

# REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Versijnt maandelijks, behalve in augustus.  
Samengesteld door de Stichting voor Econo-  
misch Onderzoek der Universiteit van Am-  
sterdam*

## A. ACCOUNTANCY

### II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

#### Management Accounting in Perspective

Denby, R. V. — Het in zwang komen van het begrip „beleidsaccountancy” duidt niet op een wijziging in de taak van de (interne) accountant maar betreft slechts een betere naamgeving ten aanzien van de aard der te verrichten werkzaamheden. De omvang van het werkkterrein wordt zowel door de aard en de structuur van de organisatie als door de persoonlijkheid van de leidende functionarissen bepaald. De beleidsaccountant is zowel staf- als lijnfunctionaris. Voor het financiële aspect van zijn functie draagt hij lijnverantwoordelijkheid; in zijn adviserende functie - waar hij informatie verschaft op grond waarvan de verschillende lijnfunctionarissen beslissingen kunnen nemen - is hij staffunctionaris. De te verstreken informatie dient betrekking te hebben op alle relevante ontwikkelingen die zich in het bedrijf voordoen. Daarbij dient behalve aan het kostenaspect tevens de nodige aandacht te worden besteed aan de presentatie der gegevens waarbij in aanmerking moet worden genomen voor wie de betrokken informatie bestemd is. De schrijver eindigt met een opsomming van vraagstukken waarvoor het verstreken van informatie naar zijn mening tot het typische werkkterrein van de beleidsaccountant behoort; het gaat hier om een problematiek welke samenhangt met vermogensvoorziening, winstprojectie, de winststructuur en de algemene financiële resultaten van de onderneming.

A II - 2 : Ba VI - 16  
E 635.451 : E 741.22

*The Accountant, 20 maart 1965*

### III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

#### Mathematical Programming in Accounting

Samuels, J. M. — Mathematische technieken zoals lineaire en kwadratische programmering kunnen ook in de accountancy gebruikt worden, bv. bij het vaststellen van het budget, zowel in verband met de projectie als met de budgetbewaking.

De marginale calculatie, waarmee een optimaal produkt-assortiment en daardoor optimaal bedrijfsresultaat bepaald kan worden indien één productiefactor in beperkte hoeveelheid aanwezig is ten opzichte van de andere, geeft geen volledig bepaalde oplossing als er van meerdere productiefactoren slechts een beperkte voorraad is. De lineaire programmering, waarbij de optimale winst bepaald wordt door maximalisering van de doelstellingsfunctie, geeft wel een volledig bepaalde oplossing. Hierdoor is het ook in dit geval mogelijk een budget, voorzover het de planning betreft, op te stellen.

De „tweeledige oplossing”, de tegenpool van de beschreven techniek, geeft door minimalisering van een kostenvergelijking een verdeling van het verschil tussen de opbrengst en de directe kosten en daarmee de „schaduwprijs” van elk der productiefactoren. Met behulp van parametrische programmering is het mogelijk te bepalen wanneer het aantrekken van extra eenheden van een productiefactor niet meer winstgevend is. Het betoog wordt geïllustreerd met enkele voorbeelden.

A III - 1 : Ba VI - 19  
E 757.31 : E 641.231.1

*The Accountant, 27 februari 1965*

#### Computers and the Practising Accountant

Burridge, C. D. en G. D. Hughes — De administratieve werkzaamheden welke samenhangen met het beheer van waardepapier kunnen in belangrijke mate verricht worden door elektronische informatieverwerkingmachines.

In dit artikel wordt de toepassing van een dergelijke machine beschreven, waarbij gebruik wordt gemaakt van ponskaarten en magnetische banden voor de verwerking van de eigendomsmutaties in een register, de betaalbaarstelling van het dividend, de adres-

sering van de jaarstukken en de werkzaamheden verbonden aan verschillende vormen van emissie.

Sommige werkzaamheden welke bv. betrekking hebben op transfer-onderzoek, verificatie en machtigingen kunnen niet door de machine worden verricht, waardoor nog tamelijk veel menselijke routine-arbeid moet worden verricht.

A III - 3  
E 738.4

*The Accountant, 27 februari 1965*

#### IV. LEER VAN DE CONTROLE

##### Statistical Sampling Techniques as an Audit Tool

Smurthwaite, J. — Dit artikel bevat een casus-studie betreffende de ervaringen van een middelgroot Engels accountantskantoor, verkregen met het toepassen van statistische steekproefmethoden bij de accountantscontrole. Uitvoerig wordt beschreven hoe men begonnen is met een diepgaande literatuurstudie en vervolgens de fundamentele theorieën heeft getoetst. Volgens Amerikaanse ervaringen zijn binomiale en Poisson-verdelingen meer van nut voor de interne dan voor de externe accountant; het omgekeerde geldt voor de normale verdeling. Verschillende toetsingen leidden tot de conclusie dat de fundamentele theorie van de normale verdeling voor het beoogde doel geschikt was. Tevens werd aandacht besteed aan het vermijden van een vooroordeel bij de keuze van testperioden (veelal worden testperioden aan een kant naast de periode van het voorafgaande jaar gekozen) en aan het toepassen van stratificatie. De ervaringen bij toepassing van de ontwikkelde methode bij een grote cliënt op voorraden, handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden gedetailleerd uiteengezet. Het is mogelijk de kosten van de accountantscontrole door toepassing van steekproefmethoden te reduceren; een nauwkeurige kennis van de risico's en betrouwbaarheid van controle-informatie is van groot belang bij het nemen van beslissingen; ook wordt het mogelijk het tijdsverloop tussen het einde van het boekjaar van de cliënt en de datum van het accountantsrapport te verminderen. Statistische steekproefmethoden kunnen evenwel niet het accountantsoordeel vervangen. Tenslotte wordt gepleit voor een gezamenlijk ontwikkelen van de steekproefmethoden voor accountantsgebruik.

A IV - 3 : Ba III - 2  
E 635.451 : E 741.23 : E 76

*Accountancy, maart 1965*

##### Die Ermittlung des optimalen Einsatzes von Revisionsassistenten mit Hilfe der Matrizenrechnung

Seicht, Dr. G. — Voor elke controle moet een controleplan worden opgesteld dat een optimale inzet van de ter beschikking staande controleurs (assistenten) waarborgt. Beschreven wordt hoe dit optimale controleplan kan worden samengesteld. Is elke controleur specialist op een bepaald gebied en zijn er evenveel overeenkomstige gebieden als controleurs, dan is de oplossing eenvoudig. Kunnen de controleurs zich principieel op de verschillende controlegebieden bewegen, dan laat zich na schatting van de tijd die elke controleur voor een controlegebied nodig zou hebben, met behulp van matrixrekening bepalen hoe de beschikbare controleurs over de gebieden verdeeld moeten worden, wil het totale aantal arbeidsuren geminimaliseerd worden; een cijfervoorbeeld illustreert deze uiteenzetting. Het blijkt verder dat bij uiteenlopende beloning der controleurs dezelfde verdeling over de gebieden optimaal is als bij identieke beloning. De conclusie is derhalve dat niet altijd die controleur een controlegebied (een controle-opdracht) op zich moet nemen, die daarvoor absoluut het beste geschikt is, maar diegene die relatief het beste is.

