

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

I. ALGEMEEN

Protection for Shareholders - I

R a e S m i t h, D. D. — De auteur gaat er van uit, dat aan de bescherming van (de massa der) aandeelhouders grenzen gesteld zijn ten gevolge van de heterogene samenstelling van de groep aandeelbezitters van de, weliswaar in formeel opzicht aanzienlijke, doch praktisch geringe macht der algemene vergadering. Daarenboven zijn aan het aandelenbezit, inhaerent aan de aard van het aandeel, bepaalde onvermijdbare (bijv.: politieke) en onacceptabele (bijv.: frauduleuze) risico's verbonden.

Hiervan uitgaande somt de auteur de volgende middelen op, dienstig voor de bescherming van aandeelhouders:

- a. onafhankelijke accountantscontrôle: bedacht moet worden, dat deze geen absolute bescherming biedt, aangezien de aard van de Jaarrekening dit niet toelaat, terwijl toch de directie der ondernemingen en niet de accountant het betreffende cijfermateriaal levert.
- b. wettelijk recht van de aandeelhouders op de openlegging der boeken; de auteur refereert in dit verband en wijdt enige aandacht aan de „Companies Act 1967”.

A I : IV - 2
E 724

The Accountant, 4 november 1967

Towards a Definition of Accounting

M e p h a m, M. J. — De auteur is van mening dat de term „Accounting” gedefinieerd dient te worden in het kader van de economische wetenschappen. Op grond hiervan en in nauwe samenhang met de definitie die Robbins van de economie geeft, komt hij tot de volgende omschrijving: „het onderdeel der economische wetenschappen, dat zich enerzijds bezig houdt met de behoefte aan en de voorziening van kwantitatieve informatie voor de planning en anderzijds met de controle van de doelmatige verdeling der schaarse middelen over de alternatieve gebruiksmogelijkheden ervan. Daarna gaat de auteur nader in op een aantal aspecten van de accounting, die voor de economische theorie van belang zijn, zoals „management” accounting o.a. ter bepaling van de marginale kosten- en opbrengstencurven, „financial” accounting, de informatie aan vermogensverschaffers, met name in het kader van de jaarrekening en tenslotte de „social” accounting (de planning).

Vervolgens wordt aandacht besteed aan de taak van de accountancy op het gebied van de maatschappelijke kosten/opbrengsten-analyse d.w.z. waar eerder sociale dan geldelijke nuts-maximalisaties plaatsvinden, met name dus op het gebied van sommige der zgn. collectieve voorzieningen. In de macro-sfeer dekken de begrippen economie en accountancy elkaar beter dan in de micro-sfeer, concludeert de schrijver.

A I
E 722

The Accountant, 28 oktober 1967

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

De computer en het kleinere bedrijf

De gebruikswaarde van de computer als snelle systeemmachine is gebaseerd op vier hoofdfuncties:

1. Het verrichten van eenvoudige, massale werkzaamheden.
2. Het geven van meer zekerheid op de juistheid van behandeling.
3. De snelle behandeling en beoordeling van „moeilijke” problemen.
4. Het verstrekken van informatie, waarmee de bedrijfsvoering wordt ondersteund.

Het kleinere bedrijf wordt gezien als een bedrijf met een eenvoudige organisatiestructuur, waarbij de directie op de hoogte behoort te zijn van alle bedrijfsactiviteiten. De hier aan-

wezige behoefte aan specialistische kennis kan juist door de computer worden bevredigd.

Drie punten bepalen het belang van de computer voor het kleinere bedrijf:

1e Is de aanschaf van een computer slechts verantwoord, wanneer alle 4 functies worden benut? 2e Komen deze functies tot hun recht in het kleinere bedrijf? 3e Is het bedrijf groot genoeg voor een computer? Deze vraagpunten worden onder de hier gestelde voorwaarden positief beantwoord. Tevens wordt gewezen op de computercentra, die ter beschikking staan van de kleinere gebruikers door middel van de „Time-Sharing“-computersystemen.

Tenslotte wordt vermeld, dat het invoeren van een computersysteem niet eenvoudig is, maar dat de Amerikaanse ervaring heeft uitgewezen dat na een periode van ca. 3½ jaar de totale directe kosten van een computer als regel terug zijn verdiend.

