

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUSHOUDKUNDE

*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

Moet onze benadering van computers herzien worden?

Van Amstel, R. O. - Vaak is het gebrekkig functioneren van een administratie het gevolg van onvolkomenheden in het systeem en gebrek aan inzicht bij de aanpak. Dit kan leiden tot een administratieve reorganisatie, waarbij men met de gedachte speelt een computer in te schakelen.

Na een korte beschrijving van de ontwikkeling van administratieve methoden en een inventarisatie van onvolkomenheden in een administratieve organisatie komt Van Amstel tot de uitspraak, dat de computer juist deze organisatorische en administratieve problemen kan helpen oplossen.

Het zich van te voren vastleggen op de keuze van een bepaalde computer zonder dat men zich een concreet idee vormt over de mogelijkheden leidt tot een sub-optimale aanpak van de administratieve reorganisatie. Dit kan men voorkomen door het inschakelen van een onafhankelijke adviseur, die gespecialiseerd is op het inbouwen van een computer in een administratieve organisatie.

A III - 3
E 738.4

Maatschappij belangen, september 1968

A National Commodity Code

Mitchell, H. S. - Schrijver pleit voor een nationale codering van alle handelsartikelen. De besparingen, die dat op kan leveren, spreken voor zich: codering van de Amerikaanse legervoorraden en daardoor gemeenschappelijke inkoop leidden tot een vermindering van de voorraad met \$ 44.1 miljard, tot een aanvulling van tekorten uit overtollige voorraden met \$ 2 miljard, tot een ruimtebesparing van 3,5 miljoen m² en een vermindering van de bedrijfskosten met \$ 1 miljard per jaar.

In Engeland heeft het National Computing Centre een studie doen verrichten naar de wenselijkheid en mogelijkheid van een nationaal coderingssysteem, o.a. in verband met het gemeenschappelijk gebruik van computers. In beginsel heeft ieder artikel één nummer en correspondeert ieder nummer met slechts één artikel. Probleem is de constatering of twee artikelen gelijk zijn: voor een koper kunnen ze in alle opzichten identiek zijn en daarom een enkel codenummer krijgen. Maar misschien is bij de productie bijvoorbeeld een verschil in eindbehandeling opgetreden, waardoor ze volgens de producent verschillende code-nummers verdienen. Hoe ver moeten we gaan bij de codering?

Een aan de praktijk getoetste code, die uitstekend geschikt zou zijn als uitgangspunt voor een nationale Engelse code, is volgens de schrijver het Nato-Code Systeem.

Een uniforme code heeft niet alleen betekenis binnen een onderneming, zij is ook van betekenis tussen ondernemingen, vooral als in de toekomst de computers van de diverse ondernemingen rechtstreeks met elkaar in contact zullen staan.

A III - 3
E 733.4

The Accountant, 21 september 1968

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Valuation of stock-in-trade by statistical sample

McComb, D. - Als de cliënt zich van statistische methoden bedient bij zijn voorraadcontrole kan het tot de taak van de accountant behoren vast te stellen of de methoden acceptabel en de uitkomsten voldoende betrouwbaar zijn.

In de eerste plaats moet daartoe het steekproefplan worden onderzocht en indien dit aanvaardbaar is dient de accountant er op toe te zien dat men er zich stipt aan houdt. Een verantwoorde schatting is alleen mogelijk als alle artikelen waaruit de voorraad is samengesteld een gelijke kans hebben getrokken te worden voor de steekproef. In dit verband wordt een voorbeeld gegeven van het werken met een tabel van aselechte getallen.

De keuze van het steekproefplan is afhankelijk van de aard van de voorraadadministratie en van de mate van heterogeniteit van de goederen. Achtereenvolgens worden vier varianten besproken aan de hand van cijffervoorbeelden.

Kennis van statistische methoden is voor de accountant noodzakelijk, maar hij mag zich niet blind staren op de technieken. De uitkomsten van statistische berekeningen mogen slechts worden aanvaard nadat zij getoetst zijn aan wat de accountant weet van de achtergronden van de ondernemingen in kwestie en aan zijn in de loop der jaren opgebouwde ervaringskennis.

A IV - 3
E 741.23

The Accountant, 7 september 1968

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

Probleemanalyse en probleemaanpak

Wijvekatte, M. L. - Een verantwoord probleemaanpak begint met een probleem-analyse. De daarbij te stellen vragen zijn: voor wie, waarom, hoe, hoe vaak doet het probleem zich voor, wat is er de ernst van en zijn er misschien niet genoemde redenen om het probleem te stellen? Hier ontstaan al moeilijkheden door onzindelijk denken, het verwarren van doel en middel en het „zakelijk” verdedigen van gevoelsmatige standpunten.

Hoe vinden we het antwoord op bovengenoemde vragen? Het voor wie, waarom en waarover er een probleem is, kan beantwoord worden door een opinie-onderzoek. Daaruit moet bovendien blijken de relatieve grootte van de groep ontevredenen, wat men wil en wat men er voor over heeft de oorzaak weg te nemen. Ook kan het onderwerp van ontevredenheid onderzocht worden via een symptomenonderzoek. Wordt aan dit onderzoek een oorzakenanalyse gekoppeld, dan volgt uit de opsomming van oorzaken vaak al een aantal mogelijke oplossingen. Hier moet de onderzoeker er voor waken niet te verdwalen in de veelheid van feiten. Gebeurt dat toch, dan kan hij het onderzoek beter tijdelijk laten rusten. Fundamenteel denkwerk, samen met meditatie, systematische analyse of brainstorming, kunnen hem dan weer verder brengen.

„Probleemanalyse en probleemaanpak” is een hoofdstuk uit het volgend voorjaar van Wijvekatte te verwachten boek „Methoden van Onderzoek”.

