

DE ADMINISTRATIE ALS HULPMIDDEL VOOR BEOORDELING VAN DE PRODUKTIVITEIT IN DE ADMINISTRATIEVE EN COMMERCIELE FUNCTIES

door Drs. J. W. Schoonderbeek

I. De administratie

Wanneer aan de administratie een taak - in dit geval bestaande uit het verschaffen van hulp bij de produktiviteitsbeoordeling - wordt toegekend, dan kan deze taak worden verricht op verschillende plaatsen of afdelingen in een bedrijf. In het gehele bedrijf wordt geadmistreerd, op de personeelsafdeling zo goed als op de inkoopafdeling, op de fabricageafdeling zo goed als op het secretariaat.

Onder administratie verstaan wij het complex van handelingen en middelen, dat gericht is op de bestuurlijke informatieverzorging, in welk deel van het bedrijf de handelingen ook worden verricht of de middelen aanwezig zijn. Het begrip administratie omvat mede het resultaat van de administreren in de vorm van vastleggingen, cijferopstellingen, analyses, enz. Het omvat ook het orgaan dat weliswaar niet bij uitsluiting maar toch in het bijzonder is belast met de informatieverzorging.

Uit de genoemde doelstelling van de administratie vloeien vele taken voort. Tot die taken behoort de informatie over de financiële positie en over de resultaten, de informatie over kostprijzen, rentabiliteit en begrotingen, de documentatie ten behoeve van bijvoorbeeld de inkopen, de werkvoorbereiding, de produktie, de verkopen en het personeelbeheer en ook de informatie over produktiviteit.

II. De produktiviteit

In dit opstel beperken wij ons tot de behandeling van de produktiviteit in particuliere ondernemingen. Van de bijzondere problemen die zich voordoen bij overheidsinstellingen en bij organisaties zonder winstdoel zien wij derhalve af; niettemin is een deel van hetgeen hierna wordt besproken ook van toepassing op activiteiten van de overheid en van niet-winstbeogende huishoudingen.

Tot de taken van de administratie behoort onder meer het verstrekken van informatie over de produktiviteit. Wat dient daarbij onder produktiviteit te worden verstaan?

In economische zin¹⁾ wordt onder produceren verstaan het scheppen van waarden of het toevoegen van waarden. Produktie is dan het geheel van activiteiten waaruit een waarde-overschot voortvloeit. Overtreffen de opgeofferde waarden de verkregen waarden dan zijn de verrichte werkzaamheden kennelijk improductief geweest.

Produktiviteit kan nu omschreven worden als de mate waarin de verkregen waarden de opgeofferde waarden overtreffen. In particuliere ondernemingen vindt de produktiviteit zijn uitdrukking in de winst. Het is derhalve de winst die de maatstaf voor de produktiviteit oplevert. Dit geldt zowel voor industriële als voor handelsondernemingen, alsook voor dienstverlenende bedrijven.

¹⁾ Het definiëren van „produktie” in economische zin sluit aan op de sectie (a. „economic horizons”) van het 9e Internationale Accountantscongres, waarbinnen de problematiek van het onderhavige opstel diende te worden behandeld.

Binnen de onderneming worden gewoonlijk verschillende functies onderscheiden, waarvan de belangrijkste zijn:

de commerciële functie,
de fabricage functie,
de administratieve functie,
de personeelsfunctie en
de financiële functie.

Alle functies tezamen leveren een bijdrage aan de produktiviteit van de onderneming. Wanneer één van de functies zou kunnen worden gemist, zou het geen zin hebben deze langer te handhaven. Maar welk aandeel heeft elk van de functies in de produktiviteit van de onderneming? Kan men de produktiviteit van het geheel toerekenen aan elk van de functies?

Voor een bevestigende beantwoording van deze vraag zou het noodzakelijk zijn, dat kan worden vastgesteld hoe voor elke functie de verkregen waarden zich verhouden tot de opgeofferde waarden. Hoe nuttig het voor de praktijk ook zou zijn indien voor dit probleem een oplossing zou kunnen worden gevonden - al was het alleen maar om aan de eeuwige onderlinge strijd over het „belang” van de onderscheiden functies te ontkomen -, een oplossing is nooit gevonden en kan principieel ook niet worden gevonden. Daartoe zou de omzet of de winst op een logische wijze moeten kunnen worden toegerekend aan elke afzonderlijke functie.