A III - 1
E 738 - 4

Univac Informatie, januari 1968

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De kostenberekening als hulpmiddel voor het bedrijfsbeheer

Slot, Prof. Dr. R. — In dit eerste artikel van een te publiceren serie gaat de schrijver na hoe de kostenberekening in de loop van de tijd dienstbaar wordt gemaakt aan het bedrijfsbeleid.

Aan het einde van de vorige eeuw ontstond uit de „financial accounting“ de systematische „cost accounting“ o.a. ten behoeve van de periodieke winst- en vermogensbepaling. Geleidelijk treedt vervolgens de kostenbewaking als doel naar voren, en parallel daaraan komt de standaardkostenberekening op. De standaardkostenberekening kan volgens sommige auteurs dienstbaar worden gemaakt aan verschillende doeleinden, hoewel over deze doeleinden geen eenstemmigheid heerst. Men is het er wel over eens - maar dit betreft de wijze waarop gecalculeerd wordt - dat de standaardkostprijs een integrale kostprijs is. Na 1950 komt tegen de hantering ervan verzet in de vorm van „direct costing“ en „responsibility accounting“. De „direct costing“-stroming vindt de integrale kostprijs niet geschikt voor planning op korte termijn van verkoop en productie, „Responsibility accounting“ steunt op de gedachte dat aan functionarissen slechts door hen beïnvloedbare kosten moeten worden toegerekend. Beide hebben gemeen dat de kostenberekening nadrukkelijk wordt gezien als „tool of management“.

Met name Limpergiaanse bedrijfseconomen hebben bezwaar tegen „direct costing“. Hun bezwaren zijn volgens Prof. Slot grotendeels ongegrond. De indruk bestaat dat het getij langzamerhand verloopt ten gunste van de marginalisten. Van de Woestijne - een leerling van Limperg - schrijft Limperg's antimarginalisme toe aan diens gebrek aan ervaringskennis, waardoor hij het vraagstuk van prijspolitiek en assortimentspolitiek buiten de bedrijfseconomie heeft gehouden. Slot wijst er overigens op dat „direct costing“ niet op alle vraagstukken van het bedrijfsbeleid is ingesteld. De veelheid van taken van de calculatie stelde menigeen voor een pijnlijke keuze. Hoe deze keuze vermeden kan worden, zal de schrijver in het volgende gedeelte van zijn artikelen-serie behandelen.

Ba IV - 1
E 136.326

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, november 1967

Abschreibungen und Investitionen in der Bundesrepublik Deutschland, in Frankreich und in Grossbritannien

Fischer, Dr. Lutz — De ondernemer moet bij zijn afschrijvingspolitiek rekening houden met fiscale afschrijvingsvoorschriften. De Overheid gebruikt deze vaak als middel tot bevordering der investeringen.

Bezie men de situatie op dit punt in Duitsland, Frankrijk en Groot-Britannië, dan kan men vijf wijzen van afschrijving onderscheiden:

- a. de normale afschrijving
- b. de vervroegde afschrijving (Sonderabschreibung)
- c. de versterkte afschrijving (Überabschreibung)
- d. afschrijvingsfaciliteiten in de vorm van investeringsaftrek
- e. afschrijvingsfaciliteiten in de vorm van staatssubsidie

Bij de normale afschrijving kan men nog degressieve en lineaire onderscheiden. De eerste heeft een gunstige invloed op de investeringsneiging.

In Duitsland is begin 1967 een Sonderabschreibung toegestaan, die onder bepaalde voor-

waarden het recht geeft tot een extra afschrijving in het eerste jaar. De Franse belastingwetgeving kent sterkere begunstigen, met name de investeringsaftrek-regeling van 1966.

Vergeleken met de Duitse en Franse faciliteiten zijn de Engelse het meest omvangrijk. Naast de vervoegde afschrijving („initial allowance”) was tot 1966 ook versterkte afschrijving („investment allowance”) mogelijk. Daarna is hiervoor in de plaats echter een subsidie-stelsel getreden.

De afschrijvingsregelingen in Frankrijk en Groot-Britannië tonen aan, dat men een opleving in de investeringen niet alleen bereiken kan door een zo snel mogelijk doen vrijkomen van het in de activa gebonden kapitaal, maar ook door het beschikbaar komen van liquide middelen via belastingaftrek of subsidie.