Ba II - 2
E 012.40

Doelmatig Bedrijfsbeheer, oktober 1968

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Kostenverbijzondering bij wederkerig verband tussen de kostencentra

Grijpdonck, Drs. A. - In dit artikel laat de schrijver zien, wat de gevolgen zijn voor de te berekenen kostprijs, indien men in gevallen van wederkerig verband tussen de kostencentra, niet een zo exact mogelijke berekening toepast, maar vereenvoudigingen in-voert die geen recht doen aan de circulariteit van de samenhang.

Aan de hand van een getallenvoorbeeld berekent hij achtereenvolgens drie kostprijzen, waarbij blijkt dat de vereenvoudigde berekeningen afwijkende resultaten opleveren ten opzichte van het theoretisch juiste resultaat, dat met behulp van matrix-algebra wordt verkregen.

Vereenvoudigde methodieken bij het verbijzonderen van kosten tussen kostenplaatsen met wederkerig verband blijken dus niet verantwoord te zijn. Doordat zij verkeerde informatie opleveren kunnen zij aanleiding geven tot verkeerde beleidsbeslissingen met verstrekkinge gevolgen. Een grondige mathematische benadering is gewenst.

Ba IV - 2a
E 136.351.3

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, oktober 1968

De toepassing van de theorie der vervangingswaarde in de balans

Wassink, Drs. A. - In dit artikel wordt de onjuiste toepassing van de theorie van de vervangingswaarde in Nederland sterk bekritiseerd op grond van het feit dat de economische vervangingswaarde, ondanks de geldontwaarding, de laatste 20 jaar nauwelijks is gestegen, terwijl dit in de boekhoudingen van de ondernemingen wél het geval is. Doordat de prijzen van de investeringsgoederen sinds 1950 met gemiddeld 4% per jaar zijn gestegen en de produktiviteit ervan met 3½%, is de feitelijke vervangingswaarde in geld uitgedrukt nauwelijks gestegen. Door geen rekening te houden met dit neutraliserend effect zullen de herwaarderingen der activa vaak ten onrechte zijn geschied. De reservevorming

door de ondernemers, nodig om het reële vermogen van het bedrijf in stand te houden, mag dan ook niet geschieden via de afschrijvingen op duurzame activa. Het koopkrachaspect van het vermogen dient ondergebracht te worden bij de rekeningen „kosten van instandhouding van het vermogen” of „voorziening voor geldontwaardiging”.

Een ander gevaar waar de schrijver op wijst is dat verliezen op grondstoffen of gereed produkt vaak afgeboekt worden op de herwaarderingsreserve van de duurzame activa die naar de mening van de schrijver, vaak veel te hoog is.

Ba IV - 6

Tijdschrift Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, oktober 1968

E 111.121.2

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Minimum-rendementseisen voor investeringen

B l o m D r. F. W. C. - Indien de ondernemer bij zijn marginale investeringsuitgaaf de rendementseis aanhoudt, die overeenkomt met de rendementseisen voor het marginale vermogensbeslag, wordt zijn investeringsbeleid optimaal. Deze theorie is in de praktijk echter niet toepasbaar vanwege de onzekere toekomstige ontwikkelingen.

Er zijn dan twee wegen die tot een oplossing leiden. Enerzijds kan men werken aan een verbetering van de prognostiek, anderzijds kan men pragmatisch te werk gaan door een in ruimer kring geaccepteerde rendementsnorm te stellen. Dit laatste acht de schrijver de meest voor de hand liggende gedragslijn, zolang er geen betere oplossing is gevonden.

De rendementseisen voor investeringen liggen volgens de auteur in de orde van grootte van 7 tot 10% na belastingen, of van 12 tot 15% vóór belastingen. Dit zijn globale cijfers berustend op ervaringen van succesvolle ondernemers. Het is niet te becijferen dat de hantering van een dergelijke rendementseis tot een optimaal investeringsbeleid moet voeren, maar toch is deze praktijknorm plausibel genoeg om haar niet te verwerpen zolang er niets beters is.

Na een beschouwing van enkele verschillende rendementsbegrippen in verband met de rendementseis concludeert de schrijver dat men het beste kan uitgaan van een plausibel getal, bv. 15% vóór de belastingen. Uit deze voorlopige maatstaf is een investeringsprogramma van bepaalde omvang af te leiden. Confrontatie van dit programma met de financieringsmogelijkheden zal dan moeten uitwijzen of het evenwicht tussen plannen en mogelijkheden bij de gekozen calculatievoet ligt, dan wel bij een iets hoger of lager percentage.

Ba V - 2

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, oktober 1968

E 322.32

Flood Warnings on Wall Street

L o u i s, A r t h u r M. - De omzetting op Wall Street heeft de laatste jaren gigantische vormen aangenomen. Terwijl in 1966 gemiddeld 7.500.000 effecten per dag werden verhandeld, liep dit op tot 15 miljoen in 1968. De makelaars kunnen deze ontwikkeling niet bijhouden en lopen bij hun leveringen grote achterstanden op. Doordat de klant de bestelling, indien niet binnen 5 dagen geleverd wordt, formeel mag annuleren, schept dit enorme problemen. Daarnaast is er nog de regeling met de institutionele beleggers, die pas behoeven te betalen, als hun totaal gevraagde hoeveelheid geleverd is. Voor de makelaar geeft dit financieringsproblemen, omdat deze vraag soms 10.000 à 15.000 stuks bedraagt. Bij dalende koersen kan e.e.a. voor de makelaar catastrofaal zijn. Snellere afwikkeling van de handel is de enige oplossing, waarbij computers onmisbaar zijn. Bij de New Yorkse Stock Exchange heeft men nu een systeem ontwikkeld, waarbij de feitelijke overdracht van effecten, voorzover aangehouden op Wall Street, achterwege blijft. Over meer radicale oplossingen wordt alleen nog maar gesproken; tot verdere maatregelen is men nog niet gekomen.