Naar aanleiding van dit artikel zet Dr. S. Weirich in hetzelfde nummer in een kritisch en aanvullend betoog uiteen dat Seicht o.a. enkele essentiële, waaronder ook niet-kwantificeerbare factoren buiten beschouwing heeft gelaten. Dr. L. Ludewig is in hetzelfde nummer van mening dat de aanwending van matrixrekening ter bepaling van de optimale inzet van accountantsassistenten weinig praktisch is, al meent hij wel, evenals Weirich, dat het gebied van de controleplanning op korte en lange termijn nadere bestudering behoeft.

A IV - 4  
E 635.451 : E 741.23

*Die Wirtschaftsprüfung, 15 februari 1965*

## B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

### a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

#### III. WAARNEMINGSMIDDELEN

##### Simulatie

Het dubbele februari/maartnummer is geheel gewijd aan de zg. simulatiemethode als o.a.

middel van onderzoek met behulp van een model naar de gevolgen voor een nagebootst systeem, van wijzigingen in de eigenschappen van de relevante grootheden. Onder meer komen bijdragen voor met betrekking tot de betekenis van simulatie voor het economisch onderwijs, de militaire strategie en de natuurwetenschappen. Door Drs. Th. P. van Hoorn werd een literatuurlijst over dit onderwerp samengesteld.

Ba III - 2 : Ba II - 4  
E 76 : E 031.212

*Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde,*  
februari/maart 1965

#### Discounted Cash Flow and Investment Appraisal

Gedurende de laatste twee à drie jaar werd in verschillende publicaties gewezen op de ouderwetse en vaak misleidende criteria welke het gemiddelde bedrijf gebruikt bij investeringsbeslissingen. In deze redactionele bijdrage wordt in het kort de betekenis van het calculeren van het rendement na aftrek van belastingen besproken. De belastingen en belastingfaciliteiten kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de „cash flow”, hetgeen met een voorbeeld wordt geïllustreerd. Vervolgens wordt het begrip „contante waarde” besproken. Traditionele methoden voor het berekenen van het rendement op investeringen worden dan vergeleken met „discounted cash flow”-technieken; bij de eerstgenoemde wordt een gemiddeld percentage per jaar berekend, bij de laatstgenoemde wordt zowel een berekening van het „echte” rendement (d.i. de rentevoet die nodig zou zijn om de contante waarde van de verwachte opbrengsten gelijk te maken aan de oorspronkelijke investering) als een becijfering van de contante waarde op basis van 8% gemaakt. Aangezien de investeringsperiodes in de voorbeelden niet lang zijn, moeten de verschillen tussen de resultaten der methoden betrekkelijk gering geacht worden. Het artikel wijst tenslotte op belangrijke economische voordelen van de „discounted cash flow”-technieken en hun betekenis voor het vaststellen van investeringsprioriteiten.

Ba III - 3 : Ba V - 7  
E 771 : E 344

*The Accountants' Magazine,* maart 1965

#### IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

##### Bestaan er marginale kosten op lange termijn?

##### Nogmaals de marginale kosten op lange termijn

Hartog, Prof. Dr. F.; Oort, Prof. Dr. C. J. — In de voortgezette discussie tussen beide hoogleraren (zie ook *De Economist* van oktober en december 1964; *Repertorium* april 1965, blz. 160) gaat het minder om de formulering van de marginale evenwichtsregel als wel om de kostenfunctie op lange termijn. Hartog bestrijdt de stelling van Oort dat deze functie in het algemeen niet gedetermineerd is en buitendien toch geen operationele betekenis heeft. De marginale kostenfunctie op lange termijn is volgens Hartog de eerste afgeleide van de integrale kostenfunctie op de „allerlangste” termijn (alle produktiefactoren zijn variabel geworden), d.i. „de bij iedere produktie-omvang behorende efficiënte combinatie van produktiemiddelen, waarbij zij alle in hoeveelheid zijn aangepast, en dit in geld uitgedrukt aan de hand van de prijzen der betrokken produktiemiddelen”. In zijn repliek meent Oort o.m. dat het meningsverschil voor een belangrijk deel voortvloeit uit een afwijkende definitie van de besproken functie. De marginale kostenfunctie op lange termijn is geen onafhankelijk gedetermineerde, omdat de totale kosten niet alleen van de totale te produceren hoeveelheid, maar ook van het tijdpatroon van de produktie afhangen. Bovendien vergelijkt Hartog ten onrechte - vanwege de afwijkende tijddimensie - de marginale kostenfunctie op lange termijn met die op korte termijn. „De crux van de zaak”, aldus Oort, is de (on)juistheid van de veronderstelling van een constante vraag.

Ba IV - 2 d  
E 136.232

*De Economist,* februari 1965

##### Growth Shares in a Balance Sheet

Beaton, D. C. — De schrijver wijst er op dat in beginsel vaste activa in de balans worden opgenomen tegen kostprijs minus afschrijvingen, waarbij de kostprijs geen historisch karakter heeft doch de kosten bij de huidige koopkracht van het geld weergeeft. Voor vlottende activa vindt de waardering doorgaans plaats tegen kostprijs of marktwaarde als deze laatste lager is. De motivering van beide principes wordt belicht. Een moeilijkheid in de waardering ontstaat bij aandelen al naar de vennootschap wel of niet winst inhoudt ter financiering van uitbreidingen. In het artikel wordt bepleit aandelen op te waarderen in verband met winstinhoudingen en de groei welke daarvan het gevolg is; het ontstaande surplus kan dan als reserve worden aangemerkt.

Ba IV - 2  
E 253.2

*The Accountant,* 6 februari 1965

## Het waardebegrip en de fiscus

Schoot, W. A. — Van overwegende invloed op de waarde, naar fiscale maatstaven gemeten, zijn de verkoopwaarde en de geldswaarde. Deze laatste ruimt aan de subjectieve factoren een grotere plaats in dan de verkoopwaarde, tenzij onder de verkoopwaarde verstaan moet worden de opbrengst, zoals die netto genoten wordt door de eigenaar. Indien het begrip verkoopwaarde ruimer wordt opgevat dan in de betekenis van tot stand komend op een bestaande markt, dan vertoont ook het begrip geldswaarde een grote overeenkomst met het begrip verkoopwaarde. Deze verkoopwaarde zal tenderen naar de indirecte opbrengstswaarde. Bij verkoop kunnen lasten optreden die een drukkende invloed op de opbrengst, vanuit het standpunt van het subject bezien, uitoefenen. Voor zover deze invloed voor alle eigenaren van betekenis is, zal ze door middel van een omslagpercentage geobjectiveerd in aanmerking kunnen worden genomen. De uitsluitend aan een bepaalde eigenaar verbonden factoren spelen bij het waardebegrip als zodanig geen rol. Wel kan bij de bepaling van de vermogenspositie door middel van aftrekposten hiermee rekening worden gehouden. Het nieuwe waardebegrip komt wel ongeveer overeen met de bestaande begrippen verkoopwaarde en geldswaarde, maar kent geen invloed toe aan de zuiver subjectieve factoren. De overige drukkende factoren zullen geobjectiveerd moeten worden. Voor latente belastingverplichtingen is in de Wet-Vermogensbelasting een afzonderlijke regeling opgenomen.