Ba IV - 6
E 347; 533.2

Management International Review 1967/4-5

Het Ontwerp van Wet op de omzetbelasting 1968

Reugebrink, J. — Door de Regering is bij de Tweede Kamer een ontwerp van Wet op de Omzetbelasting 1968 (kortweg BTW) ingediend. De BTW zal op 1 januari 1969 in werking treden. In het ontwerp worden twee tarieven voorgesteld: Een algemeen tarief van 12% voor goederen en diensten en een verlaagd tarief van 4% voor goederen en diensten, die tot de eerste levensbehoeften worden gerekend (uitgezonderd textielproducten en schoenen). Ook is sprake van vrijstellingen, welke voornamelijk betrekking hebben op diensten, zoals: diensten van ziekenhuizen, diensten in de geldsfeer, verzekeringen, onderwijs en diensten van schrijvers, journalisten en persfotografen. Voor personenauto's welke thans een belasting van 24% van de dealerprijs kennen, zal naast de BTW een egalisatieheffing van 15% worden geheven, overeenkomende met het verschil tussen de bestaande belasting en het normale BTW-tarief. Voor alcoholhoudende dranken stelt men iets dergelijks voor; een verhoging van de accijns met 10% is aan de orde.

Ook de kleinhandel komt onder de BTW te vallen. De voor- en nadelen hiervan worden door de schrijver nader uiteengezet. Om aan de bezwaren van de kleinhandel tegemoet te komen, is in het ontwerp een bijzondere regeling voor de kleine ondernemers opgenomen. Ruw geschat zal 40% van de detaillisten geen belasting behoeven te betalen. De schrijver zet voorts uiteen hoe het onroerend goed in dit ontwerp is ingepast en welke uitzonderingsregelingen er zijn getroffen voor de landbouw en de bestaande bedrijfsmiddelen en voorraden. Zouden er voor deze laatste categorie geen nadere maatregelen worden getroffen, dan zou een schokeffect bij de prijzen van goederen en diensten ontstaan.

De invoering van de BTW zal voor de concurrentiepositie tussen ondernemers, evenals voor in- en uitvoer zeer ingrijpend zijn vanwege de verschuivingen in belastingdruk. De opbrengst voor de Staat zal vrijwel geen verandering ondergaan, terwijl men ervan uitgaat dat het prijspeil door invoering van de BTW zich met 1% zal wijzigen.

Ba IV - 7
E 332.421.12

Weekblad voor fiscaalrecht, 12 oktober 1967

De overgangsregelen bij invoering van de B.T.W. en hun gevolgen

De Moor, Mr. A. E. — De invoering van de B.T.W. brengt met zich mee, dat er bij levering van goederen of diensten uit voorraad na 1 januari 1969 omzetbelasting wordt geheven, terwijl de betrokken bedrijven geen recht van aftrek voor eerder betaalde belasting hebben. Eenzelfde redenering geldt voor de bedrijfsmiddelen, die voorraden werkeenheden bevatten. De restitutie van de op deze voorraden betaalde cumulatieve belasting (ca. 6,2 miljard) is volgens de Minister van Financiën te bezwaarlijk wegens de hieraan verbonden budgettaire moeilijkheden. Om restitutie mogelijk te maken is een afzonderlijk wetsontwerp ingediend, dat de Minister machtigt hiervoor nadere regels te geven.

De aspecten, waaraan volgens de auteur vooral aandacht moet worden geschonken, zijn: 1. het gevaar van een kopersstaking, 2. de budgettaire mogelijkheden, 3. het zoveel mogelijk vermijden van cumulatie, 4. het niet-achterstellen van de Nederlandse ondernemer t.o.v. zijn buitenlandse kollega, en 5. het zoveel mogelijk vermijden van nadelige invloeden op het prijsniveau. Met name op het vierde aspect is bij de maatregelen te weinig gelet. De auteur stelt hier een andere oplossing voor, waarbij dit nadeel wegvalt.

Ba IV - 7
E 332.421.1

Maandblad belastingrecht, november 1967

Overheveling van winst naar een gelieerde N.V.