Ba V - 3a

Fortune, augustus 1968

E 324.212

Financing the entrepreneur

W i n s b u r g, R e x - „Where does the would-be entrepreneur with a good technical idea get that crucial £ 5.000 to £ 100.000 to set himself up in business?” Het betreft hier investeringen met een dusdanig speculatief karakter, dat de handelsbanken en andere financieringsmaatschappijen deze niet willen financieren. Europa kent twee organisaties die zich met dit soort activiteiten bezighouden; de Technical Development Capital (TDC) en European Enterprises Development Company (EED), opgezet naar voorbeeld van de American Research and Development Corporation (ARD). Deze ARD, geleid door Georges F. Doriol, investeerde in de elektronische industrie. Daarvan bracht alleen al de investering in Digital Equipment Corporation een waardestijging van het geïnvesteerde vermogen van 360.000%. Er zijn bepaalde verschillen tussen de Amerikaanse organisatie en haar Europese equivalent. Zo laat de ARD zich bij de keuze van haar investeringen voornamelijk leiden door de

directe commerciële mogelijkheden van het produkt, terwijl de TCD en EED zich meer richten op ontwikkelingen op technologisch gebied met mogelijkheden tot commerciële exploitatie.

Winsburg geeft vervolgens een overzicht van de activiteiten van de TDC en EED. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt getoond op welk moment en in welke gevallen er geld beschikbaar moet zijn.

Voor de ontwikkeling van een nieuw ondernemersklimaat is het van essentieel belang, dat er meer en ruimere financieringsbronnen aanwezig zijn.

Ba V - 5d
E 323.21

Management Today, oktober 1968

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

All that Fertilizer and no Place to Grow

O'Hanlon, Thomas - De grote jaren van de kunstmestindustrie zijn geteld. De oliemaatschappijen, die in de jaren '60 vochten om een stevige positie in deze bedrijfstak met een schijnbaar onbegrensd groeipotentieel, voeren nu een concurrentie op leven en dood, met minimale opbrengsten uit het geïnvesteerde vermogen.

De ene onderneming beschuldigt de andere van valse concurrentie en dumping, maar in feite doet iedereen er aan mee. De overcapaciteit ontstond, doordat alle ondernemingen zich instelden op een forse groei in de verwachting van grote afzetmogelijkheden in de onderontwikkelde landen, door de bevolkingsexplosie aldaar. Maar ze vergeten, dat er een verschil is tussen wat deze landen nodig hebben en wat ze kunnen betalen.

Zelfs als de capaciteit van de kunstmestindustrie niet verder toeneemt, zullen vraag en aanbod in de V.S. pas in 1972 weer in evenwicht zijn. Voor de wereldmarkt is het zelfs nog slechter gesteld. Het zal nog lang duren voordat hier weer gesproken kan worden van een stabiele situatie.

Ba VI - 1; 5; Bb V - 11
E 612.46

Fortune, juni 1968

U.S.-style of life invades Europe

Robinson, D. E. - De Amerikanen zijn er zo aan gewend geraakt Europa te zien als een paradijs van verfijnde smaak en creatieve vormgeving, dat het hun niet opvalt, dat de V.S. voor een groot deel de internationale mode beheersen en er de richting aangeven.

Amerika neemt van Europa een mode en vormgeving over, die tegemoet komt aan de behoefte van de welgestelde individualistische Europeaan. Een deel hiervan wordt door Amerika verwerkt in haar massaproductie en weer „gedeporteed” naar Europa. Dat de V.S. op de internationale massamodemarkt de toon aangeven is begrijpelijk: de Amerikaanse sociale orde is dynamischer dan de Europese en het enige, dat mode en vormgeving levend houdt, is verandering.

De massaproductie is een ontdekking van Henry Ford, maar Alfred P. Sloan Jr. ontdekte dat voor de complementaire massaconsumptie een „mass restyling” nodig is. Men moet tegemoet komen aan de psychische behoeften van de mens, die steeds iets nieuws wil. Vandaar, dat de schrijver „mass restyling” niet afkeurenswaardig acht, dit in tegenstelling tot andere Amerikaanse schrijvers als Vance Packard, Galbraith etc.

De massamode van Amerika leidt ook niet tot produkten van mindere kwaliteit. De Amerikaanse consument is een perfectionist, die alleen met het beste genoegen neemt.

De „American way of life” beheerst tegenwoordig de internationale mode en vormgeving, maar de Europese ambachtelijke creativiteit geeft er het „aroma” aan.

Ba VI - 4
E 641.252

Harvard Business Review, september/oktober 1968

How to acquire a company

Rockwell jr., W. F. - Als de huidige tendens zich doorzet, dan raken in de eerstkomende 10 jaar 30% van alle Amerikaanse ondernemingen bij een fusie of overname betrokken. Fusies, die in het verleden plaatsvonden, zijn nog al eens uitgelopen op teleurstellingen, daarom is het van belang, dat men er lering uit trekt voor de toekomst.

De schrijver is bij enige fusies betrokken geweest en put in dit artikel voornamelijk uit eigen ervaringsbronnen.

Hoewel er geen algemeen „fusiebeleid” aan te geven is, is er wel een bepaalde methodiek aan te wijzen. De schrijver vat deze samen in 10 regels of aanbevelingen.