Ba IV - 2e

*Weekblad voor fiscaal recht, 18 en 25 maart 1965*

E 111.12 : E 332.42

## The stage is set for maintenance cost control

In het februarinummer wordt door de redactie van *Factory* uitvoerig aandacht besteed aan de bewaking van de onderhoudskosten. Tot dusverre werd deze kostenfactor veelal stiefmoederlijk behandeld, maar het toenemend gebruik van duurzame produktiemiddelen, o.a. in verband met de verdergaande automatisering, vergroot de invloed van de sector onderhoud op het netto bedrijfsresultaat. Toepassing van ook in de productiesector gebruikte technieken - kostenstandaards, taakmeting, waarde-analyse e.d. - is dringend gewenst. Ook „direct costing” zou hier goede diensten kunnen bewijzen, o.a. omdat daardoor gemakkelijk en snel de juiste verantwoordelijkheden zouden kunnen worden aangewezen.

Ba IV - 6

*Factory, februari 1965*

E 136.346.2

## Problematiek van de winst als beleidsdoelstelling

Vandenborre, Prof. Dr. H. — Opzet van dit artikel is de uitwerking van theorieën en verschijnselen teneinde de betekenis van de winst in de huidige economie beter te begrijpen. Daartoe volgt de schrijver eerst de winstverklaring in de klassieke theorie (opgeofferde consumptie, aanvaard risico) en in die van Schumpeter („Neue Kombinationen”) om vervolgens uit te gaan van een drievoudige hypothese, t.w. een rationele economie, met onzekere vooruitzichten, waarin fundamentele groeifactoren zich kunnen ontwikkelen. In een dergelijk systeem zijn de vernieuwing en het aanvaarden van risico economisch noodzakelijke complementaire functies. De hierin verkregen synthese tussen de klassieke winsttheorie en die van Schumpeter is echter onvolledig en behoeft aanvulling met de functie van de zg. inkomensnoodzaak of -behoefte, welke in het kader van de basishypothese een fundamenteel groeikarakter heeft. Het gelijktijdig veronderstellen van groeifactoren, toekomstbewustzijn en rationaliteit impliceert een stijgende inkomensrend. De bedrijven moeten derhalve voorzien in een voortdurend stijgende inkomensbehoefte. Op basis van de inkomensgedachte bepleit de schrijver de winstinhouding, met name voor expansiefinanciering: winst is een expansieverschijnsel en moet primair vanuit dit gezichtspunt worden toegerekend.

Ba IV - 8

*Tijdschrift voor Economie, 1964 nr. 4*

E 251.3

## Recente evolutie van de algemene prijstheorie en de prijspolitiek van de industriële onderneming

Rompuy, Dr. V. van — De schrijver bespreekt de recente vooruitgang van de economische wetenschap op het gebied van de prijstheorie en tracht aan te geven in hoeverre deze theorie de bedrijfsleiders van dienst kan zijn. In dit verband stelt de schrijver vast dat steeds meer bedrijfsleiders hun beslissingen meer en meer systematisch voorbereiden en het op prijs stellen daarbij wetenschappelijke methoden te kunnen gebruiken; anderzijds wijst hij op de onvolkomenheden van de huidige prijstheorie en in het bijzonder haar te abstracte karakter. In het algemeen bepleit hij een veelvuldiger gebruik van

empirische onderzoeken op dit gebied en een aanpassing van de analyse-technieken. Een intensief contact tussen beoefenaren van de algemene economische theorie en die van de theoretische bedrijfsconomie is zeer gewenst. Het artikel behandelt na elkaar de doelstellingen van de onderneming, de marktstructuren, de afzetfunctie, de kostenbegrippen en -functies en de gebruikte methoden van prijsbepaling. In verband met het laatstgenoemde probleem analyseert de schrijver enerzijds de integrale gemiddelde produktiekosten, waarop vaste, conventionele marges worden aangewend, en anderzijds de differentieële opvatting van de kosten, gecompleteerd met variabele, aan de concrete marktsituatie aangepaste marges. De levendige tegenstelling tussen de aanhangers van deze beide stellingen begint te verminderen en van beide kanten brengt men meer en meer genuanceerde en toenaderende gezichtspunten naar voren. De meest relevante kritiek op de marginale analyse heeft betrekking op de basishypothesen, die te ver van de werkelijkheid verwijderd zijn en op de traditioneel gebruikte techniek om de optimale prijs te vinden, die in de praktijk onbruikbaar is. Auteurs als Andriessen, Samuelson, Boulding, Baumol en Krelle hebben recent getracht de theorie een realistischer karakter te geven en bruikbaarere methoden voor de optimale-prijsbepaling naar voren te brengen.

Ba IV - 9

*Tijdschrift voor Economie*, 1964 nr. 4

E 133.33 : E 136.321.1

## V. LEER VAN DE FINANCIERING

### Les capitaux à risque ont-ils encore un marché?

T i m e r m a n s, D r. A. P. — Ten gevolge op een eerste artikel over de markt voor risicodragend vermogen (*Annales etc.*, oktober 1964; *Repertorium februari/maart 1965*, blz. 118) zet de schrijver in dit nummer zijn zeer uitvoerige beschouwingen over de waarderingselementen voort, een en ander toegelicht aan de hand van overzichten met betrekking tot beurskoersen, investeringen, rendementen e.d.

Ba V - 3a

*Annales de Sciences Economiques Appliquées*, december 1964

E 324.2

### Aandeelbewijzen in een eenvoudiger vorm

H e i j b o e r, M r. J. W. — De toegenomen welvaart en het daarmee samenhangende streven naar duurzaam bezit heeft er vooral na 1950 toe geleid dat bredere lagen van de bevolking hun drempelvrees voor de banken overwonnen en overgingen, zij het vooraans nog in bescheiden mate, tot de aankoop van effecten. Door het uitgeven van effecten met een kleinere nominale waarde dan voorheen gebruikelijk was ontstond het probleem van de tijdrovende en kostbare verwerking van de dividendbewijzen.

