

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Amster-
dam*

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

I. ALGEMEEN

Maatschappij en onderneming

Om de leiding van de onderneming een beeld te geven van de veranderingen die zich in de maatschappij voltrekken is een geheel nummer aan de relatie tussen onderneming en maatschappij gewijd.

De materiële ontwikkeling van de maatschappij, waarin het bedrijfsleven zo'n belangrijke rol speelt, steunt meer en meer op menselijke kennis, d.w.z. op onderwijs. Binnen de gehele maatschappij en i.h.b. binnen dat onderwijs hebben vele veranderingen plaats. Aan de onderneming, als onderdeel van de maatschappij worden daardoor andere eisen en opgaven gesteld.

Reageert de onderneming misschien te traag op veranderingen in haar omgeving? Staat het belang dat gehecht wordt aan flexibiliteit en vernieuwing t.b.v. nieuwe afzetmogelijkheden misschien in geen verhouding tot de wijze waarop veranderingen in de maatschappij tegemoet getreden worden?

Vertegenwoordigers van vele geleidingen in de maatschappij geven hun visie op deze problematiek.

Ba I

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, juni 1970

E 61

De omvang van de Amerikaanse directe investeringen in Nederland

Stubenitsky, F. - Dit artikel beoogt een indruk te geven van de omvang en het belang van de Amerikaanse investeringen in Nederland. Na een kwantitatieve bespreking van de „input” van het productieproces, nl. de grootte van de boekwaarde, de jaarlijkse investeringen in vaste activa en de aantallen werknemers, wordt door middel van de verkregen omzetcijfers het belang van de directe investeringen voor de Nederlandse economie, de „output”, beoordeeld.

Door de waarde van de door de Amerikaanse ondernemingen geïmporteerde eindproducten af te trekken van de totale omzet, verkrijgt men een beeld van de omvang van de werkelijke productie in Nederland en zodoende van de invloed op het nationaal inkomen en de werkgelegenheid. De resultaten van het onderzoek geven aan dat de hier gevestigde Amerikaanse bedrijven hebben bijgedragen tot een versterking van de Nederlandse exportpositie en daarmee tot de economische groei in Nederland.

Amerikaanse investeringen in Nederland

Botzen, F. W. - De auteur maakt enige kritische kanttekeningen bij Stubenitsky's proefschrift. Hij volgt daarbij de hoofdstukindeling van de dissertatie. De kritiek van Botzen spitst zich toe op de volgens hem foutieve suggestie van Stubenitsky dat in Nederland de buitenlandse onderneming wordt voorgetrokken boven het eigen bedrijfsleven. Zijns inziens heeft mogelijk het feit dat de Nederlandse inkomstenbelasting speciale voorzieningen kent voor buitengewone omstandigheden, waarin dus een buitenlandse onderneming verkeert, tot deze misvatting aanleiding gegeven.

Doordat Stubenitsky zich baseert op onvoldoende consistent cijfermateriaal (door een niet-representatieve steekproef en een nogal dubieuze methode van waardebeoordeling van de investeringen) acht Botzen de kwantitatieve analyse van de invloed van de Amerikaanse investeringen in Nederland op de verschillende economische grootheden aanvechtbaar.

Amerikaanse directe investeringen in West-Europa

Burg, J. van der - Het verschijnen van Stubenitsky's dissertatie vormt voor de schrijver aanleiding aandacht te besteden aan de Amerikaanse directe investeringen in Europa. Van de vele publicaties die over dit onderwerp zijn verschenen is de studie van R. Hellmann: „Amerika auf dem Europamarkt; US-Direktinvestitionen im Gemeinsamen Markt”, gekozen en in vogelvlucht aan een beschouwing onderworpen.

Na een toevoeging van enkele kerngegevens over de waarde van de Amerikaanse directe investeringen in het buitenland en met name in de EEG beëindigt de auteur dit artikel met een korte bespreking van een samenvattend overzicht van een door de EEG verzorgde publicatie in de reeks „Europese Documentatie 1970” betreffende de Amerikaanse investeringen in de EEG.

Ba I

Economisch-Statistische Berichten, september 1970

E 241.4

How to use management sciences

Boettinger, H. A. - De taak van een bedrijfskundige (management science) afdeling is veel ruimer dan die van een gespecialiseerd stafbureau. Een stafspecialist verricht een bepaalde van te voren vastgelegde taak, een bedrijfskundige afdeling analyseert een probleem in een veel ruimere context op multidisciplinaire basis.

De bedrijfskunde deelt een probleem in bij een van de volgende groepen: voorraadproblemen, allocatieproblemen, wachttijdproblemen, volgordeproblemen, routeproblemen, vervangingsproblemen, concurrentieproblemen en waarnemingsproblemen.

Doel en rechtvaardiging van de bedrijfskunde is de manager in staat te stellen zijn werk te doen. Daarom stelt een vruchtbare samenwerking met een bedrijfskundige afdeling ook bepaalde eisen aan de manager t.a.v. nieuwsgierigheid, bereidheid tot verbetering en het vermogen om te kunnen luisteren.

Ba I

Management Today, september 1970

E 641.224

De economische integratie en het unitaire gemeenschapsoctrooi

Was, D.A. - Alvorens het bestaande systeem van bescherming d.m.v. nationale octrooien te vervangen door een EEG-octrooistelsel, dient een overgangperiode in acht genomen te worden waarin beide stelsels facultatief voor octrooibeschermingzoekenden openstaan. Dit met het oog op de noodzakelijke harmonisatie van de economische gevolgen van het EEG-octrooistelsel met de ontwikkeling van de economische integratie van de EEG.

M.b.t. de economische consequenties van het EEG-octrooistelsel kan men een onderscheid maken tussen de rechten van de octrooihouder en de overheidstaken ter handhaving van het algemeen belang. In een volledig geïntegreerd economisch gebied zal de octrooihouder met het octrooi een wettig middel in handen hebben om de concurrentie inzake de vernieuwing te regelen. In een overgangstijd zal men een territoriale afbakening bij de exploitatie van het octrooi toe moeten laten. De overheid dient er daarbij voor te waken dat het algemeen belang door de houder bij de exploitatie van het octrooi niet wordt geschaad. Momenteel is geen regering bereid de handhaving van het algemeen belang op te dragen aan een supra-nationale instantie. Derhalve dienen regels te worden opgesteld voor de verschillen in nationale omstandigheden.