Het voornaamste is, dat men doelgericht en planmatig te werk gaat. De ondernemingen, die gaan fuseren, moeten bij elkaar passen, zowel inzake de doelstellingen, als wat betreft de financiële, technische en commerciële aspecten.

De organisatie van de overnemende onderneming moet sterk genoeg zijn om die van het

overgenomen bedrijf op te kunnen vangen, zonder dat er te veel wrijving optreedt. Men neemt nl. niet alleen de materiële activa, de methoden en systemen, patenten en know-how, het distributie- en researchapparaat over, maar ook de mensen van de overgenomen onderneming. Deze vormen als groep het meest kwetsbare, maar ook het meest productieve activum.

Ba VI - 5
E 633.11

Harvard Business Review, september/oktober 1968

How to sell your company

H e x t e r, R. M. - In de literatuur worden overnames en fusies voornamelijk benaderd vanuit het standpunt van de overnemende ondernemingen (de „koper”). Volgens de schrijver wordt nog te weinig aandacht besteed aan de positie van de overgenomen onderneming (de „verkoper”).

De verkoop van een onderneming is een investeringsbeslissing in de meest absolute zin, daar het alle activa van de onderneming betreft. De beslissing is bovendien niet te herroepen. Het verkopen van onderneming A aan onderneming C komt er op neer, dat A voor de verkoopwaarde participeert in C.

Teveel worden verkoopbeslissingen genomen op grond van irrationele factoren; er worden geen verkoopplannen opgesteld. Men wacht meestal af tot er een redelijk aanbod komt.

Verkoopt men echter een onderneming, dan moet dit zo constructief mogelijk gebeuren, zodat door de overname de eigenaren beter af zijn dan zonder verkoop. Tevens moet de verkoper niet vergeten, dat er momenteel, in dit „tijdperk van de fusies”, meer kopers dan verkopers zijn: de ondernemingenmarkt is een verkopersmarkt. De verkoper moet daarom door een doelgericht beleid trachten het initiatief in handen te houden.

Het opstellen van een lijst van mogelijke kopers op basis van hun groei, financiële structuur, management etc. is hierbij noodzakelijk. Daarna moeten onderhandelingen aangeknoopt worden met de meest aantrekkelijke wederpartij, waarvan verwacht mag worden dat hij interesse heeft. De verkoper zal dan de sterke punten naar voren moeten brengen en een agressieve verkoopmethode moeten toepassen.

Tot slot geeft de schrijver nog een voorbeeld van een, voor overname geschikte, onderneming, waar drie potentiële kopers voor zijn.

Ba VI - 5
E 633.11

Harvard Business Review, september/oktober 1968

The City-Code on Take-overs and Mergers

De na de tweede wereldoorlog ook in Engeland sterk opgelaaide fusie- en overnamekoorts heeft in de City of London geleid tot de samenstelling van richtlijnen bij fusies en overnamen. Reeds 4 jaar later, in 1963, waren deze richtlijnen verouderd en werden nieuwe vastgesteld waarbij tevens een college werd ingesteld dat op de naleving moest toezien en ook als consultatiebureau fungeerde.

Deze richtlijnen zijn gebaseerd op 10 algemene grondslagen, welke achtereenvolgens worden uitgewerkt in vijfendertig artikelen. Het onderhavige artikel geeft van e.e.a. een uitgebreide opsomming. De schrijver concludeert dat zowel het college als de nieuwe richtlijnen goed voldoen, en suggereert dat het college een jaarverslag zou kunnen publiceren omtrent alle praktijkgevallen waarin door het college werd geïntervenieerd.

Ba VI - 5
E 633.11

Certified Accountants Journal, september 1968

A Product Life Cycle for International Trade?

W e l l s, L o u i s T. J r. - De auteur wijst op het bestaan van een voorspelbare levenscyclus van bepaalde Amerikaanse produkten in de internationale handel. Deze valt uiteen in de volgende fasen: 1. een krachtige exportpositie van de Verenigde Staten; 2. in het buitenland wordt produktie van hetzelfde artikel ter hand genomen; 3. Het buitenlandse produkt wordt concurrent op de exportmarkten; 4. het buitenlandse produkt wordt concurrent op de Amerikaanse thuismarkt.

In de toelichting op fase 1 behandelt de schrijver de situatie waaronder geproduceerd wordt op de thuismarkt en de aanleiding tot exporteren. Bij de behandeling van fase 2 besteedt de schrijver aandacht aan de positie van de buitenlandse producent en zijn markt. In fase 3 is het verschijnsel van „scale economies” belangrijk en fase 4 geeft aanleiding tot een beschrijving van de voordelen die de buitenlandse producent heeft boven zijn Amerikaanse concurrent. De auteur komt tot de conclusie, dat zijn levenscyclus-model een bruikbaar instrument is voor de analyse van exportmogelijkheden en voor de evaluatie van een importdreiging.

Ba VI - 12
E 418.20; 641.254

Journal of Marketing, juli 1968

Are Domestic and International Marketing Dissimilar?

Bartels, Robert - Aangezien marketing managers in toenemende mate betrokken raken bij internationale marketing heeft men zich afgevraagd of verschillen tussen de thuismarkt en de internationale markt ook tot andere aanpak en programma's voor marketing moeten leiden. Deze ontwikkeling leidde tot het ontstaan van „vergelijkende marketing”. Bij deze vorm van analyse worden nationaal uiteenlopende marketingsystemen en -praktijken vergeleken. De schrijver splitst marketing in een technisch en een sociaal proces en beschrijft beide. Dan gaat hij in op de rol die het milieu speelt, waarin de marketing toegepast wordt. Het milieu wordt bepaald door geografische, demografische, economische, sociologische, antropologische en psychologische factoren.