Aangezien een oplossing van dat probleem in de vorm van een „effecten-giro” op grond van onze wetgeving voorlopig ondenkbaar is, heeft men een ander systeem ontwikkeld waardoor het knippen, sorteren en tellen van de dividendbewijzen komt te vervallen. Daartoe worden de in open bewaring gegeven aandeelbewijzen vervangen door stukken zonder dividendbewijzen en talon, bestaande uit een mantel en een vereenvoudigd dividendblad. Een onafhankelijk lichaam „Centrum voor Fondsenadministratie N.V.” administreert het aantal dividendbladen. De instelling welke de stukken uitgeeft maakt het totaal verschuldigde dividendbedrag over aan het Centrum waarna deze het bedrag over de aangesloten banken en commissaires verdeelt, welke op hun beurt afrekenen met hun cliënten. De rechten van de aandeelhouders worden door het nieuwe systeem niet aangetaast of beknot. Naast kostenbesparingen is het voornaamste winstpunt de gemakkelijke splitsing in kleine coupures, hetgeen de popularisering van het effectenbezit kan bevorderen. De uitgifte van aandelen in de oude vorm blijft gehandhaafd ten behoeve van buitenlandse aandeelhouders en van hen die er de voorkeur aan geven hun stukken zelf te bewaren.

Ba V - 3 b

*Tijdschrift voor Venootschappen, Verenigingen en Stichtingen*, februari 1965

E 325.23

### More Companies Are Buying Back Their Stock

G u t h a r t, L. A. — Een toenemend aantal Amerikaanse ondernemingen heeft grote liquiditeitsaldi opgebouwd. Dit heeft ertoe geleid dat de bedrijfsleidingen zich minder afhankelijk voelen van externe financieringsbronnen. Meer en meer is men erop bedacht geworden deze middelen winstgevend te maken. Vele ondernemingen hebben er actief naar gestreeft andere bedrijven tegen betaling in contanten over te nemen. Soms zijn dealdi zo groot geworden dat het niet waarschijnlijk is dat ze ooit voor de financiering van geprojecteerde groei nodig zullen zijn. Een dergelijke onderneming wordt overgekapitaliseerd geacht en een voor de hand liggende oplossing is dan de aandelenbasis van

de onderneming te verkleinen door voor haar rekening reeds uitstaande eigen aandelen in te kopen. De schrijver verstrekt interessante cijfers over de inkoopactiviteiten van 651 op de New York Stock Exchange genoteerde ondernemingen en besteedt uitvoerig aandacht aan enige consequenties. Gezien de grote omvang van deze activiteiten ten opzichte van de beursomzet, concludeert hij dat zij een belangrijke invloed op de markt hebben uitgeoefend. De schrijver meent dat meer belangstelling van bedrijfsleven en academische kringen voor de problemen, welke verband houden met de inkoop van eigen aandelen, gewenst is. Als onvoldoende geanalyseerde vraagstukken noemt hij de ethische aspecten van inkoop van eigen aandelen versus de inkoop via een algemene tender, de eventuele invloed op de beurskoersen, de vraag wanneer en tegen welke koers een onderneming haar eigen aandelen zou dienen in te kopen en de verdeling van de kasmiddelen over aandeleninkoop, dividend en nieuwe investeringen.

Ba V - 3b

*Harvard Business Review*, maart/april 1965

E 325.23

### A New Look at Leasing

Wright, M. G. — In dit artikel wordt in het kort aandacht besteed aan de betekenis van financieringshuur en factoreren in verband met bedrijfsuitbreidingen. Aan de hand van cijfermatige voorbeelden wordt nagegaan welke invloed dergelijke financieringstransacties op de zekerheid voor leningcrediteuren, op de dekking voor preferente aandeelhouders en op de winsten kunnen hebben. Tenslotte wordt ervoor gepleit het gebruik van dergelijke financieringsmethoden duidelijk uit de rekeningen te laten blijken.

Ba V - 5d

*The Accountant*, 16 januari 1965

E 325.31

## VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

### Een dynamische seriegrootteberekening

Igel, M. — De meestal gebruikte methoden van seriegroottebepaling vinden hun oorsprong in berekeningen (zoals de zg. formule van Camp) waarin, uitgaande van een gestabiliseerde situatie, ter bepaling van een optimale seriegrootte de seriekosten (de uitgaven die slechts éénmaal voor elke productie- of bestelserie behoeven te worden gedaan en onafhankelijk zijn van de seriegrootte) en de voorraadkosten tegen elkaar worden afgewogen, echter zonder rekening te houden met de consequenties van deze beslissing voor de toekomst. In dit artikel is op theoretische wijze, voor een bepaald model met een instabiel vraagpatroon, een dynamische methode voor seriegrootteberekening ontwikkeld, welke voordelen biedt boven een meer beperkte zienswijze. Het blijkt theoretisch uitvoerbaar te zijn op exacte wijze ook voor een zeer instabiel afnamepatroon met een grote kans op incurante voorraden, een beslissingsregel te creëren volgens welke men moet bestellen om de kosten, ook die in de toekomst, zo laag mogelijk te houden, mits men maar beschikt over bepaalde verwachtingen betreffende die toekomst. Zelfs is het mogelijk hiermee op voorhand met behulp van aangenomen kansreeksen, beter hanteerbare seriegroottetabellen te maken. De gevonden oplossing is weliswaar niet algemeen, maar in andere gevallen kan wel op analoge wijze te werk worden gegaan. De schrijver heeft de berekeningsgang ook schematisch weergegeven.

Ba VI - 2 : Ba VI - 19

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie*, maart 1965

E 641.231 : E 643.2

### Is the Corporation Above the Law?

Taylor, Prof. J. F. A. — De moderne industriële maatschappij wordt gekenmerkt door het optreden van grote concerns of andere omvangrijke groeperingen van economische activiteit. Terwijl in het verleden in de Verenigde Staten van Amerika de voornaamste bedreiging van het evenwicht tussen de private en de sociale voortbrenging van laatstgenoemde zijde kwam, dreigt een dergelijke verstoring nu van de andere zijde doordat het op grote schaal samengevoegde particuliere initiatief in een systematische immuniteit geraakt buiten het bereik van de bestaande wetten. Deze dienen te worden aangepast aan de gewijzigde economische machtsverhoudingen opdat het publieke belang voldoende kan worden beschermd. Daarbij dient minder gelet te worden op de scheiding tussen eigendom en beheer als wel op die tussen beheer en verantwoordelijkheid. De moderne economische maatschappijstructuur eist een duidelijke vaststelling van de plaats en de omvang van de economische verantwoordelijkheden. Aan de wijze van productie op initiatief van de enkeling of groep van enkelingen dient een publieke dimensie te worden toegevoegd als bijdrage in de „kosten” van het behoud van de vrije verkeershuishouding.

Ba VI - 3

*Harvard Business Review*, maart/april 1965

E 312.42 : E 633.1

### **Problemen rond arbeidskrachten en leidinggeven in een eeuw van automatisering**

Barkin, S. — Na een inleidende schets van de ontwikkeling en de huidige stand van de automatisering behandelt de schrijver enkele mogelijke gevolgen op sociaal en economisch gebied. Een aantal desbetreffende parameters zal worden aangetast - bv de verhouding kapitaal : arbeid, snellere veroudering van produkten en produktieprocessen - waaruit andere wijzigingen voortvloeien: groter personeelsverloop, nieuwe of sterker werkende vestigingsplaatsfactoren, grotere geografische mobiliteit van de beroepsbevolking.