Lancée, Dr. L. — De schrijver behandelt eerst het geval van een groot-aandeelhouder en machthebber X in een N.V. A, die ver beneden de nominale waarde de aan-

delen van een N.V. B opkoopt tezamen met de vorderingen op B. N.V. B heeft compensabele verliezen; X zorgt nu dat B weer winst gaat maken door een deel van het bedrijf van A door B te laten uitoefenen. Deze overgehevelde winst blijft onbelast en wat ervan wordt uitbetaald komt als schuldaflossing, wederom onbelast, bij X terecht; heeft na verloop van tijd het vermogen van B zich hersteld dan kan X via terugbetaling op de aandelen wederom een deel van de overgehevelde winst naar zich toe trekken. Dit is het centrale thema van de fiscale strijd tegen de lege N.V., die tot dusverre zonder veel succes is gevoerd. De schrijver bespreekt het verloop van deze strijd en verdiept zich voorts in de drie mogelijkheden van de gedachtengang van de Hoge Raad, die in artikelen van A. J. van Soest zijn opgeworpen:

- 1e. A wordt geacht de winst te hebben behaald en deze voor rekening van X als agiostorting op diens aandelen B bij B te hebben gestort.
- 2e. A wordt geacht de winst te hebben behaald en gestort bij B, voor welke N.V. dit als schenking een buitengewoon bate is.
- 3e. B wordt geacht de winst te hebben behaald die A zich heeft laten ontgaan, welk laatste feit kan worden opgevat als een onttrekking aan het vermogen van A. Dit laatste moet echter volgens de schrijver worden gezien niet als een overheveling van winst, maar als een eenmalige overheveling van winstpotentie.

De laatste mogelijkheid is verworpen terwijl ook de eerste volgens de officiële mening van de Minister van Financiën niet acceptabel is. Een duidelijke keus tussen de eerste en de tweede constructie - welke beide tot hetzelfde resultaat voeren - is door de H.R. niet gemaakt.

Winstoverheveling in concern-verband, waarbij X een holding maatschappij is, kan eveneens plaatsvinden door het betreffende bedrijfsdeel plus winstcapaciteit over te doen aan de andere N.V. Hier is geen sprake van onttrekking van voordeel. In de verhouding Moeder (X) - Dochters (A en B) kan ook zonder vergoeding voor winstpotentie niet van onttrekking worden gesproken daar overgehevelde winst bij de moeder terugkomt. Lancée wijst erop, dat een en ander niets met al of niet lege N.V.'s te maken heeft.

Tenslotte wordt een praktisch geval behandeld, waarbij door B, in opdracht van A een nieuw bedrijfsproject wordt geëntameerd, terwijl X een natuurlijke persoon is. Uit de uitspraak bleek, dat de tegen winstoverheveling gerichte uitspraken geen basis bieden voor een actieplan tegen handel in en gebruik van lege N.V.'s. Dit is de enige zekerheid die men heeft. Overigens blijft onzekerheid bestaan wanneer er nu wel of geen sprake is van winstoverheveling. Van deze onzekerheid gaat preventieve werking uit, echter niet alleen in gevallen met lege N.V.'s.

Ba IV - 7
E 332.424

De Naamloze Vennootschap, november 1967

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

New management job: the integrator

Lawrence, Paul R. en Lorsch, Jay W. — Ten gevolge van de ontwikkeling van wetenschap en techniek wordt er tegenwoordig van vele ondernemingen een versnelde omschakeling verlangd om gelijke tred te kunnen houden met hun concurrenten. Helaas moeten de schrijvers constateren, dat er vaak een gebrek aan aanpassingsvermogen is en daarom, zo menen zij, moet men er zich meer van bewust worden de noodzaak tot specialisatie in overeenstemming te brengen met de noodzaak tot bundeling van krachten door nauwere samenwerking binnen het bedrijf. Het probleem ontstaat uit het antagonistische karakter van beide doelstellingen, want bevordering van de ene zal ongetwijfeld gaan ten koste van de andere.

De schrijvers zijn van oordeel, dat er dringend behoefte is aan een specialist op het gebied van de integratie en differentiatie binnen een onderneming; Lawrence en Lorsch spreken van „the effective integrator”. Zij geven een opsomming van de eigenschappen waaraan deze functionarissen moeten voldoen, hoe zij moeten worden beloond en op welke plaats zij in de onderneming moeten worden ingezet.

Tenslotte stellen de auteurs, dat wil de onderneming in een dynamische bedrijfstak een concurrentievoordeel behalen, zij ruimschoots aandacht moet besteden aan de planning van die functie en aan de selectie en ontwikkeling van degenen die deze functie gaan vervullen.

