

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 Am-
sterdam.*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Maak de juiste keus bij time-sharing

Hammer Smith, Alan G. — Als gevolg van de te verwachten sterke groei van time-sharing-diensten is het goed te weten waarop men bij de keuze van leverancier moet letten.

De potentiële gebruiker zal eerst na moeten gaan of hij behoefte heeft aan echte time-sharing of aan „remote batch processing”, d.i. partijverwerking van de gegevens op afstand. Dit laatste kost minder computertijd en men maakt gebruik van goedkopere computeren.

De keuze van de leverancier zal afhangen van de vergelijking van de kosten (kosten van de wachttijd, kosten van de terminals, kosten verbonden aan de vestigingsplaats e.d.).

Van een goed georganiseerde time-sharing service mag o.a. worden verwacht: een gratis proefperiode van 1 à 2 weken, opleiding van één of meer mensen, periodieke hulp en bijscholing bij systeemwijzigingen, informatie over systeemwijzigingen, verhelpen van storing, schrijven van programma's.

Bij verandering van leverancier zijn, buiten de conversiekosten, van belang: de herscholingskosten, de mate van toegankelijkheid (zijn er voldoende telefoonlijnen?) en de grootte van de computer (kleinere en middelgrote computers zijn vaak niet geschikt voor een goed functionerend time-sharing systeem).

Het ontstaan van nieuwe time-sharing bureaus, wordt afgeremd door de zeer hoge start- en ontwikkelingskosten. Desondanks zal het aanbod in de komende jaren sterk toenemen. Daarom verdienen de mogelijkheden, die deze bureaus bieden, de volle aandacht.

A III - 3
E 642.332.23

Doelmatig Bedrijfsbeheer, februari 1969

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Die Einbeziehung von in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen ohne einheitliche Leitung in den Konzernabschluss

Schulze-Osterloh, Dr. iur. J. - In de Bondsrepubliek kunnen alleen bij het concern behorende ondernemingen in de geconsolideerde balans worden opgenomen. Deze wetsinterpretatie wordt door Flume bestreden.

Flume is van mening dat ondernemingen, waarvan de meerderheid der aandelen in handen is van de moedermaatschappij, of van een bij een concern aangesloten onderneming, eveneens in de geconsolideerde balans kunnen worden opgenomen. Het voordeel is het verstrekken van betere informatie.

Schulze-Osterloh beoordeelt in dit artikel de juistheid van het voordeel. Hij beziet vervolgens of Flume de wet wel juist interpreteert en tenslotte of de wetgever niet reeds een regeling voor deze situatie heeft getroffen.

Wat het voordeel van de betere informatie betreft, kan men zich ook afvragen of een versluieren van de onderlinge verhoudingen niet tot een verslechtering van de informatie leidt.

De wet stelt dat ondernemingen, die niet onder de leiding van de moedermaatschappij staan, niet in de geconsolideerde balans mogen worden opgenomen. Ook niet indien het

vermoeden dat de onderneming bij het concern behoort, dan wel in grote mate afhankelijk is van de moedermaatschappij, weerlegd is.

Ba IV - 2e
E 253.3

Die Wirtschaftsprüfung, 15 februari 1969

Winstbepaling en financieringsstructuur

Van der Schroeff, Prof. Dr. H. J. — Wat is de invloed van de financieringsstructuur op de inhaalafschrijvingen en daarmee op de periode-winst?

Allereerst wordt de visie van Limperg, dat inhaalafschrijvingen een verlies in het jaar van herwaardering vormen, besproken.

Limperg gaat er van uit, dat de duurzame productie-middelen met eigen vermogen worden gefinancierd.

Heeft de financiering echter met vreemd vermogen plaatsgevonden, dan wordt het verlies opgevangen door een financieringsvoordeel, omdat ten aanzien van het vreemd vermogen slechts een nominale verplichting bestaat.

In hoeverre is dit financieringsvoordeel winst? Omdat dit voordeel niet onder de klem der vervangingsverplichting ligt, is het voor het bedrijf winst. Maatschappelijk gezien is het een schijnwinst nl. een vermogensoverheveling van de vermogens-verschaffers naar het bedrijf.

Bij financiering met vreemd vermogen vervalt dus de noodzaak voor inhaalafschrijvingen. Dit heeft geen consequenties voor de waardering tegen de vervangingswaarde. De wijze van financiering laat de waardering tegen vervangingswaarde onaangetast.