De inwerking van de automatisering zal vooral duidelijker voelbaar worden op het gebied van de inhoud en structuur van de beroepen en op het gebied van de werkgelegenheid. Voor zover de ontwikkeling in de Verenigde Staten van Amerika op de Europese verhoudingen van toepassing is, kan gesteld worden dat de ongeschoolde arbeid zal verdwijnen, de handvaardige arbeider wordt vervangen door de bedieningsman met voldoende algemeen begripsvermogen, terwijl vooral de gespecialiseerde technici en academici aan betekenis winnen. De vraag naar mensen met een voortgezette opleiding zal toenemen.

Mechanisatie en automatisering zijn op zich zelf niet bepalend voor het niveau van economische groei en werkgelegenheid, doch kunnen ontwrichting veroorzaken. Het tempo van plaatsing en herplaatsing zal worden bepaald door het niveau van de algemene economische vraag, terwijl technische veranderingen het niveau van bedrijvigheid beïnvloeden door hun invloed op bepaalde parameters. Voor een politiek van volledige werkgelegenheid dient men derhalve de mate van deze invloed nauwkeurig te kennen. De overheidsdienst voor de arbeidsvoorziening moet in deze een belangrijke verantwoordelijkheid (kunnen) dragen. Samenwerking met de individuele ondernemingen is noodzakelijk.

Ba VI - 4  
E 512.121

*Sociaal Maandblad Arbeid, maart 1965*

### **Manpower ratios in manufacturing**

Onder deze titel heeft de redactie van *Factory* de resultaten gepubliceerd van een door eigen stafleden ingesteld onderzoek naar de functionele verdeling van de industriële mankracht. Behalve naar functies en taken is het verzamelde materiaal ook onderscheiden naar enkele bedrijfstakken en naar bedrijfsgrootte. Een soortgelijk onderzoek in 1957 biedt voor enkele aspecten vergelijkingsmateriaal. Alhoewel nog onvoldoende kennis bestaat omtrent de verhoudingen op grote schaal en op lange termijn tussen automatisering, produktiviteit en werkgelegenheid, zouden de hier vermelde resultaten althans enig licht kunnen werpen op de betekenis van de automatisering voor elke afzonderlijke functie. Naarmate de automatisering voortschrijdt, neemt de produktiviteit van de uitvoerende arbeid snel toe. Deze arbeidskostenverbetering gaat echter gepaard met een tweezijdige tegengesteld gerichte ontwikkeling, nl. meer arbeids- en andere kosten ten behoeve van machine-onderhoud en meer staffunctionarissen en andere specialisten ten behoeve van het algemene bedrijfsbeleid. Het onderzoek strekte zich uit over ca. 400 bedrijven in zes bedrijfstakken, t.w. de textiel-, papier-, chemische, metallurgische, machine- en instrumentenindustrie.

Ba VI - 4 : Ba VI - 13  
E 512.121 : E 643.2

*Factory, maart 1965*

### **Zusammenarbeit in der Wirtschaft**

Tijdens een in 1964 onder auspiciën van het Schweizerische Gesellschaft für Betriebswissenschaft plaatsgevonden congres werd door een 100-tal ondernemers deelgenomen aan een discussie welke als uitgangspunt had, dat door grotere economische samenwerking een wezenlijke bijdrage zou kunnen worden geleverd aan de oplossing van het conjunctuurprobleem. Naast enkele korte bijdragen in dit verband, bevat dit nummer voorts beschouwingen en discussie-verslagen met betrekking tot de praktische samenwerking tussen bedrijfshuishoudingen in een bepaalde bedrijfstak, zoals gezamenlijke inkoop en export, gemeenschappelijk onderzoek en gemeenschappelijk gebruik van administratieve hulpmiddelen, bv. computers. Ook werden enkele theoretische beschouwingen opgenomen zoals die van Dr. H. Rühle von Lilienstern. Uitgaande van de verwachte toenemende concurrentie in de Europese Markt welke dwingt tot horizontale, verticale dan wel complementaire coöperatie, beantwoordt hij een vijftal vragen over het „hoe en wanneer” van bedrijfssamenwerking. Als laatste van tien stellingen poneert de schrijver deze: „Wer den rechten Zeitpunkt verpasst, kann alles verlieren! Die Alternative ist Kooperation oder Fusion.”

Ba VI - 5  
E 633.2

*Industrielle Organisation, 1965 nr. 3*

### Georganiseerde menselijkheid

Groffen, W. H. — De schrijver stelt in zijn inleiding uitdrukkelijk vast dat de titel van zijn betoog niet ironisch bedoeld is („menselijkheid en organisatie verdragen elkaar niet”) maar polemiserend moet worden begrepen, vooral bedoeld tegenover de berustende mening dat de arbeidsorganisatie nu eenmaal niet bedoeld is voor menselijke ontplooiing. Deze mening acht hij onwaar, ethisch onjuist en voor de praktijk hinderlijk en duur. Het is nodig een positiever beeld van de organisatie te ontwerpen, dat meer overeenkomstig de werkelijke ontwikkeling der beroepsbezigheden is en dat laat zien dat zelfontplooiing wel vanzelfsprekend is, mits de organisatie goed is. De huidige organisatie-principes staan slechts een geforceerde, niet meer te controleren rest aan ontplooiingsruimte toe.

Aan de hand van voorbeelden en mede op grond van ervaringen uit gesprekken met uitvoerend personeel meent de schrijver dat de geleidelijke wijzigingen in de verhouding tussen uitvoerend, toezichthoudend en leidinggevend personeel worden gekenmerkt door afstandsvergroting - zowel tijdelijk als ruimtelijk - tussen chef en ondergeschikten. De hieruit voortspruitende meer verspreide besluitvorming werpt een organisatieprobleem op, waarvoor de traditionele organisatieleer geen oplossing biedt: enkele van haar fundamentele principes - spanwijdte van de leiding en verticale taakdifferentiatie - verliezen hun betekenis. Voortgaande opleiding, werkherstructurering en verbetering van de communicatie zijn enkele van de technieken welke de zelfstandige besluitvorming doen toenemen en daardoor de georganiseerde menselijkheid - organisatie van de zelfontplooiing en de arbeidsbereidheid - bevorderen. De organisatieleiding dient te beseffen dat zij de arbeidsbereidheid niet in bezit maar in beheer heeft en dient dienovereenkomstig haar verantwoordelijkheid te herzien.

Ba VI - 13  
E 641.21

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, maart 1965*

### Clear Communications for Chief Executives

McMurry, R. N. — Een slechte communicatie tussen de topleiding in een bedrijf en de ondergeschikten op verschillend hiërarchisch niveau vormt een der voornaamste oorzaken van de onvolledige, gebrekkige of zelfs misleidende informatie welke de leiding veelal ontvangt. Slechte communicatie leidt zodoende tot slechte leiding, hetgeen sterker geldt naarmate het leidinggevend niveau lager ligt: hier werkt de wet van de afnemende competentie. De schrijver stelt voor en werkt uit een onderzoek naar de sterke en zwakke functionele schakels, waarbij in het bijzonder aandacht moet worden besteed aan de informele organisatie, welke kracht in wezen sterker is dan die van de formele. Kennis van de informele verhoudingen maakt het mogelijk de ontvangen bedrijfsinformaties beter op hun waarde te toetsen. Alleen indien de bedrijfsleiding bereid is de zwakke punten in de personele organisatie te onderzoeken en zoodoig te verwijderen, heeft het zin over te gaan tot constructieve maatregelen. De kosten van een dergelijk onderzoek kunnen aanzienlijk zijn, doch men dient te bedenken dat een nauw verband bestaat tussen de bedrijfsresultaten en het personeelsbeleid.