De produktiviteit van de administratieve functie en van de commerciële functie laat zich dus niet meten. Toch zijn er in de praktijk methoden ontwikkeld, die de pretentie hebben de produktiviteit te toetsen, zowel in de administratieve als in de commerciële sector. Al deze methoden hebben gemeen dat zij slechts een benadering van de produktiviteit geven en als zodanig onvolkomen zijn.

De leiding van de onderneming kan de produktiviteit benaderen door voor elke functie een concrete, voor een bepaalde periode geldende omvang van de verwachte prestaties (omzetten, informaties) vast te stellen en de kosten daaraan te relateren. Ook kan een verhouding worden bepaald tussen de arbeid en de kosten van een employé of afdeling enerzijds en de prestaties anderzijds. Het is vooral in de laatste betekenis dat het begrip produktiviteit als regel wordt gebruikt. Omdat de produktiviteit hierbij wordt betrokken op een deel van de onderneming, bestaat het gevaar dat de samenhang met het geheel van activiteiten van de onderneming uit het oog wordt verloren.

Enkele voorbeelden kunnen onze bedoeling verduidelijken. Men kan bijvoorbeeld menen de produktiviteit op te voeren door verhoging van het aantal posten dat door een employé gemiddeld per dag wordt geboekt. Indien evenwel deze verhoging als gevolg van schommelingen in de omvang van de per dag te boeken posten leidt tot vertraging in de verstrekking van informatie dan zou daardoor de slagvaardigheid en het aanpassingsvermogen van de onderneming kunnen worden aangetast. Als gevolg daarvan zouden wellicht ook grotere voorraden, met de eraan verbonden kosten en risico's, worden aangehouden dan noodzakelijk is.

Omgekeerd zou opvoering van de administratie-kosten kunnen leiden tot een zodanige verbetering van de verstrekte informatie, dat met behulp daarvan produktie- en verkoopkosten kunnen worden bespaard.

Wanneer voorts het aantal orders, per dag genoteerd door een vertegenwoordiger, wordt opgevoerd dan zouden deze orders artikelen uit het assortiment

kunnen betreffen waarop de brutowinstmarge minder gunstig ligt of de orders zouden van te geringe omvang kunnen zijn om de kosten van uitvoering te dekken dan wel onevenredig hoge kosten van incasso kunnen meebrengen.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat het aantal posten, het aantal orders of de geldomzet, per dag geboekt door een administrateur of genoteerd door een verkoper, op zichzelf geen absolute maatstaf voor de produktie en de produktiviteit kunnen vormen. Het is noodzakelijk zich daarvan voortdurend bewust te blijven.

Indien wij in de administratieve en commerciële functies de verrichte prestaties van een employé of afdeling als benadering van de produktie en de produktiviteit aanvaarden, dan kan men wel tot het oordeel komen dat met verhoging van de prestaties per tijdseenheid de produktiviteit gunstiger is geworden maar de vraag in welke mate zulks het geval is blijft nog open. Het is zeer wel mogelijk dat de omvang van de prestaties nog ver ligt beneden hetgeen redelijkerwijs mag worden verwacht. Wil men tot een maatstaf komen, dan zal het derhalve nodig zijn om uitdrukking te geven aan de verwachting die men heeft omtrent de omvang van de prestaties. Men zal een norm moeten aangeven, een prestatienorm, geldend voor de bijzondere omstandigheden waaronder de betreffende arbeid wordt verricht. Het is de prestatienorm die de toetssteen vormt voor de beoordeling van de werkelijke prestaties en van de produktiviteit.