Ba VI - 2
E 641.2 : E 641.212.3

Harvard Business Review, november/december 1967

An executive looks at - Private Enterprise and Public Needs

Palmieri, Victor H. — In dit artikel pleit de auteur voor meer invloed van

de private ondernemingen bij de voorziening in maatschappelijke behoeften in de U.S.A. Hij begint echter met te stellen, dat een duidelijke scheiding tussen private- en publieke sector niet mogelijk is, omdat altijd overheidsinvloeden aanwezig zijn. De private onderneming heeft bovendien de neiging uit te groeien tot een gemeenschapsbedrijf bij de voorziening in essentiële maatschappelijke behoeften. Hierbij spelen enkele ontwikkelingen een rol, t.w. het groeiende bewustzijn van nationaal na te streven doeleinden (vgl. de burgerrechten) en van nationale verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het bestaan; in dit verband is er sprake van een groeiende discrepantie tussen geaccepteerde maatschappelijke doeleinden en de capaciteiten van overheidsinstanties om deze te verwezenlijken. De schrijver wijt dit aan de bureaucratisering in de overheidssector en de ontbrekende concurrentie. Hij pleit voor alternatieve organisaties ter vergroting van activiteit en efficiency. Bovendien wordt dan evaluatie door vergelijking mogelijk.

De overheid moet uiteraard het beleid blijven bepalen, maar bij de uitvoering moet steeds overwogen worden of private, op winst gerichte, productie niet mogelijk is. Als alternatief wordt ook genoemd de organisatie met semi-publiek karakter, waar het aandelenbezit tussen overheid en participerende industrie verdeeld is.

Er moeten echter twee obstakels overwonnen worden bij de introductie van het particulier initiatief op publiek terrein: het vinden van policy makers bij de overheid, die voor dit idee toegankelijk zijn, maar vooral een verandering van de mentaliteit van bedrijven gericht op de „public market”.

Ba VI - 3
E 632.3

California Management Review, Winter 1967

Why do mergers miscarry?

Kitching, John — Gegevens, verkregen uit gesprekken met de leiding van 22 grote ondernemingen over hun ervaringen bij fusies en overnemingen, vormen de basis van dit artikel.

De bedoeling van dit onderzoek was niet alleen het verzamelen van de resultaten van fusies en overnemingen, maar ook het vaststellen van de, vaak verscholen liggende, oorzaken die leiden tot deze resultaten; het belang ervan blijkt groot te zijn.

Kitching geeft een duidelijk overzicht van de resultaten van fusies en overnemingen bij 20 van de 22 bij het onderzoek betrokken ondernemingen; ze blijken met wisselend succes te zijn geschied. Bij zijn analyse maakt de auteur onderscheid tussen objectieve resultaten, berustend op statistische gegevens, en subjectieve resultaten, gebaseerd op het oordeel van de leidinggevende functionarissen op grond van hun ervaring.

In zijn conclusie doet Kitching een paar aanbevelingen die naar hij zegt, slechts een leidraad mogen zijn, maar beslist niet moeten worden gezien als een receptuur voor fusies en overnemingen.

Ba VI - 5
E 633.11

Harvard Business Review, november/december 1967

Moderne Kartellering

Wisselink, Prof. Dr. J. — Dit artikel is een herdruk van een artikel uit 1953, waarin wordt ingegaan op de kartellering zoals die zich hoofdzakelijk na de Tweede Wereldoorlog heeft ontwikkeld.

De klassieke karteldefinitie is: samenwerking van ondernemingen ter monopolistische beheersing van een markt. Wisselink acht dit etiket niet meer actueel.

In de eerste plaats dient onderscheid te worden gemaakt tussen offensieve kartellering (d.i. in gevallen van structurele overcapaciteit) en defensieve kartellering (wat dient ter beteugeling van externe concurrentie). De praktijk heeft voorts uitgewezen dat men bij kartellering niet meer streeft naar een monopolie, maar naar rationalisatie. In tegenstelling tot vroeger wordt het doel van de kartellering in de structurele ontwikkeling ingepast. Bij quote-kartels en andere kartels waaraan de facto een quote of relatieve positie ten grondslag ligt, gaat een statische basis met daardoor veroorzaakte bevrozing, zich op den duur wreken door discontinue aanpassingen. Door een kartel een dynamische opzet te geven kan dat laatste worden voorkomen. In dit verband komen begrippen naar voren als drijvende quota, meelopende quota en meelopende basisjaren. Kartels welke collectief de structurele trend volgen zullen genoodzaakt zijn een structuurpolitiek uit te stippelen. De nieuwe karteldefinitie die Wisselink voorstaat luidt aldus: „Een binding van ondernemingen tot het gezamenlijk doorvoeren van (meestal een rationaliserend element inhoudende) maatregel ter versteviging der collectieve structurele positie der aangesloten ondernemingen”.