Ba VI - 13  
E 641.2

*Harvard Business Review, maart/april 1965*

### Productiebesprekingen met inschakeling van het lagere kader

Herrema, D. r. T. — Onder productiebesprekingen verstaat de schrijver periodieke besprekingen die het goedkoop, goed en veel produceren betreffen, waarbij onder leiding van een productie-lijfunctionaris leden van het lagere kader met hun ondergeschikten van gedachten wisselen. Als onderdeel van de communicatie dienen deze besprekingen o.a. voor een goede opiniepeiling, bevordering van de loyaliteit en het opsporen en uitpraten van knelpunten en problemen. Van groot belang is het scheppen van een goede sfeer, opdat de hiërarchische verhoudingen geen belemmering meer vormen voor ongedwongen gesprekken. De gespreksleider dient in het algemeen niet meer dan twee niveaus hoger te staan dan de leden. Een vruchtbare productiebespreking kan alleen worden verkregen, indien het aantal deelnemers niet meer dan zes tot acht mensen omvat. De eerste besprekingen zullen gekenmerkt zijn door een terughoudend karakter. Na enige bijeenkomsten moet men ervan uitgaan, dat iedereen iets heeft bij te dragen als specialist. Dit betekent dat de leider niet zijn eigen gedachten op de voorgrond mag plaatsen. Tenslotte worden enkele richtlijnen gegeven, welke van praktisch belang zijn voor goede productiebesprekingen.

Ba VI - 13  
E 642.314

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, maart 1965*



## Organizing for Product Innovation

L o r s c h, J. W. en P. R. L a w r e n c e — Naar aanleiding van een onderzoek in twee vergelijkbare productiebedrijven voor plastische grondstoffen, poneren de schrijvers de stelling dat er een verband bestaat tussen de resultaten van produktvernieuwing en de relevante interne organisatie. In het beter georganiseerde bedrijf droegen de in de laatste vijf jaar ontwikkelde produkten voor 60 % bij in de totale verkoop tegen 20 % in het andere bedrijf. Een goede organisatie dient er op gericht te zijn voor elk van de specialisten - onderzoek, produktie, verkoop - zo gunstig mogelijke werkomstandigheden te scheppen, afgestemd op de bijzondere eisen van elk van hen, doch tezelfdertijd een coördinerend orgaan te vormen, waarin de onvermijdelijke conflicten tussen de specialisten in positieve zin worden opgelost. De coördinator moet een „evenwichtig oor” hebben voor elk van de specialistische belangen. De aldus gevormde coördinatie-commissie moet op middelbaar hierarchiek niveau liggen; niet te laag in verband met de noodzakelijke beslissingsbevoegdheid, niet te hoog opdat met voldoende kennis van (ook detail-) zaken kan worden overlegd. Met name dient vermeden te worden dat tegenstrijdige opvattingen worden doorgezonden naar de respectievelijke superieuren ofwel dat een onbruikbaar groot coördinatie-orgaan wordt gevormd uit bv. detailkenners, afdelingschefs en bedrijfsdirecteuren.

Ba VI - 13  
E 644

*Harvard Business Review, januari/februari 1965*

## A Statement of Marketing Philosophy

De staf van docenten van de „marketing”-faculteit van de Ohio State University heeft om verschillende redenen zijn standpunt bepaald ten aanzien van het leerstuk van de afzet- en distributiebeleid. Uitgangspunt daarbij was de volgende definitie van „marketing”, t.w. het maatschappelijk proces waarbij de structuur van de vraag naar goederen en diensten wordt voorzien of verbreed en wordt verwezenlijkt door het vervaardigen en het pousseren, de verkoop en de fysieke verplaatsing van dergelijke goederen en diensten. Aldus ruim omschreven omvat „marketing” de voortdurende activiteit van en tussen producenten, tussenpersonen, overheden en consumenten. In een zevental punten worden de fundamentele gedachten over „marketing” samengevat; o.a. wordt gewezen op de toenemende betekenis in verband met de verwachte voortgaande groei van de bevolking, de produktiecapaciteit en de levensstandaard alsmede op de waardetoevoeging aan goederen en diensten door het creëren van o.a. tijd- en plaatsnut.

Ba VI - 15  
E 641.254

*Journal of Marketing, januari 1965*

## Are You Really Planning Your Marketing?

W i n e r, L. — De wijze waarop in vele bedrijven het verkoopbudget wordt opgesteld, waarbij de fondsen die voor het verkoopapparaat en zijn activiteiten beschikbaar zijn een restpost vormen, moet geheel onjuist worden geacht. Niet alleen gaat men van een foutieve causale relatie en onjuiste veronderstellingen uit, maar tevens levert deze methode geen optimale „marketing mix” op.

Op grond van de literatuur en de in grote bedrijven gevolgde methoden heeft de schrijver een procedure met een achttal fasen ontwikkeld. Achtereenvolgens behandelt hij het afleiden van de doelstellingen van het verkoopapparaat uit de bedrijfsdoelstellingen, het marktonderzoek (historisch en prospectief), de opstelling van een éénjarig budget, de beoordeling door de leiding, het opstellen van detailplannen en controlesystemen.

De eerste fase, waarin de verantwoordelijkheid voor het opstellen en de inhoud van de plannen geregeld wordt, bespreekt de schrijver het laatst, omdat daarbij de wijze van planning medebepalend is. Zijn conclusie is dat de wijze waarop het verkoopbudget tot stand komt, de hiërarchie der doelstellingen moet weerspiegelen. In vele bedrijven zal terzake een vernieuwing nodig zijn.

Ba VI - 15  
E 641.25

*Journal of Marketing, januari 1965*

## Phasing out weak products

K o t l e r, P r o f. P. h. — In de huidige periode van dynamische produktconcurrentie is een tijdige en regelmatige, nl. jaarlijkse controle naar de rendabiliteit van de afzonderlijke produkten dringend geboden. De schrijver heeft daartoe een methode uitgewerkt, welke uit zes fasen bestaat, t.w. het verzamelen van relevante kosten- en prijsgegevens, de verwerking hiervan door middel van een computer en het opstellen van een lijst van dubieuze produkten, het waarden van deze produkten, de verwerking van deze waardering via een tweede computerprogramma, de beslissing omtrent handhaving of afstoting en tenslotte de wijze van het eventuele afstoten. Voor deze procedure dient een speciale bedrijfscommissie te worden samengesteld, bestaande uit hoge functionarissen van bv. de

afdelingen inkoop, productie, verkoop, administratie en financiën, technisch en commercieel onderzoek en personeel. Voor de waardering van de te onderzoeken producten kan men een aantal maatstaven aanleggen - de schrijver noemt er enige - maar voor een eerste schifting zijn het gezond verstand en de algemene ervaringskennis onontbeerlijk. De schrijver heeft zijn betoog toegelicht met enkele schema's.

