer van het boek er op wijzen, dat een aantal ontwikkelingen die in de laatste jaren sterk naar voren zijn gekomen hun weerslag niet in de cijfers van 1969 hebben kunnen vinden. Ik doel hierbij op:

- de datatransmissie
- de multiprogrammering
- de toenemende ontwikkeling van „bread and

butter” toepassing naar meer ingewikkelder toepassingen.

Heeft dit boek dan nog wel enige betekenis?

Ik meen van wel, met name is het geheel naast het exacte cijfermateriaal voldoende beschouwend opgezet om de lezer inzicht in de vraagstukken te geven. De auteurs maken uit de algemene literatuur de vraagstellingen en gaan na of de uitkomsten van hun onderzoek de verwachtingen dekken of niet. De situatie van 1969 kan van belang zijn voor 1973 in die zin, dat de lezer zich weer eens goed realiseert welke de typen toepassingen in 1969 waren en welke conversievraagstukken zich (kunnen) voordoen indien men nu de „bread and butter” toepassingen wil verlaten.

Anderzijds moet de lezer erop worden gewezen - gelukkig doen de auteurs dat zelf ook - dat het bij vele onderzoekpunten de vraag is of de enquête representatief was en of de vragen wel voldoende objectief waren; in vele gevallen is naar meningen gevraagd en is niet waargenomen.

Dit laatste is vooral het geval in de delen II en III van het boek „Organisatorische gevolgen van het computergebruik”, dat ik persoonlijk het beste gedeelte vind. Een dergelijke studie, die nu eenmalig is opgezet, zou enorm aan waarde winnen, indien zij werd herhaald en daardoor in de tijd vergelijkbaar.

De auteurs starten het verslag van hun studie met de voornaamste theoretische conclusies. Ik wil deze boekbespreking besluiten met enkele conclusies uit het boek, deels omdat ik aanneem dat zij voor Nederland ook gelden, deels omdat ze mij toch enigszins frappeerden.

In 1969 bleek:

- De automatisering is vooral in de administratieve sektor ontwikkeld met als doel kostenbesparing en opdoen van ervaring.
- De verhouding apparatuur en bedienend personeel is ruwweg 50-50.
- De aard van de toepassingen in industriële ondernemingen houdt nauw verband met de verhouding productie op order of productie op voorraad. In het eerste geval ligt het accent op de produktievraagstukken, in het tweede geval op de verkoopvraagstukken.
- De computer heeft nog weinig invloed op de organisatie en de beslissingsstructuur.
- Het resultaat van inschakeling van de gebruiker bij het tot standkomen van projecten blijkt moeilijk te meten.
- In ruim 40% der gevallen werd het initiatief tot automatisering door automatiseringsspecialisten genomen; de adviseurs hadden een laag percentage als initiatiefnemers.

Prof. W. J. Reddin

### MANAGERSEFFECTIVITEIT

Samsom/NIVE, Alphen aan den Rijn/'s-Gravenhage 1973 (vert.), 345 blz. prijs f 45,—

*door Drs. H. C. Dekker*

Aan het eind van de vijftiger jaren begon er in de kring van organisatie-deskundigen een groeiende belangstelling te ontstaan voor managementstijlen. In 1962 introduceerden Blake en Mouton hun „managerial-grid“-benadering. Hierin kenden zij aan het leiderschap twee dimensies toe, te weten de zorg voor de mensen en de zorg voor de produktie. Het is de verdienste van Reddin dat hij hieraan een derde dimensie heeft toegevoegd: de effectiviteit van het leiderschap.

Reddin wil met zijn boek de managers en de organisaties waarin zij werken effectiever doen functioneren dan voorheen. In het voorwoord zegt hij onder meer dat het boek de manager in staat stelt een waarde-analyse te maken van zichzelf in de organisatie.

In het boek staat de 3-D theorie centraal. In deze theorie gaat Reddin uit van drie dimensies die hij in het leiderschap onderkent, nl. de taakgerichtheid, de relatiegerichtheid en de effectiviteit. In de twee eerstgenoemde dimensies herkent de lezer de twee dimensies die Blake en Mouton in hun „managerial-grid“-benadering hebben ontwikkeld.

Uitgaande van de twee eerstgenoemde dimensies - de relatiegerichtheid en de taakgerichtheid - ontstaan er vier basisstijlen van leiderschap (de separatiestijl, de relatiestijl, de dedicatiestijl en de integratiestijl). Deze worden in een basisstijl-diagram weergegeven.

Door met betrekking tot de derde dimensie - de effectiviteit - onderscheid te maken in minder effectief en effectiever dan de basisstijl, ontwikkelt Reddin acht managementstijlen. Immers geen van de basisstijlen van leiderschap kan als zodanig effectief of minder effectief worden genoemd. Hun effectiviteit hangt af van de situatie waarin ze worden aangewend. De 3-D theorie is dan ook een situationele theorie. Zij neemt de kerngedachten van de vijf benaderingswijzen die de organisatietheorie tot nu toe heeft gekend in haar beschouwingen op. De 3-D theorie verlangt van de manager de situatie

- Het is geen uitgemaakte zaak dat een hoger opleidingsniveau voor automatiseringspersoneel tot beter resultaat leidt dan ervaring in de automatisering (dit geldt voor „bread and butter“ jobs).
- Voor ruim 60% werd geprogrammeerd in machine- of assembleertaal. Bij de grotere configuratie tekent zich de voorkeur voor Cobol af.
- Het is niet te laat om te automatiseren, ontwikkeling van algemene programmatuur compenseert ruimschoots voor ervaring.  
Voor diegenen, die zich met de ontwikkeling van de automatisering bezighouden lijkt mij het materiaal en de vragenlijsten ook nu nog van betekenis.

waarin hij zich bevindt in ogeschouw te nemen om zijn effectiviteit te kunnen registreren.