Het uitgeven van dwanglicenties, waarbij het uitsluitend recht wordt doorbroken kan geschieden t.b.v. de defensie, in rampsituaties, in het geval van non-usus, afhankelijkheid (toepassing van het octrooi maakt inbreuk op een ander octrooi) en om economische motieven. In geval van non-usus dient de exploitatiedwang te worden afgeschaft, daar deze berust op een verouderde opvatting. In het kader van het EEG-octrooi zou de bevoegdheid tot uit economische overwegingen uitgeven van dwanglicenties aan de nationale regeringen onttrokken moeten worden. Indien dit niet haalbaar is, zou het uitgeven van dwanglicenties slechts mogen worden toegelaten indien dit i.v.m. de EEG-economie noodzakelijk wordt geacht.

I.v.m. allerlei praktische problemen kan het nuttig zijn ook in een geïntegreerde economie de nationale octrooistelsels te handhaven. Tevens dienen de nationale regelingen m.b.t. de rechten van de voorgebruiker te worden vervangen door een gemeenschappelijk regime.

Ba I

Synopsis, september-oktober 1970

E 013.132.43

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Employee evaluation

Butcher, J. V. C. - Het is een omissie dat in de balans van een onderneming normaliter op geen enkele wijze rekening wordt gehouden met de waarde die het personeel vertegenwoordigt. In dit verband wordt gewezen op de vaak zeer hoge kosten die gemaakt moeten worden om personeelsleden te vervangen. Te denken valt aan kosten van werving en opleiding en kosten van verminderde produktie gedurende de opleidingstijd. Voor de waardering zijn vooral kennis, ervaring en capaciteiten van belang.

De schrijver onderscheidt twee maatstaven voor de waardering: de netto vervangingskosten en de netto kosten van in dienst houden. Beide worden met een cijfer-voorbeeld toegelicht. Elk personeelslid wordt beoordeeld naar zijn bijdrage tot de winst: zijn capaciteit om de inkomsten van het bedrijf te vergroten of de kosten te verlagen.

Vervolgens wordt aangegeven op welke wijze de waarderingen boekhoudtechnisch moeten worden verwerkt. Deze waarderingen kunnen tevens een goede basis verschaffen voor de bedragen waarvoor de personeelsleden eventueel worden verzekerd.

Ba IV-2e-4

The Accountant, 6 augustus 1970

E 136.322

Prepare your company for inflation

Lietaer, B. A. - Vrijwel overal ter wereld wordt men geconfronteerd met inflatie en het is zeer waarschijnlijk dat dit verschijnsel voorlopig invloed zal blijven uitoefenen. Evident is het effect van inflatie op de bedrijfswinst en even vanzelfsprekend wordt de oplossing van het probleem hoe de winsten tegen inflatie te beschermen gezocht in prijsverhoging, hetgeen nu juist een aanzienlijke inflatieimpuls is. Men moet dan ook een manier vinden om het effect van inflatie te minimaliseren, waarbij niet direct naar het in wezen averechts werkende middel van prijsverhoging wordt gegrepen.

De invloed van de inflatie op een bedrijf kan worden gemeten door de prijsindex van de input voor en output van elk artikel vast te stellen. Uiteraard gebeurt dit op basis van de vervangingswaarde en niet via historische kosten, waardoor het bezwaar vervalt van vergelijking van eerder gemaakte kosten met later verkregen opbrengsten. Aldus blijkt op welke artikelen de inflatie het meest van invloed is.

Vervolgens dienen voor combinaties van alle produkten, die het bedrijf ook maar enigszins kan vervaardigen, alternatieve produktieprocessen opgesteld te worden. Als nu ook vraagcurven (of vraagstroken) voor elk produkt bekend zijn en verder nog beperkende omstandigheden, zoals regeringspolitiek (prijsbeleid) en technische voorschriften die van invloed zijn op de samenstelling van het produktiepakket, dan kan op basis van deze data een strategie ontworpen worden (m.b.v. operations research), waarbij uitgaande van de (on)zekerheid die een produkt-combinatie met zich mee brengt en rekening houdende met de inflatoire effecten de maximaal te verwachten winst wordt uitgerekend.

Dit anti-inflatie model is ontwikkeld naar aanleiding van de ervaringen van drie maatschappijen in Brazilië, een land met een jaarlijkse inflatie van 30%, die zeer succesvol bleken in hun strijd tegen de inflatie.

De uiteindelijke keuze tussen de op deze wijze gemaakte strategieën en daaruit afgeleide 'product mixes' blijft echter een door de opvattingen van het management bepaalde beslissing.

Ba IV-9, VI-12

Harvard Business Review, september/oktober 1970

E 641.254

Measurement in a competitive planned economy

Risk, J. M. S. - Het meten van de produktiviteit is zowel uit commercieel als uit maatschappelijk oogpunt zeer belangrijk. Produktiviteit wordt wel verward met winstgevendheid. Bij het meten van de produktiviteit gaat het echter om fysieke eenheden ook al zijn deze „vertaald" in geld-eenheden. Elementen van winst spelen bij deze meting geen rol, en daarmee dus ook omzetcijfers niet.

Een eenvoudige maatstaf voor de totale produktiviteit kan met gewogen indexcijfers worden gevonden. Men weegt daarbij voor alle produktiefactoren afzonderlijk de procentuele produktiviteitsstijging in een bepaald jaar t.o.v. het voorafgaande jaar met de in het tweede jaar voor die factoren gebrachte geldelijke offers.

Vervolgens wordt ingegaan op de winstbepaling. Er mag geen verwarring bestaan over de tijdsdimen-

sie; verleden, heden en toekomst worden bij het vaststellen van de winst niet altijd duidelijk onderscheiden.

Productiviteitsmetingen en winstgevendheidsberekeningen hebben grote betekenis voor een optimale aanwending van de produktiefactoren in de private „competitive sector” en voor een efficiënte aanwending van de overheidsgelden in de „planned sector”.

Ba IV - 1
E 643.0
E 253.0

Management Accounting, juli 1970

Productivity Appraisal and Measurement

De produktiviteit wordt vaak gemeten aan de waarde van de verkopen of het aantal fysieke produkten. Men dient echter te kijken naar de toegevoegde waarde van de produktie in het bedrijf, die wordt gesplitst in een variabele kosten bestanddeel en een bruto-winstmarge, waarin alle capaciteitskosten worden verrekend.