Ba VI - 15

*Harvard Business Review*, maart/april 1965

E 643.01 : E 641.252

### Marketing Technology, Tasks, and Relationships

Bartels, R. — Het oorspronkelijke „marketing-proces” als een vorm van afzet- en distributiebeleid in de bedrijfsvoering heeft zich ontwikkeld, theoretisch en praktisch, tot een onderdeel van het maatschappelijk proces, gericht op de voorziening van de persoonlijke en institutionele behoefte aan goederen en diensten in die maatschappij. Naarmate de bedrijfsleiding bij de uitoefening van zijn functie in het maatschappelijk productieproces met meer tegenspellers te maken krijgt - de concurrent, de consument, de werknemer, de overheid, de gemeenschap - wordt zijn taak op het gebied van „marketing” omvangrijker en ingewikkelder. De „marketing-technologie” dient verder in deze zin ontwikkeld te worden opdat zij de bedrijfsleiding tot steun blijve in zijn maatschappelijke taak en in zijn gedrag ten opzichte van alle acties door en tussen andere maatschappelijke krachten.

Ba VI - 15 : Ba VI - 3

*Journal of Marketing*, januari 1965

E 641.25 : E 638

### A Normative Approach to Budgetary Control

Reiter, Dr. P. en Ireland, M. J. — Budgetcontrole is een techniek met behulp waarvan de werkelijke resultaten met de begrote worden vergeleken. Een moeilijkheid is echter dat van de geconstateerde verschillen niet kan worden aangegeven in hoeverre deze een gevolg zijn van door de leiding genomen onjuiste beslissingen. De gebruikelijke methode van verhoudingscijfers maakt het wel mogelijk de ontwikkeling van een onderneming, maar niet de kwaliteit van de leiding te beoordelen. De schrijvers menen een normatief criterium te kunnen geven, waardoor een objectieve beoordeling van de leiding mogelijk wordt. Een en ander geschiedt aan de hand van een voorbeeld waarin de balans en de verlies- en winstrekening van twee jaren met elkaar worden vergeleken.

Het percentage waarmee de omzet is toegenomen, wordt als uitgangspunt genomen bij de berekening van normcijfers. Onder de veronderstelling dat die omzetvergroting de ondernemingsstructuur niet heeft gewijzigd, kan volgens de schrijvers worden aangenomen dat voor alle componenten een gelijke toeneming geldt. Vervolgens wordt de grootte van de kapitaalcomponenten in het tweede jaar vergeleken met de door toepassing van het percentage van de omzetontwikkeling op de kapitaalcomponenten in het eerste jaar berekende grootte en worden de verschillen nader geanalyseerd.

Tenslotte wijst de schrijver er op dat het omzetcijfer, hoe belangrijk ook, soms tekortschiet, doordat de kosten niet altijd proportioneel zijn met de omzet; hiermede kan evenwel rekening worden gehouden. De schrijver meent een nieuwe benadering te hebben gegeven van het probleem van het vaststellen van verantwoordelijkheden, zonder te veel berekeningen of te gedetailleerde methoden van analyse.

Ba VI - 16 : Ba VI - 18

*The Accountant*, 9 januari 1965

E 641.223.11 : E 641.231.3

### Getting value from management consultants

Armstrong, J. D. — Organisatie-adviseurs kennen volgens de schrijver drie categorieën cliënten: het bedrijf dat met de ondergang bedreigd wordt, het bedrijf waarvan een onderdeel van de bedrijfsvoering, bv. marketing, niet goed functioneert en het bedrijf dat sneller wil uitbreiden. De Britse bureau's zijn vooral op de eerste twee gebieden werkzaam, de Amerikaanse firma's schijnen zich vooral op de derde categorie te hebben gespecialiseerd. Voor elk van de categorieën worden van de adviseur speciale bekwaamheden vereist. De adviserende firma moet hiermee rekening houden bij de keuze van het in te zetten personeel. De (eventuele) cliënt moet zich tevoren beraden over de aard van de problemen waarover advies zal worden gevraagd en over zijn bereidheid om op grond van de ingewonnen adviezen beslissingen te nemen. De schrijver ontleende aan een lezing, gehouden voor de Royal Statistical Society, over de invloed van organisatieadviezen en aan een artikel in *Harvard Business Review* enkele tabellen met gegevens, o.a. over de productiviteitsstijging als gevolg van organisatieadviezen en over de waardering van de adviezen door de cliënten.

Ba VI - 17

*The Manager*, maart 1965

E 635.451 : E 642.45

### Rationelle Fertigungssteuerung im Klein- und Mittelbetrieb

Menzel, W. — De wijze waarop de produktievoortgang dient te worden bestuurd, moet afgestemd worden op de eventuele verschillen per bedrijf ten aanzien van o.a. interne organisatie, productieprogramma, produktie- en afzetbegroting. Voor alle bedrijven geldt echter dat een doelmatige produktiebesturing slechts mogelijk is indien de bedrijfsleiding zorg draagt voor de voorwaarden van harmonieuze samenwerking tussen de relevante bedrijfsafdelingen. De schrijver behandelt in dit verband in het kort o.a. de afzet-, capaciteits- en productieplanning. Vervolgens werkt hij de opzet uit van produktiebesturing in een middelgroot bedrijf, door middel van twee zg. „Termingruppen” waarvan de eerste de „theoretische” produktiebesturing doorvoert en de tweede, de „praktische”, alle dagelijkse knelpunten moet gladstrijken. Uiteraard bestaat tussen beide groepen nauw contact, evenals met de desbetreffende afdelingschefs. De technische bedrijfsleiding blijft voor de gehele gang van zaken verantwoordelijk.

Ba VI - 19  
E 641.23

*Industrielle Organisation, 1965 nr. 2*

### Mechanical handling today

De mechanische behandeling en bediening van grondstoffen, hulpstoffen en produkten, met name opslag en transport, vormt nog steeds een zeer belangrijke - misschien wel de belangrijkste - sector in de produktie-organisatie, doordat met relatief lage investeringen aanmerkelijke besparingen kunnen worden verkregen. In het maantnummer van dit blad wordt in een inleiding en een viertal artikelen aan dit onderwerp aandacht geschonken. Onder meer wordt opgemerkt dat de integratie van mechanische goederenbehandeling en produktieproces de hoeksteen vormt van de automatisering omdat het de volgende ontwikkelingsfase mogelijk maakt, nl. de toepassing van automatische produktiebesturing. Met name in Engeland is een gezamenlijk fundamenteel onderzoek door producenten en gebruikers van mechanische produktiemiddelen dringend geboden, opdat men alle potentiële kostenbesparingen kan realiseren en minder afhankelijk wordt van buitenlandse licenties. In enkele artikelen van deze serie worden bepaalde mechanische hulpmiddelen aan een nadere beschouwing onderworpen.