Reddin's boek bestaat uit een zestal delen. In het eerste deel (vijf hoofdstukken) wordt de 3-D theorie en het daarbij behorende begrippenapparaat besproken. In dit deel (Sleutelbegrippen) geeft Reddin de volgens hem enige realistische en ondubbelzinnige definitie van managers-effectiviteit: „Effectiviteit is de mate waarin een manager de output-vereisten van zijn functie bereikt”. Volgens Reddin moet de managers-effectiviteit in termen van output - het resultaat - in plaats van in termen van input - hetgeen de manager doet - worden gedefinieerd. Effectiviteit is niet de eigenschap die de manager in een situatie inbrengt, doch hetgeen een manager in een situatie voortbrengt door op een passende wijze leiding te geven. Om deze te meten maakt Reddin gebruik van een zogenaamde vlekkenkaart. Deze kaart moet de manager in staat stellen een werkelijk beeld te verkrijgen van de situatie waarin hij zich bevindt.

Het tweede deel (Situaties) bestaat uit negen hoofdstukken. In dit deel bespreekt Reddin vijf elementen welke bepalend zijn voor situaties waarin de manager zich kan bevinden. Deze situationele elementen zijn: de technologie, de ondergeschikten, de medewerkers, de superieur en de organisatie. Met behulp van de vlekkenkaart worden de diverse situaties behandeld en verduidelijkt.

Het uit vijf hoofdstukken bestaande derde deel (Stijlen) is geheel gewijd aan een paarsgewijze behandeling van de door Reddin uit de basisstijlen ontwikkelde acht managementstijlen. Achtereenvolgens besteedt hij aandacht aan (waarbij hij eerst de basisstijl, vervolgens de minder efficiënte en tenslotte de efficiënte stijl bespreekt):

- a. de Separatie-stijl met resp. de Deserteur- en de Bureaucraatstijl;
- b. de Relatie-stijl met resp. de Missionaris- en de Ontwikkelaarstijl;
- c. de Dedicatie-stijl met resp. de Autocraat- en de Welwillend autocraatstijl;
- d. de Integratie-stijl met resp. de Compromiszoeker- en de Bestuurderstijl.

Het derde deel wordt besloten met een management-stijl diagnose-test, welke de manager in staat moet stellen zijn stijl te onderkennen.

Het volgende deel (Stijlbereik) bestaat uit twee hoofdstukken. Stijlbereik is de bekwaamheid van een manager om het basisstijlgedrag te variëren. Reddin maakt ten aanzien van het

stijlbereik onderscheid tussen een groot stijlbereik, met de stijlflexibiliteit als efficiënt en de stijldrift als minder efficiënt kenmerk, en een klein stijlbereik, met resp. de stijlveerkracht en de stijlstarheid.

Deel vijf (Managerseffectiviteit) bestaat eveneens uit twee hoofdstukken. In het ene hoofdstuk wordt in het kort aandacht besteed aan het „management by objectives” en aan de fasen om dit binnen de 3-D theorie te realiseren. Het andere hoofdstuk geeft op summier wijze antwoord op de vraag hoe een manager effectiever kan worden dan vroeger. Verder dan het geven van een aantal voor de hand liggende aanwijzingen komt Reddin helaas niet.

Het uit twee hoofdstukken bestaande laatste deel (Organisatie-effectiviteit) behandelt hoe de effectiviteit van de organisatie kan worden ontwikkeld. In het ene hoofdstuk geeft Reddin een uitgebreid veranderingsprogramma bestaande uit diverse cursussen overeenkomstig de 3-D gedachte. In het andere beschrijft de directeur van een elektriciteitsbedrijf de ervaring van zijn organisatie met toepassing van de 3-D theorie in een programma van organisatie-effectiviteit.

Prof. Reddin heeft een helder en gemakkelijk leesbaar boek geschreven over de managers-effectiviteit. Het achter ieder hoofdstuk definiëren van in het hoofdstuk geïntroduceerde begrippen werkt voor de lezer zeer verhelderend. Bovendien wordt in een appendix nog eens alle definities van begrippen uit de 3-D theorie herhaald. In de vorm van een uitklapbare bijlage ware dit laatste nog prettiger geweest. Reddin's boek is een nuttige bijdrage aan de managementliteratuur op het terrein van de leiderschapsstijlen. Het is geschreven op basis van een research ervaring van vele jaren. De in ruime mate gebruikte voorbeelden ontleend aan de praktijk werken zeer verhelderend.

Vermeldenswaard is een tweede appendix welke een uitgebreide management-bibliografie bevat. Opvallend hierin is dat de vertaler met betrekking tot een aantal publicaties de in het Nederlands vertaalde titels heeft vermeld in plaats van de oorspronkelijke.