Er worden acht mogelijkheden aangegeven om de produktiviteit met behulp van verschillende kostenconcepten in een indexcijfer uit te drukken. In een „break-even-chart” wordt dan het verloop van de produktiviteit weergegeven.

Als een voordeel van een dergelijke produktiviteitsberekening wordt gezien dat in de aangepaste „break-even-chart” gemakkelijk de kosten van overcapaciteit te onderscheiden zijn, waardoor zowel de nadelen van de integrale als van de marginale kostenbenadering worden vermeden.

Ba IV-1
E 643.0

The Accountant, augustus 1970

Winstbegrip en Winstbepaling

Ooghe, H. - In dit artikel wordt nagegaan hoe het winstbegrip en de winstbepaling werden ontwikkeld in de Nederlandse bedrijfseconomische literatuur. In de inleiding worden aan de hand van het handhavingscriterium de winsttheorieën in vier grote categorieën ingedeeld:

- 1 het nominalisme: handhaving van het nominaal eigen vermogen
- 2 het indexcijferstelsel: handhaving van het reëel eigen vermogen
- 3 het substantialisme (waartoe het ijzeren-voorraadstelsel en het vervangingskoopstelsel behoren): handhaving van het kapitaal
- 4 de vervangingswaardeleer: handhaving van het inkomen

De vier categorieën worden met een voorbeeld nader toegelicht.

De schrijver heeft getracht m.b.v. de bruikbare elementen uit de besproken theorieën een nieuwe methode te ontwikkelen. Bij de winstbepaling moet volgens hem aan een viertal eisen worden voldaan:

- 1 in ieder geval moet het nominaal eigen vermogen van de onderneming bewaard blijven
- 2 bij algemene prijsstijging dient het nominaal eigen vermogen te worden verhoogd om het reële te handhaven
- 3 benadrukt dient te worden dat het gaat om loutere winstbepaling, zodat elementen van winstbestemming daarbij niet thuis horen
- 4 de voorraden moeten op de balans worden gewaardeerd naar hun vervangingswaarde

De voorgestelde methode streeft uitdrukkelijk een dubbel doel na: handhaving van het reële eigen vermogen bij algemene prijsstijging en handhaving van het nominaal eigen vermogen bij constant algemeen prijspeil en algemene prijsdaling.

Ba IV-8
E 253.0

Maandblad voor bedrijfsadministratie en -organisatie, september 1970

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Length of Product Line

Murray, G. R. en Wolfe, H. B. - Voor de detaillist, grossier en de producente is het belangrijk het juiste assortiment te voeren c.q. te produceren. In dit artikel wordt een wiskundige methode ontworpen en uitgewerkt om bij dit keuzeprobleem de helpende hand te reiken.

Door de op intuïtie gebaseerde marktkennis te combineren met feitelijke ervaring bij verkoop en produktie, kan men tot een optimaal assortiment komen. Voor de detaillist wordt een antwoord

gegeven op de vraag hoe hij de breedte van zijn assortiment, het volume van zijn verkopen, de mate waarin klanten kunnen slagen en het rendement van zijn investeringen het beste met elkaar in overeenstemming kan brengen. Dit geldt ook voor de producent die dergelijke problemen kent bij het bepalen van het aantal te produceren van elkaar verschillende produkten.

Dit in de praktijk reeds succesvol gebleken systeem laat zien hoe een besluit om een bepaald produkt aan de produktielijn toe te voegen of er aan te onttrekken wordt genomen op basis van het effect op de kosten en op de verkoopresultaten.

Ba VI-1
E 641.231

California Management Review, Summer 1970

Franchising en vrijwillig filiaalbedrijf

Tobi, E.J. - Franchising kan worden omschreven als het verlenen van een recht - meestal het voeren van een naam of embleem - door de een, de franchiser, aan een ander, de franchisee, die daarvan profiteert en er dan ook een tegenprestatie voor moet leveren in de vorm van verplichte inkoop bij de franchiser en/of geldelijke vergoeding(en). De onderneming van de franchisee blijft diens eigendom, maar hij drijft zijn zaak voortaan als onderdeel van een ander bedrijf dat goed bekend is bij de verbruikers. Zoals vele andere distributievormen vindt ook de franchising haar oorsprong in de Verenigde Staten.

Deze distributievorm vertoont enige verwantschap met het vrijwillige filiaalbedrijf. Maar in de wijze van ontstaan en vooral in de gevolgen van de huidige franchising voor de groothandel, zoals die zich in Amerika voordoen, zijn er aanmerkelijke verschillen. Bij de franchising zijn het de krachtige, bij het publiek welbekende, grotere ondernemingen die zich tot de zwakken wenden. Het vrijwillig filiaalbedrijf is daarentegen ontstaan als reactie op de economische depressie in de dertiger jaren en de felle prijsconcurrentie van het in snelle opkomst zijnde grootbedrijf. De kleinhandelaren stichtten winkeliersinkoopverenigingen die meer en meer zelf de grossiersfunctie gingen uitoefenen en op deze manier de groothandelaar met uitsluiting bedreigden. Daardoor werd deze wel gedwongen tot een samenwerkingsverband in het vrijwillig filiaalbedrijf.

De huidige Amerikaanse franchising heeft belangrijke gevolgen voor de groothandel. Steeds meer fabrikanten gebruiken deze distributievorm om, met uitsluiting van de groothandel, hun produkten rechtstreeks bij de met hen samenwerkende detaillisten te brengen. Op dit punt gaat de vergelijking van het Nederlandse filiaalbedrijf met de Amerikaanse franchising niet op. Een ander punt van verschil is de contractuele binding, die de franchising wel en het filiaalbedrijf niet met zich brengt. Tenslotte worden enkele redenen genoemd waarom de franchising in Nederland voorlopig nog weinig zal worden toegepast.

