

# ENKELE OPMERKINGEN OVER DE ORGANISATIE VAN DE ADMINISTRATIE IN GROTE ONDERNEMINGEN

door *Th. M. van Erp*

De administratieve functie in de onderneming is nog geenszins een welomschreven begrip, waaromtrent zich in de loop der jaren een *communis opinio* heeft gevormd. Voor zover mij bekend is in de vakliteratuur op het gebied van de administratie en de accountancy nog geen poging gedaan tot een afbakening van de grenzen tussen de administratieve functie en de overige functies in de onderneming. Wel hebben vele schrijvers zich beziggehouden met begrippen als: administratie, rekeningwetenschap, inrichtingsleer en administratieve organisatie. Voor wat betreft de Nederlandse literatuur geeft De Groot hiervan een uitgebreid overzicht <sup>1)</sup>.

De administratieve leiders zijn niet geheel vrij te pleiten van aansprakelijkheid voor deze leemte. Het is alsof zij een aan hun beroep inherente bescheidenheid hebben, die hen noopt in de schaduw te blijven en zich de mindere te voelen van hun technische en commerciële collega's. Zij realiseren zich onvoldoende, dat in de onderneming de administratie een der pijlers is, waarop de organisatie rust en dat de onderneming zonder deze pijler ondenkbaar zou zijn.

In Nederland heeft wellicht ook de accountant als adviseur van de bedrijfsleiding de administrateur naar de achtergrond gedrongen. De accountant dient zich o.m. aan als deskundige op het gebied van bedrijfshuishoudkunde en administratieve organisatie en veelal is hij, onder de Nederlandse verhoudingen, de meerdere in kennis en ervaring van de administrateur. In ons land overheersen het kleine en middelgrote bedrijf, waardoor deze accountantshulp in vele gevallen in voldoende mate aan de bestaande behoeften tegemoet komt.

In de U.S.A. zijn de verhoudingen geheel anders; de administrateurs der grote bedrijven hebben een eigen organisatie (de „National Association of Cost Accountants”) welke zich wijdt aan de bestudering van onderwerpen behorende tot de beroepssfeer van de administrateur. Dat hier uiteraard vele contacten met de public accountants zijn ligt voor de hand. Jammer genoeg beperkt de activiteit van de N.A.C.A. zich tot een behandeling van „case-problems” en missen wij de goede vaderlandse neiging tot het opstellen van theoretische grondslagen. Ook hier is derhalve geen poging gedaan om tot een definitie van de administratieve functie te komen.

De in Nederland bestaande Studiekring voor Moderne Kantoororganisatie (Stumoka) kan niet met de N.A.C.A. worden vergeleken; zoals de naam reeds aanduidt is de doelstelling veel beperkter.

Waar het begrip „administratie” derhalve nog onvoldoende duidelijk is, moet een nadere bepaling hiervan aan een bespreking van de organisatie voorafgaan. Het spreekt vanzelf, dat wanneer hier van administratie wordt gesproken, aan meer wordt gedacht dan aan de boekhouding en het is juist dat meerdere, waaromtrent nog geen algemeen aanvaarde denkbeelden bestaan. Bij de onderstaande opmerkingen heb ik mij beperkt tot de grote onderneming; het proces van differentiatie

<sup>1)</sup> Drs B. M. de Groot: *Algemene Beginselen der Accountancy; de Administratieve Organisatie*. Utrecht 1950.

en specialisatie is er het verst doorgewerkt en de administratieve functie kan hier dus zo zuiver mogelijk worden waargenomen.

In de administratieve functie kunnen de navolgende deelfuncties worden onderscheiden:

- a. registratie en controle,
- b. financieel beheer,
- c. verslaglegging,
- d. adviserende functie met betrekking tot bedrijfseconomische vraagstukken.

De registrerende en controlerende functie valt vrijwel samen met het begrip „boekhouding” en is door een eeuwenlange traditie het onomstreden domein van de administratie. De registratie van de activa en passiva en van de uitgaven en ontvangsten, de controle op het beheer van de bezittingen (bijv. inventarissen, voorraden, debiteuren, kasgelden) zijn zulke overbekende begrippen, dat nadere uitweiding hieromtrent overbodig mag worden geacht.

Ook bij het financiële beheer bevinden wij ons op bekend terrein: het beheer van de kasgelden, het incasso van de vorderingen, de betaling van de schulden, de transacties in vreemde valuta en de zorg voor de liquiditeit zijn wel de voornaamste onderdelen; dat deze activiteiten tot de administratieve functie behoren, ontmoet evenmin tegenstand.