Hierna wordt uitgewerkt hoe milieugegevens en marketingsystemen per land met elkaar vergeleken moeten worden.

Ba VI - 12

Journal of Marketing, juli 1968

E 418.20; 641.254

De herziening van ons Vennootschapsrecht. Op weg naar een ondernemingsrecht?

Sanders, Prof. Mr. - Ons vennootschapsrecht en in ruimer verband het ondernemingsrecht is in beweging. Wat het vennootschapsrecht betreft, na een korte uiteenzetting van veranderingen welke zich in vennootschapsland sinds de wet van 1928 hebben voorgedaan, wijst Sanders erop dat in feite het gehele vennootschapsrecht bij ons op de helling staat, al heeft onze aanpak een pragmatisch fragmentarisch karakter. De vraag naar de „basic philosophy”, evenals het algemene overzicht, dreigt daarbij in het gedrang te komen.

Een bezinning op het gebruik dat men van de N.V.-vorm maakt, noopt de schrijver onderscheid te maken in principiële zin tussen de open- en besloten N.V. Voor dit onderscheid ontwikkelt hij een aantal criteria. Ook van belang is het onderscheid tussen groot en klein. De wetgever dient met deze verschillen rekening te houden. Voor de besloten N.V. kan als uitgangspunt onze huidige wet worden genomen. De open N.V. heeft echter behoefte aan een ander statuut.

De schrijver gaat in op de mogelijke consequenties voor de opzet van ons nieuwe B.W. Bepleit wordt de totstandkoming van een ondernemingsrecht. Hoe dit eruit zou moeten zien, wordt kort beschreven. De noodzaak te komen tot een definitie van het begrip onderneming dringt zich op. Sanders wil een ruimer criterium dan het winststreven: het regelmatig, in één der in de wet opgesomde ondernemingsvormen, deelnemen aan het economisch verkeer. O.m. aan de hand van het wetsvoorstel tot wijziging van het enquêterecht toont hij aan hoe in feite vennootschapsrecht en ondernemingsrecht worden vermengd. Tenslotte wordt de vraag gesteld of wij inderdaad al op weg zijn naar een ondernemingsrecht, gezien de talrijke wijzigingen in ons vennootschapsrecht.

Ba VI - 14

De Naamlooze Vennootschap, oktober 1968.

E 612.42; 013.132.4

How to test advertising

Lawrence, R. J. - Reclame kan, in tegenstelling tot hetgeen wel wordt beweerd, met succes onderworpen worden aan kwantitatief onderzoek.

Het eerste behandelt de schrijver de problematiek van de reclame-elasticiteit van gevestigde merken: bij geringe elasticiteit kan het lonend zijn het reclamebudget te verlagen. Daarna schenkt hij aandacht aan de „life-cycle” van het produkt en laat met een voorbeeld zien welke overwegingen gelden bij de keuze van de reclame-tactiek.

Voorts wordt de reclametechniek voor resp. gevestigde en nieuwe merken besproken, waarna tenslotte aandacht wordt geschonken aan de besteding van het reclamebudget en de mogelijkheden van variatie, die hierbij worden geboden.

Ba VI - 15

Management Today, mei 1968.

E 641.253

An executive views responsibility reporting

Holmes, Robert W. - De voortdurende groei der ondernemingen, de talrijke fusies en andere vormen van samenwerking stellen steeds grotere eisen aan de wijze waarop de bedrijfsleiding haar verantwoordelijkheid delegeert en gebruik maakt van de verschillende tot haar beschikking staande controle- en bestuurstechnieken. In dit verband geeft Holmes enkele richtlijnen voor de topleiding. Zijn hoofdthema is het verkrijgen van betrouwbare gegevens als basisinformatie van de bedrijfsleiding in het kader van de beleidsbeslissingen. Holmes bespreekt vervolgens de vereisten waaraan de financiële en operationele verslaggeving moet voldoen; natuurlijk speelt de computer hierbij een allesoverheersende rol. Holmes heeft de overtuiging dat informatieverwerking en -verstrekking met gebruikmaking

van de computer een onmisbaar element is bij het huidige leidinggeven; slechts dan zijn verantwoorde beslissingen met een minimum aan risico mogelijk.

Ba VI - 16
E 641.224

Financial Executive, augustus 1968

De commissaris en de staffunctionarissen

Verburg, Prof. Dr. P. - Dat de commissarissen wel met de directie, maar niet met de staffunctionarissen directe relaties dienen te onderhouden lijkt een voor de hand liggende stelling. Zij is echter nog wel enigermate te relativieren.

Uit een bespreking van verticale, horizontale en diagonale communicatie komt naar voren dat communicatielijnen in een doelmatige organisatie niet altijd kunnen samenvallen met gezagslijnen. Dit roept uiteraard problemen op, waarvoor echter in de praktijk ook oplossingen zijn gevonden. Als regel zal delegatie van communicatiebevoegdheid tot een lager niveau in de hiërarchie reiken dan delegatie van beslissingbevoegdheid. In bepaalde gevallen gaat diagonale communicatie gepaard met functionele bevoegdheid.

De vraag of wat onder het directieniveau in de organisatie op dit gebied mogelijk is, ook toepasbaar is op de verhouding van commissarissen tot staffunctionarissen komt vervolgens aan de orde. Na een bespreking van de organisatorische plaats van de commissarissen - naast en iets boven de directie - wordt de verticale kortsluiting beoordeeld: de lagere chef die na promotie zijn vroegere werkterrein niet los kan laten heeft alleen maar een ondoelmatig delegatiepatroon, maar de commissaris die als vroeger directielid zich van zijn oude contacten blijft bedienen overschrijdt de grenzen van zijn taak. Bovendien is als regel aan verticale kortsluiting geen behoefte omdat de argumenten die daarvoor op lagere niveaus gelden niet opgaan voor de problematiek die tot het werkterrein der commissarissen behoort. In gevallen dat voor een beslissing toelichting door een deskundige uit de staf noodzakelijk is, mag echter de eis dat contacten via de directie lopen er niet toe leiden dat directe overdracht van informatie onmogelijk wordt gemaakt, met het gevaar van vervorming van de communicatie.