Ba VI-9
E 638.15

Economisch-Statistische Berichten, 5 augustus 1970

Growth and Organisation in Business: Their roots in nature

Troughton, F. - Binnen de natuur uit energie, bijv. dierlijke of minerale, zich als groei en ordening van een organisme. De door de mens opgerichte (bedrijfs)organisaties vertonen ook deze groei en ordening, maar hebben daarnaast nog andere groeivormen, zoals toeneming gemiddelde grootte, specialisatie, parallelisatie, invoering nieuwe technieken en produkten. De natuur wordt vooral gekenmerkt door groei - de mens daarentegen legt zich vooral toe op de ordening. In de natuur en in het bedrijfsleven komen de volgende overeenkomstige groeistadia voor:

1. de voedingstijd: het zaad in de natuur en het bedrijf in wording moeten beschermd worden en produceren nog vrijwel niets.
2. de tijd van uitbouw: het bedrijf vormt reserves, verwerft een eigen markt en ontwikkelt zich verder.
3. de bloei: het bedrijf wendt betere produktiemiddelen aan, koopt andere bedrijven op, verkoopt nieuwe produkten, enz.
4. het reproductiestadium: in de natuur steeds dezelfde voortplanting, in het bedrijf nieuwe vormen, technieken en verhoudingen.
5. het verval: dit behoeft niet per se opheffing van een bedrijf te betekenen, maar kan ook reorganisatie inhouden.

Ba VI - 1
E 621-1

Management International Review, 1970, 2-3

The business of the board

Salander, Nils C. - Het multinationale karakter van een onderneming brengt nieuwe problemen mee voor het centrale bestuur. In dit artikel wordt informatie verstrekt aan de hand van een enquête over de mate van feitelijke en wenselijke delegatie door de directie van de moedermaatschappij aan die van de vestigingen in de verschillende landen.

Men gaat meer waarde hechten aan een zekere mate van zelfstandigheid van de plaatselijke leiding, hetgeen o.m. tot uitdrukking komt in het benoemen van een groter aantal plaatselijke direktieleden dan de wet in het betreffende land als minimum voorschrijft.

Bij de benoeming van plaatselijke direktieleden worden als belangrijke eigenschappen gezien: know how in business, prestige in het plaatselijke zakenleven, politieke invloed.

Dat de invloed van het plaatselijke bestuur nog aanzienlijk uitgebreid kan worden blijkt uit het feit dat de leiding van slechts 20% van de geïnterviewde multinationale ondernemingen eigen initiatief verwacht van de plaatselijke directie.

Ba VI-16
E 641.31

Management Today, juni 1970

Waar zijn de bewijzen van het succes van een reclamecampagne?

Britt, S. H. - Aan de hand van een drietal vragen wordt nagegaan in hoeverre de resultaten van 135 reclamecampagnes van 40 Amerikaanse reclamebureaus, die als 'geslaagd' beschouwd worden, ook daadwerkelijk naar waarde geschat kunnen worden.

In de eerste plaats is onderzocht of het reclamebureau specifieke en kwantificeerbare doelstellingen heeft vastgelegd voor de campagne. In de tweede plaats komt de beoordeling van de vraag of het reclamebureau de resultaten duidelijk getoetst heeft aan de geformuleerde doelstellingen. En tenslotte is nagegaan of de grootte van het reclamebureau en de aard der producten invloed hebben gehad op de specificiteit van de doelstellingen of op de verwezenlijking daarvan.

In 69 procent van de campagnes bestond er geen verband tussen de door het reclamebureau aangevoerde succesbewijzen en de opgegeven doelstellingen voor de campagne. Op grond hiervan concludeert de auteur dat in werkelijkheid geen enkel reclamebureau kon beoordelen of zijn campagne werkelijk geslaagd was.

Ba VI-11
Bb VII-10
E 641.253

Synopsis, juli-augustus 1970

Automatisering als structuur-veranderende faktor

Scheepmaker, B. - De meeste van de 1200 computerinstallaties in ons land worden gebruikt binnen de administratie. Dit komt omdat automatisering tot nu toe vooral gezien wordt als middel ter structurering van de informatiestroom.

De belangrijkste organisatorische gevolgen van administratieve automatisering zijn: grotere doorzichtigheid van de organisatie, duidelijker taakafbakening en meer uniforme en geformaliseerde handelingen. Tevens wordt het handelen in de organisatie, ook op beleidsniveau, doelgerichter en daarmee effectiever. Als echter teveel gekeken wordt naar de efficiëntie van de machine, en niet naar het systeem van informatieverwerking in zijn geheel, dan blijft de organisatie ondoorzichtig. Doet men dit laatste wel, dan moet - vooral bij grotere installaties - de bestaande interne organisatie veelal ingrijpend gewijzigd worden. Belangrijke tekortkomingen in de aanpak zijn daarbij veelal, dat de voorbereidings tijd tot automatisering te kort is en de aanpak te specialistisch, d.w.z. meer gericht op de techniek dan op de gebruiker van de computer.

Voor de mensen binnen het bedrijf heeft automatisering onder meer als gevolgen:

- Een verdergaande specialisatie bij de taakverdeling, waar tegenover staat dat het oplossen van problemen meer via de formele overlegstructuur dan via de hiërarchische weg plaats vindt.
- Bij vele taken komt de nadruk te liggen op bewaken en minder op beoordelen.
- Voortdurende bijscholing wordt noodzakelijk; radicale funktieverandering is mogelijk.
- Het onderscheid in hand- en hoofdarbeid vervaagt; de produktie-onderneming en de administratieve bedrijfshuishouding bewegen zich qua organisatie en systematiek in elkaars richting.
- Automatisering dwingt de hoogste leiding tot een regelmatig bezinnen over de doelstellingen van het bedrijf.

Uit de gesignaleerde sociale en economisch-technische ontwikkelingen worden tenslotte enkele gevolgtrekkingen gemaakt.

Ba VI-13
E 642.332.23

Informatie, juli/augustus 1970

Joint ventures

Het speciale joint-venture-nummer van het T.V.V.S. bevat een zestal bijdragen die elk een verschillend aspect van deze samenwerkingsvorm betreffen.

In een inleiding signaleert J. Meynen de geringe bereidheid van Europese bedrijven om onderling een joint venture op te richten. Veel gebruikelijker is een samenwerking tussen Amerikaanse en Europese ondernemingen. De joint venture dient op twee pijlers te rusten. De eerste is de ongelijksoortigheid van de participanten (in bijv. kennis, economisch systeem en klimaat, ondernemingsvorm, e.d.); de tweede is de vaste wil tot samenwerking die sterker moet zijn dan de conflicterende belangen.