Het financieringsvraagstuk voor de onderneming als geheel is een beleidsvraagstuk voor de directie en de toezichthoudende organen; de hoogste administratieve leider, die in vele gevallen in de directie is opgenomen, heeft hier weliswaar een belangrijke stem, maar deze invloed kan worden gezien als een uitvloeisel van de sub d) genoemde adviserende functie met betrekking tot bedrijfseconomische vraagstukken.

De verslagleggingsfunctie werd in een voorgaand artikel besproken <sup>2)</sup>. Het verslag vloeit voor een belangrijk deel voort uit de boekhouding en is dus hiermede verbonden. Zoals werd uiteengezet mag het verslag niet zijn een verzameling van boekhoudkundige gegevens, maar moet het een weerspiegeling vormen van het economisch gebeuren binnen de onderneming.

Ook afgezien van de periodieke verslaglegging kan in de onderneming evenwel een bedrijfseconomische functie worden onderscheiden. Deze bedrijfseconomische functie valt weer in twee onderdelen uiteen, welke ik hier korthedshalve als de „externe” en de „interne” bedrijfseconomische functie zou willen aanduiden.

De externe bedrijfseconomie omvat de verhouding van de onderneming tot de buitenwereld; daarbij wordt gedacht aan onderwerpen als marktanalyse, conjunctuuronderzoek, prijspolitiek e.d. Op welke wijze deze functie kan worden uitgeoefend, valt buiten het bestek van dit artikel; volstaan kan worden met op te merken, dat ik dit deel van de bedrijfseconomische functie niet als een *specifiek* onderdeel van de administratieve functie beschouw, hoewel een combinatie zeker denkbaar en een nauwe samenwerking in elk geval noodzakelijk is.

De interne bedrijfseconomie omvat de bestudering van de economische verschijnselen binnen de onderneming en ten aanzien hiervan meen ik dat deze een specifiek onderdeel van de administratieve functie vormt.

Het grondmateriaal voor bijna alle onderzoeken van bedrijfseco-

---

<sup>2)</sup> De interne verslaglegging in grote ondernemingen. M.A.B. Januari 1951.

nomische aard binnen de onderneming wordt aan de administratie ontleend. Daarbij is een degelijke kennis omtrent de wijze waarop het cijfermateriaal tot stand komt onontbeerlijk voor een juiste beoordeling van de resultaten, terwijl voorts kennis van de mogelijkheden, welke de administratie biedt, van groot belang is bij voortgezette onderzoekingen. In vele gevallen stuit men bij bestudering van bepaalde factoren op bijzondere omstandigheden of verschijnselen, waarvan men een nadere verklaring wil hebben ter verkrijging van een beter inzicht en vaak blijken de hiervoor nodige gegevens in enigerlei vorm reeds in de administratie beschikbaar te zijn.

Zonder enigerlei aanspraak te maken op een uitputtende opsomming wil ik een aantal onderwerpen noemen: omzet (analyse per artikel, per rayon, per afnemersgroep), productie (analyse van rendementscijfers en uitval), kostenanalyse, arbeidsproductiviteit, personeelsbeleid (leeftijden, salarissen), voorraadpolitiek, credietpolitiek, investeringspolitiek.

In deze opsomming is niet genoemd de samenstelling van de budgetten (omzet, productie, kosten voorraden, debiteuren, liquiditeit enz.); de administratie heeft hierbij uitsluitend een helpende taak. De resultaten van de regelmatige en incidentele bedrijfseconomische onderzoekingen worden daarbij uiteraard in aanmerking genomen.

Het verband tussen de boekhouding (registratie en controle), de verslaglegging en de interne bedrijfseconomie is zo nauw, dat een samenvatting hiervan in de administratie een logische organisatorische oplossing betekent.

Bij een afsplitsing van de interne bedrijfseconomische functie, hetzij gecentraliseerd als stafbureau van de directie, hetzij gedecentraliseerd bij de verschillende bedrijfsonderdelen, ontstaat het gevaar, dat de betrokken afdelingen de grondgegevens voor de onderzoekingen opnieuw gaan verzamelen, meestal als gevolg van een verkeerd begrip voor de administratieve techniek. Dat hierin een bron van verspilling en van interne wrijvingen is gelegen, is duidelijk.