In verschillende gevallen zal men met het bepalen van een prestatienorm niet kunnen volstaan, doch zal herleiding tot een in geld uitgedrukte kostennorm noodzakelijk zijn. Met behulp van een boekhoudmachine of een factuureermachine kan bijvoorbeeld het aantal per dag geboekte posten of uitgeschreven facturen worden opgevoerd, toch kan moeilijk van verhoging van de produktiviteit worden gesproken op grond van de omstandigheid dat een employé per dag meer posten boekt of meer facturen uitschrijft. De prestatienorm zal moeten worden omgerekend in geld, rekening houdende met de gebruikelijke beloning voor arbeidskrachten, die voor het verrichten van de betreffende arbeid geschikt zijn. Daarnaast dienen te worden toegevoegd de kosten van sociale lasten, instructie, leiding en controle, werkruimte, machines, formulieren en andere hulpmiddelen.

Aldus komt men tot een kostennorm van de betreffende verrichtingen. De toetsing van de produktiviteit kan nu op tweeërlei wijze geschieden. Enerzijds door vergelijking van de kostennorm van de nieuwe werkwijze (met machine) met die van de oude werkwijze (zonder machine) en anderzijds door vergelijking van de werkelijke offers met de normatieve kosten.

III. Normstelling ten behoeve van de administratieve functie

De methoden tot vaststelling van normen voor administratieve arbeid komen overeen met die voor fabrieksarbeid. In grote lijnen kunnen de volgende methoden worden genoemd:

- 1 de subjectieve beoordeling (de „indruk”). Op grond van de ervaring stelt de leiding vast welke prestaties in een bepaalde tijdsperiode worden verwacht, bijv. welk aantal facturen door een typiste per dag behoort te worden uitgeschreven.
- 2 de statistische werkwijze. De leiding laat de uitvoerders een tijdverantwoording schrijven met vermelding van de kwantitatieve prestaties. Voor bijvoorbeeld het imputeren van boekingsstukken worden op deze wijze ervaringsgegevens verzameld en aan de hand van een rekenkundige bewerking, al of niet met uit-

schakeling van extreme waarden, wordt een gemiddelde als norm bepaald.

- 3 de experimentele methode. Men laat daartoe een gemiddeld bekwame employé bijvoorbeeld enige uren lang ongestoord doorwerken, zonder daarbij evenwel een bijzondere inspanning te verlangen. Het resultaat van de arbeid hanteert men, al of niet met toeslagen, als norm.
- 4 de waarneming met behulp van tijdstudie. Men laat door een deskundige, die in staat is het tempo en de doelmatigheid te beoordelen, de arbeidsverrichtingen waarnemen. Op grond van een serie waarnemingen wordt bijv. voor een boekhoudmachinist het aantal per uur te verrichten boekingen (de normprestatie) bepaald.
- 5 de elementtijden-methode. Hierbij wordt uitgegaan van basistijden voor eenvoudige handelingen zoals reiken, grijpen, verplaatsen, enz. De administratieve verrichtingen als typen en boeken worden ontleed in de daarin voorkomende elementen. Door samentelling van de normtijden voor de elementen kan men komen tot een norm voor het geheel.

De eerste drie methoden zijn weinig kritisch ten opzichte van de verrichtingen, kunnen zonder grote deskundigheid worden toegepast en zijn weinig kostbaar in uitvoering.

De twee andere methoden daarentegen gaan uit van een analyse van de verrichte arbeid en staan daarom veel kritischer tegenover de feitelijk toegepaste werkwijze. Zij vergen deskundigheid in de toepassing en zijn kostbaarder in de uitvoering. De op deze wijzen verkregen norm leidt tot een scherpere beoordeling.

Als bijzondere vormen van de genoemde methoden kunnen de navolgende methoden worden vermeld:

- de multimomentopname. Hierbij worden de arbeidsverrichtingen op willekeurige momenten waargenomen. Vastgesteld wordt welk deel van de arbeidstijd aan de opgedragen arbeid wordt besteed en hoeveel tijd aan elke soort van handeling wordt gegeven. Men kan deze methode als een variatie van de statistische methode beschouwen. Door middel van steekproeven wordt getracht een beeld van de werkelijkheid te verkrijgen.
- de methode van de grondtijden. Voor groepen van bewegingen, welke bij kantoorwerkzaamheden vaak voorkomen, worden grondtijden vastgesteld, bijv. grijpen van een stuk papier, op tafel leggen, wegleggen in een doos, enz. Deze methode kan gebaseerd zijn op de elementtijden-methode en heeft het voordeel dat de toepassing eenvoudiger is.
- de bedrijfsvergelijking. Deze methode leent zich voor toepassing in alle gevallen waarin dezelfde verrichtingen geschieden in verschillende afdelingen, vestigingen of kantoren.