M. P. Bloemsma beziet de privaatrechtelijke en fiscaalrechtelijke aspecten. Hij stelt als eerste vereiste voor een geslaagde joint venture een duidelijke doelomschrijving, een afbakening van het gebied waarop deze zich zal bewegen. Verder zal er tussen de partners overeenstemming moeten zijn over de rechtsvorm, de financiering en de waarderingsgrondslagen van de op te richten joint venture. Ook de overdraagbaarheid van aandelen en wijzigingen in de onderlinge verhouding van de deelnames dienen te worden geregeld.

Met betrekking tot de keuze van vestigingsplaats en rechtsvorm spelen naast bedrijfseconomische motieven ook fiscale beweegredenen een grote rol, zoals belastingdruk en regelingen m.b.t. de vennootschaps- en dividendbelasting.

E. T. Kuiper belicht in zijn bijdrage over joint ventures de sterke groei van deze samenwerkingsvorm tussen bedrijven of overheden in ontwikkelingslanden enerzijds en ondernemingen uit industrielanden anderzijds. Deze ontwikkeling wordt vooral gestimuleerd door de beperkende bepalingen voor vestiging van buitenlandse industrie van de nationale overheden van ontwikkelingslanden.

C. F. Karsten geeft een vrij sceptische visie op de joint venture, vanuit bankiers-standpunt. Hij wijst op de vele gevaren en problemen die zich bij een dergelijke samenwerking kunnen voordoen. Wil de joint venture kans van slagen hebben dan zullen de bijdragen van alle partners met elkaar in evenwicht moeten zijn. Ook een grotere gelijksoortigheid tussen de deelnemers wordt voorop gesteld. De bankier is bij uitstek geschikt om een rol als intermediair te vervullen vanwege zijn vele contacten en zijn inzicht in een gehele bedrijfstak.

In een tweetal artikelen behandelt H. W. van Hilten de positie van de overheid ten opzichte van joint ventures en de plaats van deze organisaties t.o.v. andere samenwerkingsvormen. In het eerste artikel wordt een onderscheid gemaakt tussen de maatregelen van de overheid, die meestal een propagerend karakter hebben, en het 'partnership' van de overheid met een particulier bedrijf.

Bij de joint venture als vorm van samenwerking t.o.v. enkele andere vormen wordt deze vergeleken met ingrijpendere samenwerkingsvormen als fusie en overname en met minder vergaande als licentie, franchising, coöperatie en kartel. Als voordelen van joint venture worden genoemd: het brede scala van toepassingsmogelijkheden, de grote beperking van risico's en de mogelijkheid de know-how te optimaliseren.

Ba VI-14
E 633.21

T.V.V.S., juli/augustus 1970

Trappings vs. substance in industrial marketing

Ames, B.C. - Het belang van de marketing zal in de jaren zeventig steeds groter worden door de toenemende concurrentie. Het is de schrijver, een der directieleden van McKinsey and Company, Inc. uit gesprekken met topmensen van enkele grote bedrijven gebleken dat hun uitgaven voor marketingdoeleinden nauwelijks effect sorteerden. Hij wijt dit aan een te weinig positieve instelling t.o.v. de marketing in het gehele bedrijf.

Er zijn verschillende oorzaken denkbaar waardoor marketing faalt:

1 De leiding heeft geen juist begrip van industriële marketing. Een goed inzicht zou inhouden dat zij de volgende aspecten zou benadrukken: verbetering van de winst, identificatie met de behoeften der afnemers, doelbewuste keuze van afnemersgroepen en grote aandacht voor de ontwikkeling van het

produkt. Hierbij is van belang dat de marketing van industriële producten veel meer een verantwoordelijkheid van de topleiding is dan bij consumptieproducten.

2 De leiding heeft wel een goed inzicht in industriële marketing, maar het ontbreekt aan de juiste aktie. Samenwerking tussen verschillende afdelingen, met name de technische staf en de marketing-afdeling, is noodzakelijk wil de marketing-conceptie tot resultaten leiden. Zo kost het bijv. grote moeite een technisch georiënteerde onderneming te bewegen tot een meer marktgerichte instelling. Ook bestaat er vaak een sterke weerstand om te investeren in marketing op langere termijn. Bij industriële marketing moet men een goed oog hebben voor eventuele gebreken van het eigen produkt omdat industriële inkopers in het algemeen een kritischer instelling hebben dan consumenten.

3 Onjuiste toepassing van het marketing-concept. Voor een juiste toepassing zijn drie voorwaarden essentieel: geschikte mensen, betrouwbare informatie over de markt en een doelgerichte planning. Elk van deze voorwaarden wordt nader toegelicht.

Ba VI-15
E 641.25

Harvard Business Review, juli-augustus 1970

Concentratie van het Westeuropese bedrijfsleven fiscaal bezien

Grapperhaus, F. H. M. - Het artikel behandelt de problematiek van de heffing van vennootschapsbelasting en dividendbelasting door de zes EEG-staten. In de ontwerp-deelnemingsrichtlijn en de ontwerp-fusierichtlijn, die de Europese Commissie op 15 januari 1969 aan de Ministerraad van de EEG heeft toegezonden, worden gemeenschappelijke fiscale regelingen voorgesteld voor deelnemingen en fusies binnen de zes lid-staten. Hierin wordt voor de ondernemingen in de EEG de mogelijkheid geschapen om zich aan te passen aan de eisen van een grotere markt en om hun concurrentie-positie op de wereldmarkt te verbeteren.

Men mag fusies en deelnemingen niet aan elkaar gelijkstellen. Bij fusies is het verworven belang 100%. Van deelneming is reeds sprake bij een aandelenbezit van 20 a 25%. Er doen zich met betrekking tot deelnemingen twee fiscale problemen voor:

- 1 Hoe is de heffing van vennootschapsbelasting over dividenden die de moedermaatschappij ontvangt van haar dochtermaatschappij in het buitenland
- 2 Hoe is in het land van de dochtermaatschappij de heffing van dividendbelasting over dividenden, die de dochtermaatschappij aan haar moedermaatschappij uitkeert. De ontwerp-deelnemingsrichtlijn wil bewerkstelligen dat vennootschapsbelasting uitsluitend wordt geheven bij de dochtermaatschappij in het buitenland en dat de dividenden vrij van dividendbelasting aan de moedermaatschappij worden uitgekeerd. Deze richtlijn is volgens de schrijver een belangrijke verbetering, die er toe kan bijdragen fiscale belemmeringen voor deelnemingen en dus ook voor fusies weg te nemen en concentraties te bevorderen.