Wanneer de interne bedrijfseconomische functie wordt gezien als een onderdeel van de administratieve functie, dan zijn de voorwaarden aanwezig voor een efficiënte benutting van het beschikbare cijfermateriaal. Er worden geen cijfers verzameld, welke uit bedrijfseconomisch oogpunt waardeloos zijn, terwijl de administrateur nauwkeurig bekend is met de mogelijkheden van het ter beschikking staande apparaat.

Uit het vorenstaande blijkt, dat de interne bedrijfseconomische functie een *adviserende* functie is ten behoeve van de verantwoordelijke leiders van de betreffende bedrijfsonderdelen en ten behoeve van de directie; mijn betoog heeft geenszins tot strekking, dat de administratie in feite de onderneming moet beheren. Evenals bij mijn reeds genoemde artikel over de interne verslaglegging wil ik hier de nadruk leggen op de dienende taak van de administratie; zij ondersteunt de primaire functies (b.v. productie en verkoop) met alle haar ten dienste staande middelen.

Een andere vraag is, op welke wijze de administratie deze veelomvattende functie vervult. Dat de traditionele boekhouding niet aan de te stellen eisen voldoet, is evenzeer duidelijk als dat ook op organisatorisch gebied wel-overwogen maatregelen moeten worden genomen teneinde de administratieve functie op de juiste wijze te kunnen uitoefenen.

Bij een beschouwing van de organisatie van de administratie vormt de fysieke plaats van de administratieve afdelingen een belangrijk

punt van overweging. Het gaat hier om een facet van de in elke grote onderneming voorkomende controverse tussen het hoofdkantoor en de uitvoerende afdelingen. Meer in het algemeen kan hier worden gezegd: de tegenstelling in grote organisaties tussen de centrale leiding en de uitvoerende organen. De tegenstellingen in het leger tussen de generale staf en de troepencommandanten zijn overbekend en zijn geheel gelijksoortig als die in het bedrijfsleven. Ik voor mij neig tot de conclusie, dat een afdoende oplossing, welke aan alle betrokkenen bevrediging schenkt, niet mogelijk is. Zelfs een maximale inspanning van de centrale leiding op het gebied van voorlichting en persoonlijk contact zal haar er niet in doen slagen de tegenstellingen geheel en al te overbruggen, omdat de beleidsvragen, waarvoor de hoogste leiding zich vaak ziet gesteld, dikwijls van zodanige aard zijn, dat zij niet met de ondercommandanten kunnen worden behandeld, terwijl toch de richtlijnen van de generale staven (hoofdkantoren) uit, aan de troepencommandanten (uitvoerende afdelingen) in overwegende mate zijn gebaseerd op beleidsoverwegingen<sup>3)</sup>.

Het enige dat kan worden gedaan is het beperken van het hoofdkantoor tot die afdelingen, welke zich werkelijk met problemen bezig houden, welke het gehele bedrijf omvatten. Alle andere afdelingen dienen onder het rechtstreekse gezag van de uitvoerende ondercommandanten te worden gebracht.

De administratieve afdelingen hebben een natuurlijke drang naar het hoofdkantoor en menigvuldig zijn de gevallen waarin de administratie van een grote onderneming geheel gecentraliseerd wordt gevoerd. Het is duidelijk, dat dit niet in overeenstemming is met hetgeen hierboven is betoogd omtrent de functie van de administratie ten opzichte van de verantwoordelijke leiders van het bedrijf.

De zelfstandige leider van een onderdeel van een grote onderneming moet zich ook door de administratieve functie volledig gesteund weten en de bedrijfsleider van een afdeling, wiens administratie zich ergens op het hoofdkantoor bevindt en waarmede hij slechts een oppervlakkig contact heeft, koestert hiertegen een natuurlijk wantrouwen. Dit heeft weer tot gevolg, dat deze bedrijfsleider zich geheel onafhankelijk van het hoofdkantoor wil maken en geleidelijk aan, onder allerlei benamingen, semi-administratieve functionarissen in zijn afdeling opneemt. Dat deze schaduw-administraties of bedrijfseconomische afdelingen, nog afgezien van de hieruit voortvloeiende verspilling, vooral door de onvoldoende grondslag voor hun cijfers, vaak meer kwaad dan goed doen, ligt voor de hand.