Ba IV - 6
E 322.2

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde, februari 1969

Het verschijnsel van de belastingafwenteling

Douben, Dr. N. H. — Het begrip belastingafwenteling wordt verschillend gebruikt, waardoor begripsverwarring optreedt. Volgens schrijver is de essentie van het afwentelingsbegrip, dat niet degene die de belasting formeel moet betalen zijn beschikbare reële inkomsten met het belastingbedrag ziet dalen, maar dat hij door een verlaging van het beschikbare reële inkomsten van andere economische subjecten de druk van de belasting geheel of gedeeltelijk weet over te dragen op de andere participanten in het (nationale) inkomsten.

In de klassieke visie wordt het verschijnsel van de belastingafwenteling gekoppeld aan de prijsvorming van eindprodukten en productie-factoren waarbij men impliciet uitgaat van een gegeven productie- en afzetstructuur. Dat betekent dat van het bestaan van substitutie-effecten wordt geabstraheerd. Het klassieke afwentelingsbegrip wordt daarom een partiëel karakter verweten.

Volgens een meer algemene afwentelings-theorie moet men rekening houden met alle effecten, die tengevolge van een belastingverhoging invloed uitoefenen op het beschikbare reële inkomsten van de belastingplichtigen. Het totaal effect van de belastingverhoging moet daartoe geheel geïsoleerd worden van de autonome wijzigingen in andere variabelen d.w.z. alle andere autonome grootheden moeten constant worden gehouden. Dit is te verwezenlijken met behulp van vergelijkingenstelsels, die een bepaald economisch model formaliseren.

In dit artikel wordt dan vervolgens stilgestaan bij twee concrete gevallen, namelijk afwenteling van de vennootschapsbelasting en afwenteling van de inkomstenbelasting.

Ba IV - 7
E 332.424

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde, maart 1969

V. LEER VAN DE FINANCIERING

De lege naamloze vennootschap; verrekening van verliezen over de leegte heen

Van Soest, Prof. Mr. J. en Bierlaagh, Mr. H. M. M. — Met het probleem van de lege N.V. heeft de rechter zich beziggehouden in een aantal arresten. De essentie van deze jurisprudentie is als volgt weer te geven:

- 1) Bij het onderbrengen van een winstgevende activiteit in de N.V. door nieuwe aandeelhouders, verschaffen deze haar in feite vermogen. Pas als dit vermogen winst gaat afwerpen komt de fiscus eraan te pas.
- 2) Wordt het ingebrachte vermogen onttrokken aan een andere onderneming dan moet de daarin opgesloten winstverwachting als gerealiseerd, en dus als belastbaar, beschouwd worden.

De verrekening van verliezen „over de leegte heen” stuit niet op bezwaren, mits het winst van de onderneming zelf is.

In het ontwerp Vennootschapbelasting 1960 is dit anders gesteld: voorzover het dezelfde aandeelhouders betreft blijft het verlies van de ene onderneming compenseerbaar met de winst van de ander, maar bij substitutie van aandeelhouders vervalt de compensabiliteit. Dit zou betekenen dat een gestaakte onderneming die een verliessaldo in de boeken heeft staan, in feite door het wegvallen van de carry-back meer belasting betaald heeft dan in overeenstemming is met de totale winst, terwijl de aandelen hierdoor minder waard worden. De in feite te veel betaalde belasting kan dus niet meer gedeeltelijk gecompenseerd worden in de verkoopprijs van de aandelen. Dat is onrechtvaardig t.o.v. de oude aandeelhouders.

Een interessant punt van het regeringsvoorstel is dat de bepaling reeds geldt, indien een noemenswaardig aantal aandelen in handen van derden komt (aanvankelijk: alle aandelen). Dit houdt een versterking in van de positie van de minderheidsaandeelhouder.

Ba V - 2

De Naamloze Vennootschap, december 1968

E 013.132.5

Omloopsnelheid belangrijker dan het geldaanbod zelf

Vorstermans, Prof. Dr. J. — Er zijn drie hoofdredenen waarom het niet mogelijk is het inkomensniveau steeds verder op te schroeven via het onderling verband tussen verhoogd verbruik en verhoogde netto-investeringen:

1e. De voorraad productiefactoren is beperkt.

2e. De marginale consumptiequote roept aan de uitbreiding een halt toe.