De keuze uit de beschikbare methoden van normstelling wordt bepaald door het tijdsbestek waarbinnen men normen ter beschikking wenst te hebben, de kosten van de onderscheiden methoden en het te verwachten nut.

Wenst men op korte tijd te beschikken over normen, dan komen het eerst de subjectieve beoordeling, de statistische en de experimentele methode in aanmerking. Men verkrijgt aldus evenwel een grove maatstaf ter toetsing van de produktiviteit, die niettemin praktisch toch goed bruikbaar kan zijn. Is de massa van verrichtingen omvangrijk met een grote mate van eenvormigheid dan komt een

van de analytische methoden van normstelling eerder in aanmerking. Het voordeel van de analyse is dat de werkmethode op zijn doelmatigheid wordt getoetst. De besparingen die daarmee kunnen worden verkregen zijn dikwijls niet onbelangrijk.

Prestatienormen, met behulp van welke methode ook vastgesteld, gelden steeds voor een bepaalde werkwijze onder bepaalde omstandigheden. Dit houdt in dat een norm voor boekingen in een debiteurenadministratie van onderneming A niet zonder meer vergelijkbaar is met een soortgelijke norm in onderneming B. De omstandigheden waaronder wordt gewerkt, de inhoud van de boekingsdocumenten, de wijze waarop de documenten zijn voorbereid, de wijze waarop de debiteuren betalen, al deze factoren beïnvloeden de redelijkerwijze te verwachten prestaties.

Tussen de normstelling en de methodestudie bestaat een wederzijdse afhankelijkheid. Een norm geldt, zoals zojuist werd opgemerkt, alleen voor een bepaalde werkmethode. Omgekeerd wordt de keuze van de werkmethode mede bepaald door de normale prestaties, welke voor elk van de in aanmerking komende arbeidsmethoden gelden.

Wil men tot een goede vergelijking van de alternatieve werkmethoden komen, dan zullen niet alleen de arbeidsprestaties in de overwegingen moeten worden betrokken, maar ook de bijkomende kosten. Dit betekent dat men de prestatienormen dient te herleiden tot kostennormen op de wijze als aangegeven in hoofdstuk II.

Bij de bepaling van kostennormen doen zich problemen van waardering en bedrijfsdrukke voor, waarop in dit opstel niet nader wordt ingegaan. Slechts zij opgemerkt, dat het probleem van de bedrijfsdrukke tot een bevredigende oplossing kan worden gebracht door uit te gaan van de verwachte bedrijfsdrukke bij de opbouw van het administratieve apparaat en dat de voor de administratieve hulpmiddelen in het verleden uitgegeven gelden een onbruikbare maatstaf vormen tot toetsing van de huidige kosten. Alleen wanneer zowel de kostennorm als de werkelijk gebrachte offers zijn uitgedrukt in dezelfde, huidige waarden (vervangingswaarden) is een vergelijkingsbasis aanwezig.

In de administratieve functie treft men verrichtingen van uiteenlopend karakter aan. Naast routinewerkzaamheden, waarvan het tempo hetzij door de uitvoerder hetzij door de machine kan worden bepaald, bestaat een deel van de te verrichten arbeid uit overwegen, analyseren, beoordelen, beslissen, ontwerpen, opdragen, enz. Voor arbeid, waaraan een routine-karakter ontbreekt, laten zich moeilijk normen vaststellen.

De hierboven beschreven methoden van normstelling zijn van toepassing op routine-werkzaamheden, waarvan het tempo door de uitvoerder kan worden bepaald. Dit geldt ook indien gebruik wordt gemaakt van machines als schrijfmachines en eenvoudige boekhoudmachines. Men zal hier de normen uitdrukken per man-uur en niet per machine-uur.