De betekenis van de ontwerp-fusierichtlijn wordt van minder belang geacht. De betekenis moet meer worden gezien als een aanvulling op de deelnemingsrichtlijn. De auteur is van mening dat medewerking aan beide richtlijnen van Nederlandse zijde is geboden, echter onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat mogelijke distorsies als gevolg van een gebrek aan harmonisatie van de structuur van de vennootschapsbelasting worden vermeden.

Ba VI-6
E 332.423

Weekblad voor fiscaal recht, 8 oktober 1970

Learning and behavior without awareness: their implications to consumer behavior and sovereignty

Oshikawa, S - Is de klant wel koning; is het de consument die bepaalt welke producten geproduceerd zullen worden? Deze vraag staat centraal bij de bepaling van de verhouding consument - producent.

De producent is tegenwoordig gedwongen enorme bedragen te investeren. Hij kan niet meer het risico lopen van een onjuiste afstemming van zijn producten op de consumentenvraag. Kan hij de consumentenvraag op zodanige wijze beïnvloeden dat de consument er onbewust toe gebracht wordt de hem geboden producten te kopen?

Met behulp van psychologische theorieën en experimentele resultaten onderzoekt de auteur in hoeverre advertentietechnieken, die erop gericht zijn de consument onbewust te beïnvloeden, succesvol kunnen zijn.

De auteur concludeert dat de huidige kennis op het gebied van het consumentengedrag nog onvoldoende is om een uitspraak te doen over de mate van beïnvloeding van het onderbewuste gedrag door de advertentietechnieken. De consument wordt namelijk beïnvloed door zoveel factoren, waaronder de „normale” advertentietechnieken en de invloeden uit het verleden, dat een scheiding van al deze bepalende factoren voor het consumentengedrag (nog) niet mogelijk is.

Ba VI-11
E 021.3

California Management Review, Summer 1970

De familieonderneming en het nieuwe vennootschapsrecht

Van Esveld, N. E. H. - Het gaat er in dit artikel om in welke mate het nieuwe vennootschapsrecht de eigendom beïnvloedt. Allereerst worden de begrippen „ondernemingsrecht” en „vennootschapsrecht” verklaard. Er wordt nagegaan in hoeverre het nieuwe vennootschapsrecht van toepassing is op de besloten vennootschap, de nieuwe juridische vorm van de familieonderneming. Dan volgt een beschrijving van de hoofdpunten van de verslaggeving en publicatie, het enquêterecht, de ondernemingsraden, het commissariaat en de gedragsregels van de SER bij fusie.

De schrijver is van mening dat de wijzigingen in het vennootschapsrecht een belangrijke invloed zullen hebben. Er zullen zware eisen worden gesteld aan zowel de ondernemers als de werknemers en aan de vakbeweging. Bij allen is bereidheid nodig verantwoordelijkheid te dragen en eventueel moeilijke of impopulaire beslissingen te nemen. De positie van de vermogensverschaffer is duidelijk verzwakt. De tijd zal moeten leren in hoeverre dit een verbetering is.

Ba VI-14
E 013.132.43

Maatschappijbelangen, september 1970

The software milieu

Beer, S. - Vroeger coördineerde de manager vooral produktiemiddelen en mensen. Nu coördineert hij alle mogelijke informatie, zoals budgetten, planningschema's e.d., met behulp van technische hulpmiddelen. Hij kan dit echter niet zonder deskundigen. Dit komt in de praktijk echter weinig naar voren, omdat de manager het nog alleen denkt te kunnen klaren. Hij zal daarom op verschillende manieren samenwerking met deskundigen ontlopen. Om dit te veranderen moet de organisatie van het management worden gewijzigd:

- 1 De computer moet meer op de behoefte van de manager aan informatie worden ingesteld en niet uitsluitend massa-data verwerken.
- 2 Een team van deskundigen moet worden ingeschakeld om de software te besturen. In dit team dient een ervaren manager te werken, die een inbreng heeft als managementdeskundige.

Veranderingen zijn dringend nodig want zowel de managementstructuur als de werking ervan zijn verouderd. De vraag hoe een groep mensen, met behulp van elektronische besturingsmiddelen en een team van deskundigen, een onderneming kan leiden vraagt om nieuwe antwoorden.

Ba VI-16
E 641.224

Management Today, augustus 1970

The other side of management information systems

Doctoroff, S. M. - Er ontstaat in vele ondernemingen een groeiend onbehagen tegen de uitbreiding van hun management-informatiesystemen. De oorzaak hiervan ligt in een overmatige aandacht voor de technische aspecten bij het ontwerpen en realiseren van de management-informatiesystemen, terwijl er te weinig aandacht overblijft voor de mensen die met het systeem werken. Het belang van dit sociale element komt duidelijk naar voren als men bedenkt dat de ondernemer naast het winstmotief ook prijs stelt op een tevreden klantenkring, een goede werksfeer en een goed ondernemings-*imago*.

Met name over de mate waarin aan deze wensen wordt voldaan, verschaft het management-informatiesysteem geen gegevens. De fout zit echter niet in het systeem zelf, maar veeleer bij de opzet van het systeem. Een eerste vereiste van een goed systeem is, dat zij zowel gegevens moet verschaffen die betrekking hebben op de winstgevendheid als op de niet op de winst georiënteerde doeleinden van de onderneming.

Het ontwerp van een informatiesysteem kan het best worden opgesteld door een groep deskundigen op verschillend gebied, terwijl ook het team dat met het informatiesysteem moet werken bij het ontwerp moet worden ingeschakeld. Zo'n team kan het best worden georganiseerd door een administratief-organisatorisch leider.

Een goed management-informatiesysteem omvat:

- 1 methoden die de doorstroming van de informatie bevorderen; bijv. door het team van mensen in het systeem zo klein mogelijk te houden
- 2 gegevens omtrent de realisatie van de doeleinden van de onderneming
- 3 interne informatie over de wijze waarop de beheersing van de administratieve organisatie van de onderneming wordt uitgevoerd
- 4 het stellen van normen voor de realisatie van de ondernemingsdoeleinden.