Om deze euvelen afdoende te kunnen bestrijden, is een consequente decentralisatie van de administratie noodzakelijk. De administratieve afdelingen dienen te worden geplaatst in de onmiddellijke nabijheid van het betrokken bedrijfsonderdeel. De leider van de betrokken deel-administratie moet onmiddellijk bereikbaar zijn voor „zijn” bedrijfsleider. Het is zelfs wenselijk hem disciplinair aan deze bedrijfsleider ondergeschikt te maken en met de centrale leiding van de administratie uitsluitend een functioneel verband te leggen. De aanstelling en salariëring van de deel-administrateur, de vaststelling van het administratie-budget enz.

---

<sup>3)</sup> Een leerzaam praktijkgeval wordt onder de veelzeggende titel: „Is your Head-office necessary?” behandeld door John S. Rennolds in het Bulletin van de National Association of Cost Accountants van September 1950.

geschieden dan steeds in overleg tussen de bedrijfsleider en de centrale leiding van de administratie.

Al deze maatregelen hebben tot gevolg, dat de psychologische weerstand van het bedrijf ten opzichte van de administratie zoveel mogelijk wordt verminderd en dat in nauwe onderlinge samenwerking een maximum aan resultaten kan worden bereikt.

Het is ook slechts op deze wijze, dat de deel-administrateur zich de problemen van het betrokken bedrijfsonderdeel geheel eigen kan maken. Door het dagelijks contact leert hij de moeilijkheden van het bedrijf zien, kan hij (uiteraard tot op zekere hoogte en binnen zijn gezichtsveld) beoordelen op welk gebied het inzicht van de technische of commerciële leiding nog tekort schiet en kan hij met vrucht zijn functie van bedrijfs-economisch adviseur vervullen.

Een decentralisatie van de administratie vergemakkelijkt ook een juiste vervulling van de administratieve functie. Wanneer voor elk bedrijfs-onderdeel een afzonderlijke administrateur wordt aangewezen, dan betekent dit een duidelijke beperking van het arbeidsveld waardoor specialisatie mogelijk wordt. Men denke aan de verschillen in de problemen wanneer er afzonderlijke administrateurs zijn voor een productie-afdeling met massaproductie, een productie-afdeling met stukproductie, een verkoopafdeling, een interne autodienst, een buiten de centrale gelegen filiaal enz. Het is dan ook slechts door een decentralisatie van de administratieve functie dat het brede terrein, dat hierdoor wordt omspannen, op de juiste wijze kan worden bestreken.

De bovenstaande beschouwingen omtrent de functie van de administratie hebben ingrijpende gevolgen voor de hierin leiding gevende administratieve functionarissen, zowel wat betreft hun persoonlijkheid als wat betreft de van hen te eisen kennis en de ervaring. Zij moeten hun theoretisch inzicht praktisch kunnen verwerken, begrip hebben voor de problemen van het bedrijf en op elk niveau een vlot persoonlijk contact hebben met de bedrijfsleiding. Het is vooral dit persoonlijk contact, waarop ik hier de aandacht wil vestigen. Hoe belangrijk een goed vakmanschap ook moge zijn, het is waardeloos, wanneer de resultaten niet op de juiste wijze worden „verkochtd". De administrateur moet door zijn bedrijfsleider in zekere zin als diens gelijke kunnen worden geaccepteerd; zij moeten de gemeenschappelijke problemen tezamen kunnen bespreken en elkaar over en weer waarderen. Het is slechts op deze wijze, dat de administratieve functie, zoals deze door mij is omschreven, tot zijn recht kan komen. De boekhouder heeft in deze gedachtengang afgedaan en plaats gemaakt voor de administrateur.

Ook vaktechnisch moeten hoge eisen aan een administrateur worden gesteld. Behalve de reeds besproken bedrijfseconomische kennis en ervaring, noem ik nog de budgetteringstechniek, kostprijs-calculatie, statistiek, deviezenproblemen, administratieve organisatie en administratieve techniek. Nu is het zo, dat bij elke deel-administrateur het accent weer enigszins anders zal liggen, terwijl hij de finesses van deze onderwerpen alleen voor zijn eigen afdeling moet beheersen. Dit zal evenwel niet mogelijk zijn zonder een voldoende algemeen inzicht, als gevolg waarvan aan de opleiding, zowel theoretisch als binnen het bedrijf, de grootst mogelijke aandacht moet worden besteed.