Ook bij verdergaande mechanisatie en bij invoering van elektronische apparatuur blijven tal van routine-werkzaamheden over - ten dele bestaande uit het samenstellen van informatiedragers welke in de machines worden ingevoerd -, waarvan het tempo van uitvoering door de mens wordt bepaald. Daarnaast doen zich evenwel steeds meer verrichtingen voor, waarbij het de machine is die het tempo bepaalt, geheel of overwegend. De normen zullen dan worden uitgedrukt per machine-uur.

Deze machine-gebonden normen zullen worden bepaald op grond van de technische mogelijkheden van de machine. Het zijn echter niet alléén de technische factoren, die beslissend zijn, evenmin als trouwens het geval is bij de machines welke in de fabricage-sector worden gebruikt. Uitgangspunt dient ook hier te zijn de geprojecteerde bedrijfsdrukke die is bepaald bij de beslissing tot aankoop van de machine. Deze is gebaseerd op verwachtingen over de tijd, gedurende welke de machine doelmatig zal kunnen worden gebruikt. Daarin zijn ook verwerkt de beperkingen opgelegd door de usantiële werkdag, ploegenstelsel, onderhoud, e.d.

Terwijl uit het voorgaande duidelijk kan zijn geworden dat in de administratieve functie evenzeer normen kunnen worden gesteld als in de fabricage-functie, blijft de vraag over waarom dan in de administratieve functie in de praktijk nog zo weinig gebruik wordt gemaakt van normen. Ter beantwoording daarvan kan worden gewezen op psychologische weerstanden bij het personeel, dat in de administratieve functie werkzaam is, tegen hulpmiddelen en methoden die „afkomstig” zouden zijn uit de fabriek, omdat daardoor kantoorwerk zich minder van fabriekswerk zou gaan onderscheiden. Toch rechtvaardigen deze bezwaren het achterwege laten van toetsingsnormen niet. Een belangrijker verklaringsgrond is dat zich in de administratieve functie eerst veel later dan in de fabricage-sector massale verrichtingen van eenvormige aard voordeden. De groei van grote bedrijven met een overwegend administratief karakter en van grote administratieve afdelingen heeft zich eerst in de laatste decennia voorgedaan.

Een ernstige beperking in de mogelijkheid tot toepassing van normen in de administratieve functie ligt ook in het karakter van de administratie als weerslag van het economisch gebeuren in de onderneming. Wisselingen in de bedrijfsdrukke beïnvloeden ook de hoeveelheid administratieve verrichtingen. Het is minder zinvol om bijvoorbeeld voor factureer-werk normen te stellen, indien het aantal facturen per dag sterk schommelt en het werk wordt verricht door gespecialiseerd personeel aan wie niet of moeilijk andere taken ter opvulling van ledige tijd kan worden opgedragen.

Veranderingen in de werkwijze van de inkoop-, de fabricage- of de verkoop-functie, zoals deze in een levend, groeiend bedrijf herhaaldelijk voorkomen, hebben veelal óók invloed op de werkwijze in de administratieve functie. Daardoor is de administratie vaak een organisatie-in-beweging. Het heeft minder zin om normen te stellen voor verrichtingen die na korte tijd van aard veranderen.

Van belang is ook dat op kantoor hoge eisen worden gesteld aan de nauwkeurigheid. Een fout in bijv. een rekening-courant kan enerzijds de relatie tot afnemers of leveranciers beïnvloeden, terwijl anderzijds soms veel tijd moet worden besteed aan het traceren van de fout.

Al deze overwegingen maken duidelijk dat normen voor administratieve arbeid in mindere mate toepassing zullen vinden in de administratieve functie dan in de fabricage functie. Het laat zich evenwel aanzien dat de toepassingsmogelijkheden groter worden bij de groei van de administratieve eenheden en bij de als gevolg van arbeidsverdeling verdergaande verhoging van de eenvormigheid van de verrichtingen.