Ba VI-16

The Chartered Accountant in Australia, augustus 1970

E 641.224

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Demokratisering en Efficiëntie?

Lagerwij, J. W.; Touw, A. L. - De schrijvers van dit artikel hebben enkele standpunten opgetekend, die tijdens de landelijke Ekonomen conferentie werden verdedigd, waarvan hier een samenvatting.

Het efficiëntiestreven is gekoppeld aan een doelstelling, vaak geformuleerd als het winststreven. Een der aspecten van de demokratisering is de vernieuwing van de ondernemingsdoelstellingen, alsmede van de bevoegdheden tot de vaststelling daarvan. Er wordt wel eens gewezen op het negatieve verband tussen demokratisering en efficiëntie, door een verminderde slagvaardigheid. Aan de andere kant komt de mening naar voren dat men in de huidige structuur impliciet uitgaat van de onmondigheid der werknemers. Beide meningen zijn te ongenueanceerd en niet houdbaar. Voor externe demokratisering t.a.v. het optreden van de ondernemers in hun omgeving en de invloed die zij daarop uitoefenen (bijv. milieuverontreiniging) is het noodzakelijk dat van buiten de onderneming controle wordt uitgeoefend op de functionering van de onderneming en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor zijn omgeving. Interne demokratisering heeft betrekking op het proces van besluitvorming binnen de onderneming. Een andere facet van het demokratiseringsprobleem wordt gevormd door de differentiatie van de gebieden, waarop de besluitvorming betrekking heeft. Hierbij kan worden onderscheiden tussen beslissingsgebieden en beslissingsregels, met voor elk een onderverdeling. Tijdens de discussie omtrent de praktische mogelijkheden van een democratische produktiestructuur, werd de ondernemingsgewijze structuur van de maatschappelijke voortbrenging als uitgangspunt genomen. De meesten zagen de macht der aandeelhouders als een ondemokratisch element van de huidige vorm van ondernemingsgewijze productie. Tegelijkertijd was men van mening dat loskoppeling van macht en eigendom binnen de onderneming niet mogelijk zou zijn.

Twee alternatieven werden naar voren gebracht:

- 1 Afschaffing van het eigen vermogen en alle vermogen lenen tegen een vaste rente
- 2 Het rekenen met een ruimer rendementsbegrip, het sociaal rendement, waarbij ook zeggenschap toekomt aan de groeperingen ten bate waarvan dit rendement wordt nagestreefd.

De mogelijkheden van beide alternatieven zijn nog beperkt. De aandacht kan beter gericht zijn op de verbetering van de democratische structuren binnen de huidige organisatievormen. In verband hiermee werd tenslotte gesproken over de functionering van de ondernemingsraden, en over de educatieve taak t.o.v. alle geleidingen van de organisatie waarvan zich elke onderneming bewust moet zijn.

Ba VII-4

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid nr. 5/mei 1970

E 641.216.2

Loonindexering in Nederland

Hartog, F. - Na de afschaffing van de geleide loonpolitiek in de loop van de jaren zestig kwam in 1965 de eerste c.a.o. met index-clausule bij Philips tot stand, waarbij aanpassing van de lonen naar boven afhankelijk werd gesteld van de toekomstige prijsontwikkeling (meerjarige c.a.o.). Een verdere ontwikkeling deed zich voor met de metaal-c.a.o. voor 1970. Daarin luidde de overeenkomst direct in reële loonstijging.

In het S.E.R.-advies van 1951 worden vijf oorzaken van prijsstijging onderscheiden. In twee van de vijf besproken gevallen wordt de aanpassing van de lonen afgewezen, t.w. bij de verhoging van de indirecte belasting en een verslechtering van de ruilvoet. In feite wordt de indexering hier afgewezen.

In het S.E.R.-advies van 1965, dat van de analyse van 1951 uitgaat, worden verschillende systemen van loonindexering genoemd: partiële, vertraagde, gelimiteerde en flexibele indexering.

Voor een goed begrip van de werking van de loonindexering is het van belang enig inzicht te hebben

in het mechanisme van de loon- en prijs-spiraal. Er worden drie mogelijkheden besproken: een loonimpuls waarop de prijzen reageren, een prijsimpuls waarop de lonen reageren, en een combinatie van beide effecten. De derde mogelijkheid is in Nederland actueel.

In de genoemde metaal-c.a.o. zit zowel een gunstig als ongunstig element. Gunstig is dat secundaire loonstijgingen over de tijd worden uitgesmeerd. Dit heeft het karakter van een vertraagde indexering. Zou men de berekende verhoging vooraf geven, dan is het gevaar van een inflatieschok door psychische redenen niet denkbeeldig. Ongunstig is het vooropstellen van een reële loonstijging als doel. Dit betekent in feite ongelimiteerde indexering. Uit oogpunt van inflatiebestrijding is dit ongewenst.

De conclusie luidt dat een partiële indexering de uit oogpunt van inflatiebestrijding best mogelijke loonindexering is.

Ba VII-3

Sociaal Maandblad Arbeid, september 1970

E 641.215.0

E 225.520

Westontwerp Ondernemingsraden

„De Naamloze Vennootschap” wijdt het juni-nummer geheel aan het Ontwerp van Wet op de Ondernemingsraden en laat hiervoor een aantal deskundigen aan het woord.

N.E.H. van Esveld ziet in het wetsontwerp goede mogelijkheden ter verbetering van het sociale klimaat, maar sommige problemen worden er niet door opgelost. Hij heeft er geen vertrouwen in dat de ondernemingsraad goed zal kunnen functioneren bij ingrijpende beslissingen, zoals bijv. die over fusies.

H. van Manen vergelijkt het wetsontwerp met het S.E.R.-rapport en geeft een aantal knelpunten in de wet aan die dienen te worden opgelost in de geest van het S.E.R.-akkoord.

M. de Leeuw valt de onderneming als integratie-model aan en stelt het konfliktmodel voorop. Hij kiest voor een ondernemingsraad als een orgaan van belangenbehartiging van het personeel en betreft een aantal beperkingen in de wet.

F.P.J.M. Sweens trekt in twijfel of de gewone man zo graag wil meebeslissen. Hij is tegen meebeslissen, want „Democratie is veel meer het recht om tegen iets nee te zeggen dan de mogelijkheid om aan te geven hoe iets moet gebeuren. Hij is tegen een ondernemingsvergadering, zoals door de „Groep van 18” is voorgesteld, omdat dit plan de denkbeelden in het S.E.R.-advies over de toekomstige rol van de commissarissen doorkruist.