Ba VI - 19  
E 641.23

*The Manager, maart 1965*

## VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

### Recente bijdragen van de sociologie tot het ondernemingsbeleid

Outrive, L. van — De sociologische benadering van de onderneming - de industriële sociologie - vond zijn uitgangspunt in het empirisch onderzoek van E. Mayo. Op grond van zijn basis-conclusies heeft de Harvard-School of Human Relations haar onderzoek en theorie uitgebouwd. De sociologische visie op de relatie mens - arbeid - onderneming is nadien geëvolueerd van de studie der menselijke betrekkingen tot die van machtssystemen en machtsverhoudingen. Relevant voor deze evolutie is de wijziging in de voorstelling van de onderneming en van haar doelstellingen alsook van de middelen om deze te verwekelijken. Hieruit volgde o.m. dat de conflicten binnen de onderneming niet als iets pathologisch en abnormaals kunnen worden beschouwd, zoals door de Harvard-School werd vooropgesteld.

Een andere belangrijke correctie van de stellingen van Mayo en de Harvard-School betrof de plaats van de onderneming. In plaats van een „sociaal vacuüm”, waarbinnen zich alle voor samenwerking of conflicten bepalende factoren zouden bevinden, wordt het steeds duidelijker dat de onderneming steeds meer geïntegreerd wordt in de maatschappij. Tenslotte wijst de schrijver op de gewijzigde opvattingen over de verhouding tussen sociologie en bedrijfsbeleid. Van de klinische visie van Mayo en het „directie-standpunt” van de Harvard-School ontwikkelt de sociologie zich tot een zowel zuivere als toegepaste wetenschap, die beleidsnormen moet aangeven ter beheersing van de maatschappelijke krachten, met name van het menselijk gedrag.

Ba VII - 1 : Ba VI - 16  
E 013.131 : E 641.22

*Tijdschrift voor Economie, 1964 nr. 4*

### Ons loonpolitieke systeem

Erdrbrink, Mr. R. J. — Het na-oorlogse loonpolitieke systeem ontwikkelt zich, steunend op een macro-economisch berekende ruimte voor loonkostenstijging, steeds meer centralistisch en biedt nog nauwelijks gelegenheid tot differentiëren. Het ontbreken van reële onderhandelingsmogelijkheden roept het gevaar op van een desintegratie, waarbij

het gezag van de werkgevers- en werknemersorganisaties wordt aangetast. Het zou mogelijk doelmatiger zijn, in plaats van een strikt systeem van loonbeheersing een industrialisatie- en investeringsbeleid te voeren dat meer continu is afgestemd op de (te verwachten) situatie op de arbeidsmarkt; naast hantering van monetaire en fiscale instrumenten moet ook de invloed van een dergelijk systeem op de arbeidsproductiviteit de nodige aandacht hebben. Voorts is enige speelruimte nodig om rekening te kunnen houden met het ondernemingseigene, terwijl voor een continue groei de mogelijkheid van langere contracten van belang is. Hiervoor is een planning op langere termijn nodig. De Stichting van de Arbeid zou zich met het uitstippelen van de grote lijn moeten bezig houden en alleen achteraf, indien het algemeen belang zulks vordert, tot het onverbindend verklaren van overeenkomsten kunnen overgaan.

Ba VII - 3  
E 225.40

*Maatschappij-Belangen, februari 1965*

### The evolution in job evaluation

Op grond van de ervaringen, verkregen in een aantal Amerikaanse ondernemingen, wordt in dit artikel een beeld gevormd van de problematiek rondom de taakwaardering. In de eerste plaats wordt erop gewezen dat men in vele bedrijven nog krampachtig vasthoudt aan de traditionele technieken ondanks de radicale wijzigingen op de arbeidsmarkt: sterk toenemend aandeel van de „indirecte” arbeid, automatisering, meer horizontale mobiliteit, verantwoordelijkheid in plaats van specifiek vakmanschap. De grondbeginselen hebben hun geldigheid behouden, maar de praktische uitwerking dient volledig herzien te worden. Men kan dienaangaande enkele ontwikkelingen signaleren: taakwaardering van leidinggevende niveaus, d.w.z. van de man zelf, niet van zijn taak omdat deze in belangrijke mate door de capaciteiten van de man zelf wordt bepaald; taakwaardering onder verantwoordelijkheid van de „lijnchef” in plaats van staffunctionaris of personeelchef; vereenvoudiging van de relevante waarderingsfactoren en beperking tot een drie- of vier-tal; meer flexibele systemen, gericht op de specifieke eigen arbeidsomstandigheden. Tenslotte wordt opgemerkt dat taakwaardering gericht moet blijven op en resulteren in de doelstelling, t.w. steun aan de bedrijfsleiding bij de besluitvorming inzake arbeidsbeloning. De waarderingstechniek moet middel blijven en geen doel op zichzelf worden. „Job evaluation is an important management tool - not a religion”.

Ba VII - 5  
E 641.212.2

*Factory, januari 1965*

### Vacations: spread them out or lump them together?

In de serie van de zg. „vital issues”, waarin veelal twee tegenover elkaar staande opvattingen worden weergegeven, wordt in het januarinummer aandacht geschonken aan de vakantiespreiding. Een bedrijfsleider in de chemische industrie pleit vóór vakantiespreiding: enerzijds omdat zodoende alle 52 produktieweken in een jaar benut kunnen worden, anderzijds omdat daardoor de werknemers een keuze kunnen doen; in het desbetreffende bedrijf gaat een toenemend aantal - thans 10 % - buiten het hoogseizoen met vakantie. Bedrijfseconomisch gezien is het niet meer dan een zaak van goede planning, welke ingepast behoort te zijn in de normale jaarproductie-planning. Wie twee weken per jaar sluit vanwege bv. jaarlijks onderhoud, behoort in wezen zijn onderhoudsplanung te herzien. Wie twee weken per jaar meent te kunnen sluiten omdat de voorraden produkt dit toelaten, sluit kennelijk teveel vermogen op in produktiemiddelen en voorraden. De voorstander van volledige stopzetting van de produktie gedurende twee weken is een bedrijfsleider in de metaalproductenindustrie, die als voornaamste argument aanvoert, dat zodoende een verantwoorde jaarproductie kan worden gepland zonder problemen van tijdelijke arbeids- onderbezetting waardoor mogelijk kwaliteitsverlaging en afleveringsvertraging. Daarnaast betekent een jaarlijks onderhoud in die twee weken dat de resterende „onproductieve” tijd tot een minimum beperkt kan blijven.

Ba VII - 6  
E 641.214.1

*Factory, januari 1965*

### Erratum

Het in het aprilnummer van deze jaargang op blz. 161 opgenomen artikel van G. M. Naimark is afkomstig van het Journal of Marketing, januari 1965.