Ten slotte zij nog opgemerkt dat de invoering van normen ook op kantoor een duidelijk overleg met het betrokken personeel over de aard en de bedoeling vergt.

IV. Normstelling ten behoeve van de commerciële functie

In de commerciële functie hebben prestatie- en kostennormen in nog mindere mate ingang gevonden dan in de administratieve functie. Ook hier doen zich massale verrichtingen van eenvormige aard relatief weinig voor. Een deel van de arbeid, verbonden aan inkoop en verkoop bestaat uit opwekken van verkoop- of kooplust, onderhandelen, overwegen, beslissen, enz. Normstelling is daarvoor moeilijk of onmogelijk. Assortiments- en kwaliteitswijzigingen, waarop het beleid vaak is gericht, maken evenzeer het stellen van normen minder zinvol.

Toch kan worden gesteld, dat zich met de groei van de bedrijven en van commerciële afdelingen meer en meer mogelijkheden voordoen om op zinvolle wijze normen te bepalen. In principe kunnen daarvoor dezelfde methoden worden gehanteerd als genoemd in het voorgaande hoofdstuk, met overeenkomstige problemen.

De keuze tussen de methoden wordt bepaald door de termijn waarbinnen men over normen wenst te beschikken, de kosten van elke methode en het te verwachten nut. Gezien de beperkte kosten van de statistische methode zullen in verschillende gevallen de voorwaarden aanwezig zijn om daarvan met vrucht gebruik te maken.

In elk geval is nodig een denkwijze, waarbij de kosten van de commerciële functie niet uitsluitend worden gezien als een percentage van de inkoop of de omzet. Daartoe dient binnen de commerciële functie duidelijk te worden onderscheiden tussen ten minste inkoop, opslag, verkoop, aflevering en incasso.

Met betrekking tot de inkoop kunnen normen worden gesteld voor het aantal inkooporders per inkoper, het aantal uit te schrijven inkooporders door een inkoopassistente, de kosten per inkooporder. Voor de opslag kan een kostennorm per artikeleenheid worden bepaald, afhankelijk van de oppervlakte die in beslag wordt genomen en de tijdsduur van het beslag. Voor de verkoop kunnen normen worden aangegeven voor het aantal verkoopgesprekken, het aantal orders of de omzet per tijdvak door een verkoper. Zo kunnen ook voor de aflevering normen voor het aantal in te pakken en te verzenden orders per tijdvak worden bepaald. En voor de incasso kan bijv. het aantal kwitanties als maatstaf worden genomen.

Overall daar waar een duidelijke samenhang kan worden aangewezen tussen inspanning (arbeid) en prestaties kan het zin hebben om te trachten tot normstelling te komen.

V. De relatieve plaats van normen in het proces van leiding geven en organiseren

Bij het geven van leiding en het organiseren van activiteiten in de onderneming bedient de leiding zich van verschillende hulpmiddelen, methoden en technieken. Daartoe behoren de organisatie-structuur, de functiebeschrijving, de keuze van medewerkers, de programma's, de plannen, de budgetten, de procedures, beleidsregels, enz. Ook normen maken daarvan deel uit.

Normen vormen derhalve één van de middelen, waarvan de leiding bij het beheersen van de verrichtingen gebruik maakt. Het gebruik daarvan staat niet los van de andere middelen. Is bijvoorbeeld de organisatie-structuur in een onderneming tot dusver in de aandacht achtergebleven, dan heeft het veelal weinig zin om veel zorgen te geven aan de normstelling. Verbetering van de werkverdeling door bijv. het meer gecompliceerde werk toe te vertrouwen aan meer gekwalifi-

ceerde employé's en de routine-werkzaamheden aan lager geschoolden zou een aanmerkelijk grotere verhoging van de produktiviteit van de onderneming kunnen opleveren dan in dit stadium normstelling zou kunnen doen.

Wanneer men overweegt tot normstelling over te gaan, dan dient overigens in aanmerking te worden genomen dat normen hun betekenis niet alleen ontleen aan het verschaffen van een maatstaf voor de produktiviteit. Hun betekenis reikt veel verder.