Gezien de hoge eisen welke op uiteenlopende terreinen aan de administrateurs worden gesteld, is het vaak wenselijk ook bij de administratie een functionele specialisatie toe te passen, bijv. door aan de staf speci-

alisten toe te voegen voor budgettering, kostprijs-calcuatie, statistiek, administratieve organisatie en techniek, financiën en deviezen e.d. Deze specialisten staan de deel-administrateurs gevraagd en ongevraagd met raad en daad ter zijde en bovendien kunnen zij ieder voor hun onderdeel de behandeling van de problemen der budgettering, kostprijzen enz. voor de onderneming als geheel voor hun rekening nemen.

De opbouw van een gedecentraliseerde administratie volgt de organisatorische opbouw van het bedrijf. Uit het organisatie-schema kunnen de functies in de onderneming worden afgeleid en aan elke belangrijke functie moet een deel van de administratieve functie worden toegevoegd. Algemeen geldende regels kunnen niet worden gegeven, omdat de verantwoordelijkheden binnen de ondernemingen op telkens weer variërende wijzen zijn gegroepeerd.

Enkele voorbeelden ter verduidelijking:

Indien de directie de credietpolitiek heeft gedelegeerd aan een financiële afdeling, dan moet zo mogelijk een centrale debiteuren-administratie worden gevoerd. Zijn daarentegen de commerciële leiders elk voor hun deel verantwoordelijk voor de credietverlening, dan verdient een splitsing van de debiteuren-administratie over de commerciële deeladministraties de voorkeur.

Is er een centrale personeelsdienst, welke zich in detail met het personeelsbeleid bezig houdt en welke dus verder gaat dan algemene onderwerpen (zoals arbeidsvoorwaarden), dan is als regel ook een centrale loonadministratie wenselijk. Is elk groot bedrijfsonderdeel of elk filiaal op dit punt binnen ruime grenzen onafhankelijk, dan verdient een afgeronde loonadministratie per groot bedrijfsonderdeel de voorkeur.

Is een afzonderlijke functionaris of afdeling verantwoordelijk voor de huisvesting, dan is er aanleiding voor de instelling van een deeladministratie; dragen de grote bedrijfsonderdelen zelf zorg voor hun huisvesting, dan zeker geen afzonderlijke administratie.

Is het interne transportwezen in een afzonderlijke autodienst georganiseerd, dan is een deeladministratie gewenst.

Het spreekt vanzelf, dat zich ook tussenvormen voordoen, bijv. bij een grote fabriek met filialen in binnen- of buitenland. Bij de centrale zal de functionele splitsing belangrijk verder gaan dan daar buiten. Het hoofdbedrijf zal dus bijv. wel een centrale loonadministratie, een huisvestingsadministratie enz. hebben, terwijl de filiaal-administraties meer complete eenheden zijn.

Van geval tot geval moet worden overwogen wat de kleinste administratieve eenheid is. Te kleine eenheden zijn niet efficiënt en moeten zoveel mogelijk worden vermeden, hoewel in sommige gevallen, bijv. bij kleine doch zelfstandige filialen, van deze regel moet worden afgeweken. De hoge eisen, welke aan een all-round administrateur moeten worden gesteld nopen ook tot een zekere beperking van het aantal deeladministraties.

Bij een splitsing van het administratieve apparaat in een groot aantal deeladministraties moeten deze laatsten weer groepsgewijs onder een centrale leiding worden gebracht. De wijze waarop deze groepering tot stand komt volgt wederom uit het organisatieschema van de onderneming. Als een commerciële directeur aan het hoofd staat van vier grote verkoopafdelingen, welke elk een eigen deeladministratie hebben, dan moet aan deze directeur een hoofd-administrateur voor de verkoop-

afdelingen worden toegevoegd, teneinde ook op dit niveau de administratieve functie tot zijn recht te doen komen. Deze hoofd- administrateur fungeert als de (functionele) chef van de administrateurs van de verkoopafdelingen.

De boekhouding van een deeladministratie vormt een administratieve eenheid in de trant van de filiaalboekhouding; zij omvat de balans-rekeningen (met inbegrip van sub-grootboeken bijv. voor debiteuren, voorraden, inventarissen, effecten) en rekeningen van kosten en opbrengsten, welke betrekking hebben op het bedrijfsonderdeel waaraan de deeladministratie is toegevoegd.

De voordelen van deze techniek zijn, dat de administrateur van een bedrijfsonderdeel een afgerond deel van de boekhouding te zijner beschikking heeft, waar de verslaglegging (met inbegrip van de balans) logisch uit voortvloeit.