3e. Toenamen van de vraag naar geld doet de rente-voet stijgen en zal een neerwaartse helling geven aan de curve van marginale efficiency van de investering.

De Royal Commission on Banking and Finance heeft een uitgebreid onderzoek gedaan naar de invloed van de wijzigingen in kredietvoorwaarden op zowel consumptief als productief krediet en men kwam tot de conclusie dat deze invloed, zeer zeker op korte termijn, gering is.

Keynes heeft in het algemeen aan de rentevoet een grotere invloed toegeschreven dan macro-economisch verantwoord is. Zo geldt voor het productief krediet het winstniveau als de doorslaggevende factor en niet de hoogte van de rentevoet. Ten aanzien van het consumptief krediet speelt de rentevoet al evenmin de belangrijkste rol daar de meeste kredietnemers weinig gevoelig zijn voor de rentekosten, mede doordat die vaak een klein deel uitmaken van de totale kosten, vaak ook heeft men geen duidelijk beeld van deze kosten. Bovendien is consumptief krediet niet alleen een functie van de kredietbepalingen, maar tevens een functie van huidig en toekomstig inkomen.

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat er tussen investering en de groei voort niet zo'n sterke binding bestaat als uit de Keynesiaanse beschouwing zou volgen. Belangrijk voor de groei is niet in de eerste plaats het aanbod van geld, dat Keynes zag als een functie van de omzet, de toekomstverwachting en het liquiditeitsmotief, maar de omloopsnelheid van het geld.

Ba V - 5c; Bb X - 1

Kwartaalfacetten, december 1968

E 315.342.1

Sophisticated financing tool: the warrant

Hayes, S. L. en Reiling, H. B. — Na de hoogtijdagen van de warrant (obligatie met optierecht op aandelen) in de jaren '20, zakte de belangstelling ervoor in de depressiejaren tot een absoluut dieptepunt.

In de laatste jaren is er echter weer enige opleving te bespeuren, hoewel dit enigszins verduisterd wordt door de geweldige populariteit van de converteerbare obligatie. Bij de nieuwe financieringsmethoden wordt echter dankbaar gebruik gemaakt van de warrant. Ook in Wall Street, van de zijde van de beleggers, mag de warrant zich verheugen in een stijgende populariteit.

De opleving van de belangstelling kan worden toegeschreven aan dezelfde factoren die aan de opgang van de converteerbare obligatie ten grondslag liggen. Op korte termijn zijn dit de schaarste op de kapitaalmarkt en het voorkomen van verwatering van het aandelenkapitaal bij het aantrekken van nieuw vermogen. De voor- en nadelen van de warrant t.o.v. de converteerbare obligatie worden aan de orde gesteld. Vooral uit het oogpunt van de cash flow is de warrant voordelig: er treedt geen omwisseling op van obligaties in aandelen; als regel is er cash inflow vanwege de bijbetaling. Ook aspecten als belastingfaciliteiten, houding van de beleggers en gevolgen voor de leencapaciteit blijken van belang te zijn.

In de betekenis van de warrant voor de financiering van de onderneming is een duidelijke verandering opgetreden, door het zelfstandig verder leven van de opties. Zij hebben een eigen koersvorming, los van de oorspronkelijke obligaties waarmee zij verbonden waren, maar gebaseerd op de aandelenkoers. Hierdoor kan de belangstelling van de belegger voor de warrant nog sterk toenemen.

Ba V - 3d

Harvard Business Review, jan./febr. 1969

E 325.24

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Take-over Tally-1968

Mo on, R. W. — Het afgelopen jaar vonden in het Verenigd Koninkrijk overnamen en fusies plaats tot een totaal van meer dan £ 300 miljoen.

Dit was driemaal zoveel als in 1967 en niet veel minder dan het totaal over alle voorgaande jaren.

Opvallend daarbij was het ongewoon groot aantal zeer grote fusies (banken, verzekeringsmaatschappijen). Hoewel meestal het bod zonder slag of stoot werd aangenomen, hebben er toch enkele harde gevechten plaatsgevonden, waarbij de directie het bod onvoldoende vond. Bijvoorbeeld: Croda-Premier deed een eerste bod op British Glues voor £ 5 miljoen; pas na het vierde bod (£ 9 miljoen) stemde de directie van British Glues toe. Ook waren er gevallen waarbij er méér dan één bieder was. Zo deden Dunlop en Turner & Newall beide een bod op George Angus; hierbij liep het bod op van £ 10 miljoen tot £ 32 miljoen, alvorens Dunlop als winnaar uit de strijd kwam. Slechts een enkel bod liep op een totale mislukking uit, o.a. zag Unilever af van haar bod op Smith & Nephew. Oorzaken voor de fusie-hausse zijn o.a. het streven naar rationalisatie en diversificatie.