Een bijzonder geval doet zich voor als een commissaris is aangesteld in verband met zijn specifieke deskundigheid en een deskundige op hetzelfde gebied aan de directie ondergeschikt is. Een kortsluiting kan dan doelmatig zijn, maar zal nimmer het karakter van functionele bevoegdheid mogen dragen.

Ba VI - 16 *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, oktober 1968*
E 642.41

The Way Companies Plan

Hewkin, John and Kempner, Tom - Aan de hand van de uitslag van een onderzoek bij een aantal grote en rendabele ondernemingen, bespreken de schrijvers de bedrijfsplanning op korte en/of lange termijn. In het algemeen was sprake van ad hoc planning. Slechts een klein deel van de bij het onderzoek betrokken ondernemingen deed aan formele bedrijfsplanning op korte en/of lange termijn. Het was opvallend dat uitstekend renderende ondernemingen bleken te worden geleid door ondernemers, die zich weinig bekommeren om vaste planning methoden.

De schrijvers stellen daarom de vraag of bedrijfsplanning wel zo nuttig is, temeer daar aanwijsbare voordelen vaak moeilijk zijn te constateren. In hun conclusie stellen zij echter dat naarmate de bedrijfs grootte toeneemt, de concurrentie verscherpt en de rentabiliteit afneemt, bedrijfsplanning op korte en lange termijn steeds noodzakelijker wordt. De waarde van de planning hangt echter af van de kwaliteit van de leiding.

Ba VI - 19
E 641.231.1

Management Today, oktober 1968

Voorschotloonadministratie: te weinig benut hulpmiddel

Van Kessel, H. M. - Voorschotloonadministratie houdt in dat men, i.p.v. de lonen iedere week tot op de cent nauwkeurig te berekenen, vaste uitbetalingen doet die het werkelijk verdiende loon vrij nauwkeurig benaderen. De definitieve afrekening geschiedt over een langere periode, bv. 5 weken of 3 maanden. Het minuitieuze rekenwerk wordt dan over deze lange periode uitgezmeerd.

Voor de berekening van het voorschot-uurloon wordt het basisuurloon als uitgangspunt genomen. Bij de toevoeging van overdiensten wordt rekening gehouden met in het verleden voorgekomen afwijkingen en tevens wordt een zekere veiligheidsmarge in acht genomen om te voorkomen dat de werknemer bij de definitieve afrekening minder ontvangt dan bij de voorschotafrekening.

In verband met de belastingprogressie wordt de overwerkperiode buiten de berekening van het voorschot-uurloon gehouden. Afgetrokken worden voorts bedragen die met de

hoogte van het loon fluktuieren, alsmede kleine bedragen. Grote posten zoals huur en besparing worden niet in het voorschot-uurloon opgenomen.

De berekening geschiedt in tweevoud: de werknemer ontvangt daarvan één exemplaar. Voor de bewerking in detail zijn formulieren in de handel. Het artikel geeft summier twee bestaande systemen aan.

De uiteenzetting wordt gevolgd door twee interviews van administrateurs die ervaring hebben met de voorschot-loonadministratie.

Ba VI - 23
E 757.1

Doelmatig Bedrijfsbeheer, september 1968

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

The Death of the Career Company

H a l l, M i c h a e l - Voor de meeste ondernemers en werkgevers is het begrip „carrière maken” het ontwikkelen van een loopbaan binnen één organisatie, van het verlaten van de schoolbanken tot aan het pensioen.

Bij sollicitaties en benoemingen gaat men er nog vaak van uit, dat dit het normale patroon is. Maar de „career company” gaat tot het verleden behoren. Of dit goed of slecht is doet er niet toe, het feit ligt er, dat deze ontwikkeling gaande is en doorgaat. Niet alleen door fusies en technologische veranderingen, maar ook door de werking van interne dynamische krachten in de hiërarchische structuur, wordt de mobiliteit van „mid-career” managers vergroot.

Doordat steeds meer nadruk gelegd wordt op de toekomstmogelijkheden van jonge managers, ontstaat in het midden van de hiërarchieke structuur een opstopping van ongedulde managers. Organisatiepyramides gaan steeds meer een tonvormige structuur aannemen. Voor een oplossing van dit probleem zijn de volgende vereisten van groot belang.

Allereerst moet men overgaan op een andere manpower planning, gebaseerd op snelle veranderingen binnen de staf van de onderneming. Ten tweede moet de houding van de directie t.a.v. de mobiliteit van de middenlaag in het organisatieschema veranderen. „No fallen sister, walking with her suitcase to the nunnery gate, ever got more side-long glances than a promising manager departing from a British career company.”

Ba VII - 1
E 533.4; 641.213.5

Management Today, september 1968

How to Evaluate Jobs

H u s b a n d, T. M. - Het doel van iedere „job evaluation” is het verkrijgen van een zodanige, evenredige beloningsstructuur, dat er verband bestaat tussen de waarde van het werk voor de organisatie en de beloning. De conventionele methode van „job evaluation” zoals werkclassificatie, ranking, punt- en factorvergelijking, voldoen niet aan de moderne eisen. Zij berusten teveel op subjectieve waarderings van zuiver persoonlijke factoren (op- leiding, ervaring, initiatief etc.) en gaan voorbij aan meetbare aspecten van het werk zelf. Bovendien kunnen de oude methodes geen vergelijking maken tussen verschillende soorten arbeid.