De beschikbaarheid van normen stelt de leiding in staat het werk beter te verdelen over de employé's, waarmede bereikt kan worden dat de ene employé niet willekeurig zwaarder wordt belast dan de andere en dat op de vraag of het aantal employé's van een bepaalde afdeling dient te worden uitgebreid een duidelijk antwoord kan worden gegeven.

Met behulp van normen kan ook de planning der werkzaamheden beter worden geregeld. Voorts kan bij de beloning rekening worden gehouden met de mate waarin de werkelijke prestaties overeenkomen of verwijderd zijn van de normale prestaties.

Kostennormen bieden de mogelijkheid tot vergelijking van verschillende werkwijzen en stellen aldus in staat om tot een juist oordeel over de voor- en nadelen van mechanisatie en automatisering te komen. Zij vormen ook de grondslag voor standaardkosten en budgettering.

Controle als essentieel element van het leiding geven kan eerst goed tot zijn recht komen als normen beschikbaar zijn, aan de hand waarvan de controle kan worden uitgeoefend. Normen vergemakkelijken derhalve de controle.

Al deze overwegingen gelden zowel voor de administratieve- als voor de commerciële functie. Zonder kostennormen kan bijv. in de commerciële functie geen oordeel worden verkregen over de vraag welke de minimum ordergrootte is om de kosten van uitvoering te dekken, welke artikelen in het assortiment verliesgevend zijn en in welke rayons de verkoopkosten niet gedekt worden door de baten uit de omzet.

In de administratieve functie zal zonder kostennormen geen goede vergelijking kunnen worden getrokken tussen de kosten van een werkwijze waarbij met de hand wordt doorgeschreven en die met behulp van een boekhoudmachine.

Het is duidelijk dat de betekenis van prestatie- en kostennormen verder gaat dan alleen fungeren als toetssteen voor de produktiviteit. Maar ook wanneer met deze wijdere betekenis rekening wordt gehouden, blijft gelden dat normen slechts één van de hulpmiddelen vormen in het kader van het leiding geven en organiseren. Het is de taak van de leiding om de keuze te maken van de meest geëigende middelen om de doelstellingen van de onderneming te realiseren.

Onder bepaalde omstandigheden kan bijvoorbeeld in de commerciële sector een wijziging in het assortiment of in de klantenkring veel meer perspectieven bieden voor produktiviteitsverbetering dan met behulp van normstelling mag worden verwacht. En in de administratieve sector kan soms een veel gunstiger effect op de produktiviteit worden verwacht van een wijziging in de procedure of van automatisering dan van normstelling.

VI. De bijdrage van de administratie aan het meten van de produktiviteit

De toetsing van de produktiviteit is een taak die op de schouders van de leiding

rust. Zij bepaalt op welke wijze deze dient te geschieden. In de commerciële functie kan die taak niet worden overgedragen aan de administratie.

Wél kan de administratie de helpende hand reiken aan de toetsing van de produktiviteit zowel in de commerciële als in de administratieve functie. Daartoe zijn verschillende mogelijkheden aanwezig.

Voor eerst dient de administratie zorg te dragen voor een juiste registratie van relevante gegevens. Voorwaarde is dat in de administratie inzicht bestaat in de administratieve en commerciële processen en samenhangen, opdat enerzijds geen overbodige registraties geschieden en anderzijds geen nuttige registraties achterwege blijven. Als in vele situaties relevante grootheden mogen in dit verband worden genoemd, naast gespecificeerde kosten en opbrengsten: aantallen inkooporders, verkooporders, verzendingen, facturen, boekingsposten, bestede uren.

De administratie dient maatregelen te nemen om de juistheid van de registraties zoveel mogelijk te waarborgen. Zonder voortdurende bewaking van de juistheid worden wellicht conclusies getrokken uit foutieve gegevens.

De aldus geregistreerde gegevens dienen op zodanige wijze te worden verzameld en gegroepeerd, dat op basis daarvan desgewenst statistische normen kunnen worden bepaald. En zijn eenmaal normen gesteld met een van de besproken methoden, dan is het de taak van de administratie om bij de verstrekking van gegevens de feitelijke en de normatieve prestaties en kosten naast elkaar te stellen op een goed leesbare, overzichtelijke wijze. Het is in deze vergelijkende gegevens, dat de produktiviteit tot uitdrukking komt.