De Monopolies and Mergers Act van 1965 heeft in zijn korte bestaan al tot gevolg gehad dat ongeveer 300 fusies werden onderzocht door de Board of Trade. Slechts acht daarvan zijn voor een nader onderzoek verwezen naar de Monopoliecommissie, met als belangrijkste de fusieplannen van de Barclays, Lloyds en Martins Banks. De invloed van vrijwilleige controle-systemen, zoals de Industrial Reorganisation Corporation en de nieuwe City-Take-over Code, worden aan het slot eveneens besproken.

Het jaar 1968 zal voorlopig wel het recordjaar blijven, al is er een duidelijke tendentie om via schaalvergroting tot een betere kwaliteit van het management te komen.

Ba VI - 5
E 633.11

The Accountant, 4 januari 1969

La gestion des stocks dans les entreprises de distribution

Herremans, A. — Behandeld worden twee verschillende methoden van voorraadbeheer, een voor de groothandel en een voor de kleinhandel.

De „IBM Wholesale Impact” methode berust op een wetenschappelijk voorraadbeleid. „Impact” is de afkorting van „Inventory Management Program And Control Techniques”. Het bestaat uit twee groepen programma’s, de beginprogramma’s met de schattingen en de programma’s waaruit het verloop blijkt. In elke groep zijn de deelprogramma’s aan elkaar gerelateerd.

Een dergelijke methode heeft tal van voordelen o.a. de mogelijkheid om de resultaten te schatten, voordat een beslissing genomen wordt. Om het gehele systeem zo veel mogelijk te benutten moet de kwaliteit van de informatie hoog zijn.

De „IBM Retail Impact” vertoont een totaal andere karakteristiek. De artikelen worden onderscheiden in seizoensartikelen en overige. T.a.v. de goederen, die niet aan seizoensinvloeden onderhevig zijn, zijn de verkoopvooruitzichten van belang. De schatting moet zo scherp mogelijk zijn door analyse der gegevens, vraagschema’s van de consumenten en het invoeren van de meest recente gegevens in het programma.

De seizoensartikelen kunnen in groepen verdeeld worden. Elke groep bestaat uit artikelen met dezelfde verkoopschommelingen. De verkoopleiding moet deze schommelingen nagaan en bij afwijking van het patroon maatregelen nemen. Het gebruik van deze methoden heeft een verbetering van de omzetsnelheid en daarmee een vergroting van de winst tot gevolg.

Ba VI - 7
E 643.52

Annales de Sciences Economiques Appliquées, december 1968

Making staff consulting more effective

Baker, J. K. en Schaffer, R. H. — In de grote en middelgrote onderneming zijn weinig problemen zo ingewikkeld en moeilijk op te lossen als de lijn-staf relatie binnen de organisatie. Dit wordt nog versterkt door de snelle veranderingen die de computer-techniek met zich meebrengt.

Vaak is binnen de onderneming wél de kennis aanwezig, die nodig is om de onderneming vooruit te helpen, maar deze kennis blijft opgesloten binnen een stafgroep. Oorzaak hiervan is meestal de slechte communicatie tussen lijn en staf.

Is er een oplossing om een betere, effectieve relatie tussen lijn en staf te creëren? Het beste kan de staf trachten zich waar te maken, door haar adviezen te richten op een lijn-groep, die volledig bereid is mee te werken. Bovendien moet de staf goede contacten met de hele lijnorganisatie onderhouden en haar kennis etaleren. Adviezen ad hoc zijn minder gewenst: de contacten tussen lijn en staf moeten van continue aard zijn. Tevens moet met

de lijnorganisatie overlegd worden, hoe de adviezen van de staf kunnen worden uitgevoerd; dit om te waarborgen dat de staf ideeën doorgeeft die een redelijke kans van slagen hebben.

De staf dient continu betrokken te blijven bij de problemen van de lijnorganisatie. Adviezen ad hoc leiden vaak tot slechte communicatie tussen lijn en staf.