H. Luyk wijst erop dat inplaats van „ondernemingsraad” de benaming „personeelsraad” beter past. Ook andere begrippen in het wetsontwerp dienen meer in overeenstemming te worden gebracht met het algemeen taalgebruik.

Ba VII-4

De Naamloze Vennootschap, juni 1970

E 641.216.2

Die Problemschichten der Mitbestimmung in betriebswirtschaftlicher Sicht

Faessler, K. - Werknemers zien medezeggenschap als een middel om hun positie c.q. inkomen te verbeteren, dan wel als doel in zich, nl. om als volwaardig medewerker te worden beschouwd. De medezeggenschap moet via het systeem van vertegenwoordiging worden gerealiseerd, waardoor zeer waarschijnlijk weer een kleine groep het voor het zeggen krijgt. De keuze van de vertegenwoordiging in de leiding is dan ook van grote betekenis.

De medezeggenschap kan betrekking hebben op de doelstelling van de onderneming en op de middelen. De werknemer zal zich vooral moeten richten op de doelstellingen. De wetgever moet er daarbij voor zorgen, dat belangen op korte termijn hierbij niet prevaleren boven die op lange termijn.

Bij de vraag hoe groot de medezeggenschap is, hangt het er van af of de werknemer alleen inspraak heeft, deelneemt aan de besluitvorming of zelf medebeslist. Hoe de beslissingsmacht verdeeld moet worden tussen kapitaalbezitters, werknemers en bestuurders is een politieke kwestie die samenhangt met de gewenste maatschappelijke orde.

Ba VII-4

Management International Review, 1970, 2-3

E 641.216.2

Suggesties voor theorie Z - Geboorte van een nieuwe theorie

In twee artikelen worden nieuwe denkbeelden behandeld over het ondernemersgedrag, die de bekende theorieën X en Y uit „The human side of enterprise”, (1960) van Douglas McGregor moeten vervangen.

Volgens de Britse managementdeskundige *Lyndall F. Urwick* gaan de theorieën X en Y ervan uit, dat het management haar werkzaamheden verricht uitsluitend voor de behoeftenbevrediging van de consument. Hieruit volgt dat het management niet vanuit theorie X denkt, volgens welke de mens zich tegen verandering verzet, want dat doet de consument niet. Evenmin denkt het vanuit theorie Y, want onder invloed van de technische vernieuwingen bevredigt het management niet de sociale behoeften van de werkende mens.

Volgens Urwick's theorie Z nu dient de leiding:

- 1 de mensen steeds het gemeenschappelijk doel voor ogen te houden
- 2 de mensen ervan te overtuigen dat via het nastreven van dat gemeenschappelijke doel de eigen behoeften het best bevredigd worden.

De Amerikaanse hoogleraar *John E. Megley* komt tot een theorie Z door de theorieën X en Y te integreren. Hij stelt, dat in ons industriële klimaat niet zozeer de aard van de mens (theorie X) als wel het karakter van de industriële organisatievormen en de managementfilosofie en -praktijk het arbeidsgedrag bepalen. Omdat theorie Y vaak niet in te passen blijkt in het ondernemersdoel dient er een theorie Z te komen die zowel rekening houdt met het industriële klimaat als met de individuele behoeften van de mens.

De Amerikaanse hoogleraren John J. Morse en Jay W. Lorsch onderzochten in beide van twee sterk verschillende bedrijfstakken twee ondernemingen, één met een strakke en één met een minder strakke organisatie. In de ene bedrijfstak scoorde het strak georganiseerde bedrijf de beste resultaten en was er de hoogste betrokkenheid bij het werk, in de andere het minder strak geleide bedrijf. Theorie X en Y zijn klaarblijkelijk ter verklaring niet voldoende. De juiste samenhang tussen organisatie en werk is zowel afhankelijk van de individuele motivatie als van het effectieve resultaat van het bedrijf. Deze Afhankelijkheids Theorie is gebaseerd op vier veronderstellingen:

- 1 Men heeft verschillende behoefte- en motivatiepatronen m.b.t. zijn werk, maar ieder mens wil zijn capaciteiten volledig inzetten.
- 2 Deze wens vraagt daarom op verschillende manieren om vervulling.
- 3 De vervulling gaat waarschijnlijk het beste indien werk en organisatie op elkaar zijn afgestemd.
- 4 Deze competentie-behoefte blijft als stimulans bestaan, zelfs wanneer het doel is bereikt; in dat geval stelt men zichzelf een ander, een hoger doel.

Ba VII-5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, juli 1970 en augustus 1970

E 641.213.32.

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

IV. LANDBOUW- EN CULTUURBEDRIJVEN

De ontwikkeling van de mannelijke agrarische beroepsbevolking

Perdok, B.H. - Omstreeks 1947 werkten er in de agrarische sector ruim een half miljoen mannen; sindsdien is dit aantal tot minder dan de helft gedaald. Wanneer men de mannelijke agrarische beroepsbevolking in drie groepen splitst (bedrijfschoude, meewerkende zoons en overige arbeidskrachten) blijkt de daling in de laatste twee groepen veruit het grootst te zijn geweest. Veel minder dan bij bedrijfschoude is in deze groepen sprake van emotionele weerstanden tegen verandering van beroep. Bovendien bestaat er bij de overige arbeidskrachten (de landarbeiders) nog steeds een grote economische achterstand t.o.v. veel andere beroepen.

Een prognose van het Landbouw-Economisch Instituut voorziet een verdere daling tot 1980 van gemiddeld 3,6% per jaar. In een prognose acht de EEG-Commissie in de komende tien jaar een halvering mogelijk van het aantal in de EEG in de landbouw werkzame personen wanneer gunstige voorzieningen worden getroffen voor afvloeiing.

Deze halvering is in Nederland echter nauwelijks te verwachten, tenzij alle beroepskrachten op 60-jarige leeftijd worden gepensioneerd en bovendien, in plaats van 15%, de helft van de bedrijfschoude van beroep zou gaan veranderen.

Bb IV-2

Sociaal Maandblad Arbeid, juli/augustus 1970

E 011.442