Voor zover prestatie- en kostennormen als basis dienen voor standaardkosten en budgetten - op de mogelijkheid waarvan in het voorgaande is gewezen - heeft de administratie weer de taak om de feitelijke kosten te stellen naast de standaardkosten en de budgetten. Deze taak kan beter worden vervuld wanneer de administratie zich bedient van een logisch opgebouwd rekening-stelsel, waarin de kosten- en opbrengstrekeningen zijn onderscheiden op basis van hun onderlinge samenhangen en hun bijdrage aan het inzicht in het gebeuren in de onderneming. Eveneens is van betekenis, dat de administratie zich bedient van een juist waardebegrip; niet de in een min of meer ver verwijderd verleden betaalde prijzen zijn relevant voor de toetsing van de huidige produktiviteit, maar de op het moment van toetsing geldende prijzen. Dit houdt in dat kostennormen ook bij wijziging in de prijzen van de gebezigde produktiemiddelen dienen te worden aangepast.

Een niet te onderschatten taak van de administratie is vooral de tijdige verstrekking van de genoemde gegevens en opstellingen. Overzichten, ook al is daar aan nog zoveel zorg besteed, verliezen hun waarde naar mate het moment waarop zij worden verstrekt verder af ligt van de periode waarop zij betrekking hebben.

Op de geschetste wijze kan de administratie een belangrijke bijdrage leveren aan het toetsen van de produktiviteit en het bevorderen van het produktiviteitsbewustzijn. In dit verband is het nuttig er aan te herinneren dat in vele gevallen reeds met betrekkelijk weinig kosten op statistische gegevens gebaseerde normen kunnen worden gesteld. Meting van de produktiviteit is daarom veel eerder mogelijk dan door velen wordt verondersteld. Voorwaarde is echter dat de administratie de relevante gegevens juist, systematisch en tijdig verstrekt.

Het laat zich aanzien dat zich in de toekomst met de groei van de ondernemingen een ontwikkeling zal voordoen waarin de produktiviteitsmeting en de normstelling in de administratieve en de commerciële functies een steeds belang-

rijker hulpmiddel bij het leiden en organiseren van deze functies zullen vormen. In overeenstemming daarmee zal de taak van de administratie bij de voorbereiding en bijstelling van normen en bij de vergelijking van de feitelijke prestaties en kosten met de normatieve steeds belangrijker worden.

VII. Samenvatting

De produktiviteit in de afzonderlijke functies binnen de onderneming, ook in de commerciële en administratieve functies, laat zich niet op dezelfde wijze meten als de produktiviteit van de gehele onderneming. Meting van de afzonderlijke functies op basis van de prestaties per tijdseenheid kan echter bij benadering een oordeel over de produktiviteit geven. Als maatstaf zullen daarbij prestatie- en kostennormen moeten dienen.

Het vaststellen van normen is een taak van de leiding van de onderscheiden ondernemingsfuncties. Deze taak kan niet aan de administratie als zodanig worden gedelegeerd. Wel kan de administratie een belangrijke bijdrage leveren aan de verzameling en verstrekking van gegevens welke nodig zijn om normen vast te stellen en in geval van gewijzigde omstandigheden bij te stellen. Ook kan de administratie zorg dragen voor systematische en tijdige verstrekking van gegevens over de feitelijke verrichtingen in verhouding tot de normen.

In de administratieve en commerciële functies bedient de leiding zich, in tegenstelling tot de fabricage-sector, tot dusver nog slechts in beperkte mate van normen. Met de groei van overwegend administratieve of commerciële ondernemingen en afdelingen doen zich meer en meer situaties voor waarin de verrichtingen massaal en eenvormig van karakter zijn. Te verwachten is dat ook hier normen in meerdere mate doelmatig zullen kunnen worden toegepast. Het laat zich aanzien dat daarbij de administratie als zodanig een belangrijk hulpmiddel zal zijn.