Ba VI - 13
E 641.48

Harvard Business Review, jan./febr. 1969

Comparative management theory

Alton, A. J. — Met de ontwikkeling van de internationale onderneming doet zich de moeilijkheid voor een vergelijkingsmaatstaf voor de bedrijven in de verschillende landen te vinden. De huidige managementtheorieën vertonen daarbij een aantal tekortkomingen (bv. 1) Er wordt weinig nadruk gelegd op wetenschappelijke methoden en eenheid van terminologie.

2) Ze zijn ongeschikt om verschillen in efficiency te berekenen.

3) Er wordt te weinig nadruk gelegd op de invloed van de omgeving.

ad. 1. Managementtheorieën zijn vaak impliciet gebaseerd op waardeoordelen. Dit, gevoegd bij het gebrek aan een uniforme terminologie, leidt tot verwarring en misverstanden.

ad. 2 en 3. Veelal wordt de kwaliteit van een organisatie uitsluitend beoordeeld op interne factoren. Wil men echter de efficiëntie van twee bedrijven in twee verschillende landen gaan vergelijken, dan kan men niet ontkomen aan een analyse van de omgeving van die bedrijven.

Het doel van een vergelijkende managementtheorie moet zijn de ontwikkeling van een basis waarop men de relatieve efficiëntie van bedrijven in verschillende landen kan verklaren. De theorie zou dus moeten uitgaan van een aantal gemeenschappelijke, universeel toegepaste functies zoals produktie, financiering en marketing. Vooral de marketing is van belang. De analyse van de omgeving kan daarbij niet gemist worden, al wordt door sommige schrijvers deze analyse wat teveel beklemtoond.

Ba VI - 16
E 641.22

Management International Review, no. 1, 1969

How to heed the workers

Kendal-Ward, M. en Wood, W. R. — Slechts weinig ondernemers weten wat hun ondergeschikten van de onderneming en van hun werk denken. Werkgevers en werknemers bezien elkaar vaak met achterdocht.

Om tot betere communicatie te geraken zijn in de Verenigde Staten verschillende methoden van werknemersonderzoek ontwikkeld, zoals het attitude onderzoek, het opinieonderzoek en het onderzoek naar het moreel.

Door attitudeonderzoek wordt nagegaan hoe de werknemer denkt over de onderneming. Het geeft inzicht in de noodzaak van en de reacties op veranderingen. Het opinieonderzoek beoogt hetzelfde, maar is minder diepgaand. Het onderzoek naar het moreel gaat na in hoeverre een individu zich vereenzelvigd met de groep waartoe hij behoort.

Het doel dat de werkgever wil bereiken, bepaalt de te kiezen methode. Daarbij zal hij zich onder meer moeten afvragen:

Is werknemersonderzoek het meest geëigend? Is het tijdstip goed gekozen? Past het onderzoek in de bestaande sfeer van overleg?

Werknemersonderzoek is een vorm van communicatie. De resultaten en de genomen beslissingen moeten de werknemers dan ook worden meegedeeld. Het onderzoek is geen referendum. Het legt de ondernemer geen verplichtingen op. Het schept wel verwachtingen.

Ba VI - 16
E 641.224.1

Management Today, februari 1969

How to take decisions

Edison, R. — Schattingen van de uitkomst van beslissingen worden vaak gegeven in de vorm van een bovenste (optimistische) waarde en een onderste (pessimistische) waarde. Deze grenzen zijn niet voldoende, aangezien de begrippen pessimistisch en optimistisch subjectief zijn.

Het is daarom beter een gespecificeerde kans op een bepaald resultaat te geven. Men krijgt dan een waarschijnlijkheidsverdeling. De beslissing wordt genomen door de verwachte uitkomsten te wegen met de bijbehorende waarschijnlijkheden. Door sommatie krijgt men de uiteindelijke waarde. Voor de alternatieven wordt hetzelfde gedaan. Het alternatief met de hoogste waarde wordt gekozen. Omdat de relatieve importantie van de beslissing alleen kan worden bekeken op basis van historische gegevens is deze methode alleen toepasbaar, daar waar de beslissing één uit een serie is.

Deze beperking heeft men trachten te ondervangen door de manager de waarschijnlijkheid van de uitkomst te laten wegen met cardinale nutswaarden, die voor elke manager anders zullen zijn. Dit leidt tot een strategie en geeft aldus aansluiting op de speltheorie. Het definiëren van de preferentieschaal zal echter moeilijkheden geven.