Een geheel nieuwe methode, die wel aan de eisen voldoet, is de „decision band” methode. Deze maakt het mogelijk om al het werk in de organisatie onder één noemer te brengen nl.: de kwaliteit van de vereiste beslissingen, van die van de topmanager tot die van de typistes. Het werk wordt geanalyseerd en gerangschikt naar beslissingsniveau. Hoe „hoger” de kwaliteit van de besluitvorming is, hoe hoger de waarde en hoe meer er voor betaald moet worden.

De schrijver is van mening dat de „decision band” methode in het bedrijfsleven meer moet worden toegepast.

Ba VII - 2
E 225.60

Management Today, juli 1968

How Europeans pay executives

D e M a r t i n o, E d o a r d o - De traditionele, wetenschappelijke aanpak van het universitair onderwijs en de vaak te autoritaire bedrijfsvoering hebben de schaarste aan managers in Europa in de hand gewerkt. De beloningen van managers zijn bijna tot het Amerikaanse peil opgetrokken, voornamelijk door indirecte compensaties, zoals sociale verzekeringen, vakantietoelagen, gebruik van auto's etc. Op deze wijze tracht men de motivatie en de binding van managers te vergroten. De methoden van toekenning zijn hierop afgestemd, terwijl daarnaast belastingtechnische factoren meespelen. De hoogte en samenstelling van de beloning varieert sterk van land tot land. De schrijver illustreert dit met een aantal voorbeelden. Hij twijfelt eraan, of deze methode van indirecte beloningen

op de lange termijn tot het beoogde doel leidt. In de ouderwetse, autoritair geleide ondernemingen mogen ze dan enig effect sorteren bij de oude garde, voor de jongere managers, die veel mobieler zijn, moet gezocht worden naar een modernere en meer directe aanpak t.a.v. werving, motivatie en binding aan het bedrijf.

Ba VII - 2
E 641.215

Management Today, juni 1968

Hoe staan wij in Nederland met medezeggenschap in het bedrijf? Waar moet het naar toe?

Valkhoff, Prof. M. J. - Dit artikel is de weergave van een voordracht gehouden op het colloquium „Medezeggenschap in het bedrijf” op 30 november 1967 te Antwerpen.

Na een aarzelend begin door verlichte ondernemers kwam in 1933 de eerste wettelijke regeling tot stand in de vorm van de wet op de bedrijfsraden. Een succes is deze wet nooit geworden. Na de 2e wereldoorlog kregen we eerst het particuliere overlegorgaan de „Stichting van de Arbeid”. In 1950 met de invoering van de „Wet op de bedrijfsorganisatie” ontstonden de tripartite S.E.R. en de paritaire bedrijfslichamen. In hetzelfde jaar trad de „Wet op de ondernemingsraden” in werking, die de instelling van ondernemingsraden verplicht stelde voor ondernemingen met 25 of meer kiesgerechtigde werknemers (echter zonder sanctie). Zowel het aantal raden, dat ingesteld werd, als de functionering ervan liet te wensen over. In 1960 werd een commissie onder leiding van Prof. Verdam belast met de herziening van het ondernemingsrecht. In het uitgebrachte rapport kwamen o.a. de ondernemingsraden, de jaarrekening en de verslaggeving aan de orde.

Uit de jongste troonrede bleek verder, dat een nieuwe wettelijke regeling van het enquête-recht te verwachten is.

Ten aanzien van de invoering van een arbeidscommissaris zijn de meningen verdeeld. Een gedeelte van de vakverenigingen is voor, een ander gedeelte tegen (N.V.V.). Prof. Valkhoff schaart zich onder de voorstanders. Wel komt hij tot de realistische conclusie, dat men niet te veel moet verwachten van geformaliseerde medezeggenschap.

Ba VII - 4
E 641.216.2

Sociaal Maandblad Arbeid, oktober 1968

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

VII. TRANSPORT EN ANDERE DIENSTVERLENING

The Transport Revolution

Stuart, Charles - Her vervoer is één van de meest dynamische gebieden van de economische activiteiten van de mens. Iedere manager en onderneming wordt op een of andere wijze betrokken bij de grote technische en economische veranderingen, die op dit gebied plaatsvinden.

Het transportprobleem is overal om ons heen aanwezig. Zo bedragen de verliezen van de drie grootste Europese spoorwegmaatschappijen samen momenteel £ 700 mln per jaar!

Het transportprobleem spreekt vooral uit alarmerende statistieken. Een gebied met 100 mln inwoners, zoals het noordwesten van de V.S., vereist een vervoerscapaciteit van 2000 mln ton per jaar. Van alle civiele uitgaven in de V.S. wordt 20% gebruikt voor transport, wegeaanleg en vervoermiddelen. Het vliegtuigvervoer van personen is van 1950 tot 1965 verzevenvoudigd, meer dan tweemaal de groei van het electriciteits- en gasverbruik. Het zeescheepvaartvervoer is sinds de Tweede Wereldoorlog verdrievoudigd.

De directe investeringen in de vervoerssector zijn zeer omvangrijk en worden steeds groter. De ontwikkeling van het supersonisch verkeersvliegtuig de „Concorde” bv. kostte tot nu toe £ 1000 mln, evenveel als het wegeaanlegplan van Londen voor de eerstkomende 20 jaar.

Zelfs vervoersonderzoeken zijn duur: een onderzoek, dat in Londen als grondslag voor het beleid is opgezet, heeft meer dan £ 1,25 mln gekost. Tot nu toe hebben deze studiën niet tot resultaten geleid, maar misschien zijn ze een sleutel naar de toekomst.