Elke decentralisatie wekt centrifugale krachten op; de zelfstandige administrateur is verantwoordelijk gesteld voor „zijn” administratie, is hiërarchisch ondergeschikt aan „zijn” bedrijfsleider en komt op voor de belangen van „zijn” bedrijfsonderdeel. De centrale leiding van de administratie heeft derhalve mede tot taak de nodige eenheid te handhaven. De middelen welke hiervoor ten dienste staan zijn, behalve de algemeen gebruikelijke vergaderingen, o.m. een uniform rekeningstelsel, voorschriften voor de kostprijscalculatie en de budgettechniek, uniforme formulieren en boekingsschema's, voorschriften voor de waardering van de activa en passiva op de balansen, incasso-voorschriften voor debiteuren enz. Verder kunnen de reeds eerder genoemde gespecialiseerde staffunctionarissen zeer bijdragen tot uniforme opvattingen in alle onderdelen van de administratie.

In dit verband worde nog enige aandacht geschonken aan het aan een decentralisatie verbonden onderlinge administratieve verkeer tussen de deeladministraties. In het bijzonder wanneer hulp-afdelingen in afzonderlijke administraties zijn ondergebracht, is het aantal doorberekeningen vrij omvangrijk. De boekhoudkundige verwerking is in principe op twee manieren mogelijk, n.l. door een rechtstreeks verkeer tussen alle deeladministraties onderling, dan wel door inschakeling van een centraal verrekenkantoor. De keuze uit deze mogelijkheden wordt voor een niet onbelangrijk deel door de feitelijke omstandigheden bepaald.

Ik wil hier uit mijn eigen praktijk bij de K.L.M. enkele cijfers noemen. De Nederlandse administratie van de K.L.M. is onderverdeeld in 30 zelfstandige eenheden, terwijl voor de buitenlandse kantoren 55 deeladministraties zijn ingericht. De administratie van de vervoersinkomsten geschiedt centraal in Nederland; de verkoopkantoren in binnen- en buitenland zijn uitsluitend belast met de afrekening, waardoor een intensief onderling verkeer ontstaat.

Als gevolg van het grote aantal buitenlandse kantoren worden de deeladministraties in vele valuta's gevoerd en vooral met het oog hierop is de methode van een centraal verrekenkantoor gekozen. Het centrale verrekenkantoor is belast met de omrekening van vreemde valuta in Nederlands courant en omgekeerd en met de omrekening van de ene vreemde valuta in de andere.

Elke deeladministratie heeft twee rekeningen bij het centraal verrekenkantoor, n.l. een inkomende en een uitgaande rekening. Een administratie mag zelf uitsluitend boeken op de uitgaande rekening; de posten welke van andere administraties worden overgeboekt lopen via de in-

komende rekening. Van de inkomende rekeningen (waarop de administraties dus zelf niet zelf boeken) worden dag-rekeningen-courant verzonden; het saldo van de uitgaande rekeningen wordt door de administraties zelf bepaald en door het verrekenkantoor gecontroleerd. Bij dit alles wordt gebruik gemaakt van eenvoudige interne formulieren.

De maandelijks geldomzet van het K.L.M. verrekenkantoor bedraagt f 25. à f 30. miljoen, het aantal debet- en credietboekingen in totaal plm. 20.000 per maand. Dit werk wordt opgevangen door een drietal eenvoudige krachten.

Een voordeel van een centraal verrekenkantoor is, dat bij de optelling van alle deelbalansen en exploitatie-overzichten aan het einde van de maand geen verschillen in de onderlinge financiële verhoudingen kunnen optreden. Dit gevaar is bij een rechtstreeks onderling verkeer door goede voorschriften en een strenge discipline ook wel tot een minimum te beperken, maar bij 85 deeladministraties is het aantal onderlinge rekeningen theoretisch maximaal (85-1) <sup>2</sup>, zodat het uitzoeken van eventuele verschillen aan het einde van de maand op grote moeilijkheden zou stuiten.

Tot besluit van dit artikel vestig ik er de aandacht op, dat het doel is geweest een beschouwing te geven omtrent de organisatie van de administratie in grote ondernemingen. In ons land overheersen het midden- en kleinbedrijf, in welke bedrijven een organisatie-vorm voor de administratie als hiervoor werd beschreven, vaak niet doelmatig zal zijn. Desalniettemin meen ik, dat in vele gevallen bepaalde elementen, in het bijzonder de gedecentraliseerde opbouw, met vrucht kunnen worden toegepast; de administratieve functie zal hierdoor beter tot zijn recht kunnen komen.