Een variant van deze methode is de „min-max” benadering d.w.z. de manager tracht de waarschijnlijkheid van het grootste verlies zo klein mogelijk te maken. Als een methode om een serie samenhangende achtereenvolgende beslissingen te programmeren wordt de „decision tree” genoemd, d.w.z. men maakt een schema dat alle kritieke punten bevat. Op elk beslissingspunt zijn er verschillende mogelijkheden. Omdat elke beslissing samenhangt met de voorgaande dient men te beginnen met de laatste serie alternatieven. De uitkomst van deze beslissing vormt het criterium voor de voorgaande, etc.

Het nadeel is dat men met teveel onzekerheden moet werken. Het voordeel is echter de bewustwording van de mogelijke ontwikkelingen. Bovendien scheidt de „decision tree” de mogelijkheid van integratie van voordien gescheiden beslissingen.

Ba VI - 16

E 641.231.13

Management Today, maart 1969

The Management Apprentice

Re v a n s, P r o f. R. W. — De laatste tijd is er een toenemende belangstelling voor post-doctorale managementopleiding, voortkomende uit de grote verschillen tussen theorie en praktijk. Dit grote verschil vereist een sterke aanpassing van de nieuwkomer, en wel voortdurend i.v.m. de zich in de praktijk steeds wijzigende omstandigheden.

Een universiteitsleergang is over het algemeen zeer verbaal ingesteld, bovendien besteedt men weinig aandacht aan voor de praktijk belangrijke feiten. Zelfs indien men feiten geeft, lopen deze vaak achter de praktijk aan. Wel verschaft de universiteit een denkpatroon waarmee men de problemen kan aanpakken.

Het doel van de post-doctorale cursus is het tweevoudig brengen van een zekere mate van despecialisering. Echter, deze leergang blijft verbaal: het onderscheid tussen op papier iemand ontslaan en werkelijk iemand ontslaan wordt niet gevoeld. Deze discrepantie kan leiden tot een veelvuldig veranderen van betrekking door jonge afgestudeerden.

Voor een betere verhouding tussen praktijk en theorie dient de nieuwkomer voorbereid te worden op zijn plaats in de organisatie door hem bewust te maken van de wijze waarop zijn persoonlijkheid zowel naar boven als naar beneden ervaren wordt.

Daartoe dient hij, voordat hij de praktijk ingaat, op de universiteit bewust gemaakt te worden van zijn „self-image”. Pas als men zijn self-image kent en de invloed daarvan op anderen, wordt het mogelijk de talenten van anderen te stuwen en te gebruiken.

Ba VI - 16

E 641.212.4

Management International Review, Nr. 6, 1968

Internal Controls

W a l l, S i r J o h n. — In West-Europa vinden nieuwe technieken van interne controle en informatieverwerking te langzaam hun weg naar de praktijk, hoofdzakelijk doordat directies van bedrijven te weinig doordrongen zijn van het nut. In dit vlak kan een nieuwe opvatting van de taak van de interne accountant, die moet uitgroeien tot een volwaardig lid van de topleiding, een belangrijke rol spelen.

Op grond van zijn kennis van het informatie- en controle systeem kan deze functionaris beoordelen of nieuwe technieken bruikbaar zijn of niet. Dit is van groot belang, omdat een betere informatieverwerking de slagvaardigheid van het bedrijf kan verhogen, terwijl een herziening van het controlesysteem de kostenbewaking kan verbeteren.

Zowel de informatieverrijking als de controle moeten integraal geschieden, zodat het risico van het nemen van verkeerde beslissingen tot een minimum kan worden teruggebracht. Hierbij mag niet de fout worden gemaakt dat de directie de verantwoordelijkheid en de bevoegdheden van het lagere personeel uithoelt: men moet deze medewerkers juist beter in staat stellen hun taak zo goed mogelijk te vervullen. De directie moet daarom in overleg met de interne accountant jaarlijks een duidelijk plan opstellen, waarin verantwoordelijkheden en zeggenschap duidelijk zijn vastgelegd. Dit komt ook de controle ten goede. Het jaarplan kan het beste bestaan uit vijf deelplannen:

1. Een commercieel plan betreffende de bruto omzet en het brutowinst percentage;
2. Een financieel plan, waarin de financiële consequenties van het commerciële plan zijn uitgewerkt;
3. Een plan voor de financiering, waarin wordt becijferd hoe groot de vermogensbehoefte is en aangegeven hoe men daarin wil voorzien;
4. Een naar afdeling gesplitste en gelimiteerde begroting van de investeringen;
5. Een budget voor de personeelsuitgaven.