Bb - VII - 1
E 635.461.0

Management Today, augustus 1968

Movings goods in the 1970's - a survey

Sanders, Robin - De revolutie, die zich de laatste jaren in het goedertransport tussen de industriële landen voltrekt, is gebaseerd op de cargo container, een eenvoudige aluminium of stalen kist, die aan één kant geopend kan worden. De doorsnede van een container is 8 bij 8 voet, terwijl de lengte kan variëren van 10 tot 40 voet.

Het grondprincipe is vrij simpel: verkorting van de „turnaround time” van het transportmiddel, door sneller laden en lossen. Dit is mogelijk door standaardisatie van de containers en van het overslagmateriaal, waardoor meer gemechaniseerd gewerkt kan worden.

Integratie van weg-, rail- en watervoer door grote vervoersmaatschappijen vergroot de voordelen van containervervoer door uitschakeling van agenten en andere tussenpersonen.

De wereldhandelsvloot kan met minstens 50% worden ingekrompen, als men zoveel mogelijk gaat containeriseren. Maar er zijn zeer grote organisaties vereist om de noodzakelijke bundeling van management en kapitaal tot stand te brengen. Bovendien houdt containerisatie een omschakeling in van tramp- naar lijnvaart.

Nationale sentimenten spelen tevens een rol. Transport is van strategische betekenis; dit zal internationale concentratie tegenhouden en verspillingen doen voortbestaan. Daar de transportkosten bij veel producenten een groot deel van de kostprijs uitmaken, is het ontstaan van nieuwe markten en toenemende concurrentie op oudere markten te verwachten. Het is nl. niet waarschijnlijk dat de kostenvoordelen van het containervervoer uiteindelijk niet zullen worden doorgegeven aan de klant.

Bb - VII - 4
E 635.461.1

The Economist, 14-20 september

Managing Orchestras Is a Fine Act Too

M a y e r, M a r t i n - Vroeger kon het nog gebeuren, dat enkele rijke mensen het tekort van het stedelijk symphonie-orkest bijpasten. Tegenwoordig is dit niet meer mogelijk. Steeds meer moeten de directeuren van symphonie-orkesten zich tot het bedrijfsleven en fondsen wenden om de financiële klap aan het eind van het jaar te kunnen opvangen.

Volgens Louis Sudler, hoofd van de raad van beheer van het „Chicago Symphony Orchestra” moet een orkest, net als iedere onderneming, efficiënt worden beheerd. De moeilijkheden van de orkesten zijn getypeerd door overcapaciteit en onderbezetting. Het basisprobleem is: hoe vangt men de door de overgang naar jaarsalarissen veroorzaakte kostenstijging op, terwijl het normale seizoen slechts 20 weken duurt? Misschien bieden de nieuwe, grotere „music halls” een uitkomst, doordat hiermee de markt wordt vergroot. Concerten, gegeven tijdens de zomermaanden, zijn een succes gebleken, maar de reiskosten zijn zo hoog, dat het breakeven point moeilijk te bereiken is. Pogingen om het winterseizoen te verlengen lopen uit op een lagere artistieke kwaliteit van de concerten, terwijl tevens de „lokale markt” er te klein voor is.

Hoewel verliezen waarschijnlijk niet te vermijden zijn, is wel gebleken dat men zich bij de symphonie-orkesten niet langer de luxe van een slecht management kan veroorloven.

Met behulp van een beter beleid zijn zeker wel enige successen te behalen; men zal zich dan echter meer op de „verkoop” moeten richten, dan nu het geval is.

Bb VII - 10
E 635.421

Fortune, september 1968

X. FINANCIERINGSINSTELLINGEN

Zur Entwicklung der Bankenpublizität in Grossbritannien

K ü p p e r s, B. - Het laatste jaar stond het Britse bankwezen vooral in de belangstelling door de voortdurende concentratiebewegingen. Minder opvallend, maar minstens zo belangrijk was het aannemen op 27 juli 1967 van de „Companies Act 1967” door het parlement. Deze wet verving die van 1948. Volgens de „Companies Act 1948” waren de banken vrijgesteld van de verplichting tot openbaarmaking van de jaarstukken.

In 1959 werd een staatscommissie ingesteld onder leiding van Lord Jenkins, die de opdracht had, na te gaan in hoeverre de „Companies Act 1948” aan vernieuwing toe was. Ook toen bleken de vertegenwoordigers van de banken sterke argumenten op tafel te kunnen leggen, ter handhaving van de uitzonderingsregeling. Na veel wikken en wegen kwam de commissie tot de conclusie, dat de bestaande regeling nog steeds voldeed, zodat een verandering nog niet noodzakelijk was. Dit standpunt lokte destijds scherpe kritiek uit. Bij de wet van 1967 kreeg de Board of Trade het recht in bepaalde gevallen de uitzonderingspositie van de banken op te heffen. De vraag blijft, hoe vaak van dit recht gebruik gemaakt zal worden.

In juli 1966 verklaarde de minister van handel in het parlement, dat de regering bezig was met een studie van bankcijfers met het doel na te gaan, welke invloed een openbaarmaking zou hebben op de publieke opinie. In ieder geval zou er worden aangedrongen op het verstrekken van meer gegevens aan de Bank of England.

In dit verband is het interessant dat bij de jongste discussie over de, door de regering afgewezen, bankfusie van Barclays, Lloyds en Martinsbank, tevens over de bankverslaglegging werd gesproken en men in de adviescommissie eenstemmig voor een volledige openbaarmaking van de jaarcijfers was.

Bb X - 2
E 771

Die Wirtschaftsprüfung, september 1968