De opmars van de computers maakt dat de beslissingsprocessen zich steeds sneller gaan

afspelen; dit voordeel van snelheid kan gemakkelijk echter weer verloren gaan bij tijdrovende controlesystemen. Juist daarom is de positie van de interne accountant hier van doorslaggevende betekenis.

Ba VI - 16
E 741.23

The Accountant, 28 december 1968

How to fail with automation

Huggins, E. — De Numerieke Controle programma's voor gereedschapswerktuigen, draaibank, freesbank e.d. zijn een deelgebied van de automatisering.

Voor een juist N.C. programma is een vereiste dat in iedere fase van het productieproces de doelstelling van de betreffende fase (in meetbare grootheden) bekend is.

In 5 bedrijven zijn de volgende elementaire fouten met N.C. programma's gemaakt:

- A. Men rekende de extra overhead-kosten niet toe aan het N.C. werktuig (= kosten-drager), maar dekten ze door een opslag op de directe arbeidskosten. Vaak werkten men hierbij met ongedifferentieerde overhead-tarieven, waarbij men de invloed van deze kosten op iedere afdeling buiten beschouwing liet.
- B. Men hanteerde een werktuig-uurtarief i.p.v. de directe arbeidskosten plus opslag voor overhead-kosten te nemen. Dit betekende een nadelige invloed op de kosten van het werktuig.
- C. Men liet de meer gecompliceerde bewerkingen over aan de conventionele werktuigen, terwijl de eenvoudiger handelingen door de N.C.werktuigen werden uitgevoerd. In feite behoorde het precies andersom te geschieden.
- D. Bij een volgend bedrijf werden de directe kosten gedekt door de indirecte besparingen (o.a. daling van de eindvoorraden, verbeterde precisie e.d.). De indirecte besparingen zijn echter vaak een fractie van de gestegen directe kosten. Wel zijn er reële voordelen te behalen bij grote installaties, omdat de N.C. werktuigen een belangrijk effect hebben op de voorraden en de goederen in bewerking.
- E. Het falen bij het uitvoeren van een juiste controle, waardoor communicatiestoornissen kunnen optreden.

Heeft een bedrijf een of meer N.C. werktuigen, dan moet de leiding aan een aantal punten aandacht besteden:

- duidelijke doelstellingen in elke fase van het productieproces.
- een „long-term” plan voor het N.C. werktuig.
- selectie van de werktuigen, o.a. op grond van produkt en produktsamenstelling.
- een getrainde staf.
- voortdurende terugkoppeling ter controle op het verwezenlijken van de doelstellingen.
- goede organisatorische structuur.
- zonodig herziening van de doelstellingen.

De doelstellingen moeten in iedere fase van het productieproces geformuleerd worden, omdat anders een grote kans op onjuiste aanwending van het werktuig aanwezig is.

Ba VI - 19
E 642.332.23

Management Today, december 1968

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

People and computers

Lord Robins — Aanvankelijk werden computers alleen gebruikt bij deelproblemen, zoals de loonadministratie. Later werd het gehele managementsysteem in een computer opgenomen. De technische problemen, die daarbij optraden, waren op te lossen; moeilijkheden ontstonden eerst door de noodzakelijk geworden sociale aanpassing. De computerdeskundigen moeten rekening houden met de weerstand tegen veranderingen, die bij de mens leeft. De belangrijkste informatiebronnen over computers zijn de televisie en de film. Ook de topleiders hebben vaak geen betere bronnen!

Het lijkt niet waarschijnlijk dat computers de werktijd drastisch zullen verkorten: men is bovendien meer geïnteresseerd in een hoger salaris, dan in verkorting van werktijd. Ook heeft er geen werkloosheid te ontstaan; door de technologische veranderingen worden juist nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd. Wel zal het voor velen noodzakelijk worden enige malen van beroep te veranderen, wat belangrijke gevolgen voor het onderwijs mee brengt.

De computer eist nieuwe bekwaamheden op een hoger niveau. Het is noodzakelijk dat hierbij geen barrières bestaan tussen arbeiders, managers en computerspecialisten.

Ba VII - 7
E 642.332.23

The accountant, 8 februari 1969