Vervolgens geeft de schrijver een nieuwe kartelindeling, die een combinatie en herrangschikking is van bekende vormen, onder invoeging van nieuwe vormen in hun diverse varia-

ties. De nieuwe indeling bakent de grenzen niet meer zo scherp af omdat 1. samenwerking in één kartelvorm vaak leidt tot verdere kartellering, 2. soms twee kartelvormen min of meer in elkaar over gaan, 3. omdat aan de vorm waarin een kartel voorkomt vaak de facto een andere kartelvorm ten grondslag ligt.

Het artikel besluit met enkele raadgevingen of „wellicht beter algemene waarschuwingen” voor het opzetten van een kartel.

Ba VI - 5
E 633.211

De Naamloze Vennoetschap, november 1967

Consumer Innovators: The Key to new Product Success

Robertson, Thomas S. — Het merendeel van de op de markt geïntroduceerde nieuwe produkten blijkt geen succes te zijn. Dit komt voort uit de ontoereikendheid van produkt- en markttests.

De auteur beveelt als nieuwe methode aan het onderzoek van een strategische groep voor de afzet van nieuwe produkten, de zgn. consumer innovators. Deze groep bestaat uit mensen, die vóórgaan in het accepteren van een vernieuwing (nieuw produkt).

Aan de hand van de resultaten uit reeds bekende onderzoeken t.a.v. dit type consument stelt de schrijver een hypothetisch model op, dat dan getoetst wordt d.m.v. een enquête betreffende de introductie van een vernieuwd produkt.

In dit model worden de volgende karakteristieken van de innovator opgenomen: „venturesomeness” (bereidheid om risico's te nemen bij de koop van een nieuw produkt), sociale integratie (mate van contact met andere leden van de gemeenschap), cosmopolitisme (mate van oriëntatie buiten eigen omgeving), sociale mobiliteit (positieverbetering en aspiratieniveau) en „privilegedness” (relatieve financiële positie). Als innovator wordt in een concreet geval gekozen de gebruiker van een soortgelijk artikel als het nieuwe. Op alle genoemde punten scoren de innovators hoger dan de non-innovators. Alléén zijn zij minder cosmopolitisch, juist omdat zij meer geïntegreerd zijn in eigen omgeving. Hierdoor zijn zij, gevoegd bij de andere factoren, geschikt voor de rol van „consumption leader” en op dit terrein ook als „opinion leader”. De innovator's reactie bepaalt bij uitstek de afzet van nieuwe en vernieuwde produkten.

Ba VI - 12
E 021.34; 641.254

California Management Review, winter 1967

Integratie, modewoord of uitdaging?

Osseward, Ir. J. M. — Naast het begrip integratie in Fayol's „l'organisme matériel” kennen we het begrip integratie in „l'organisme social”. Dit laatste begrip definieert de schrijver als volgt: „het richten en bundelen van alle activiteiten van ieder individu of groep in het bedrijf, zodanig, dat direct of indirect hierdoor het bedrijfsdoel wordt gediend”. Waarbij zij opgemerkt dat tot het bedrijfsdoel ook sociale belangen zoals de werkgelegenheid behoren.

In een aantal bedrijven is het integratieprobleem ten aanzien van hoofd- en handarbeiders aangepakt, maar veelal is in wezen niet meer gebeurd dan het gelijkschakelen van enige uiterlijke omstandigheden. De kern van het integratieprobleem, het wezenlijk tot elkaar brengen van beide groepen, werd niet aangeraakt.

Sociale integratie eist mentale beïnvloeding, waarbij taakverruiming en participatie dwingende voorwaarden zijn voor een goed bedrijfsbeleid, tezamen met een uitstekende communicatie. Het moet de hogere functionaris niet gaan om de status en de lagere functionaris niet om alleen maar zo hoog mogelijke tarieven. Men moet daarentegen alle krachten bundelen in de richting van het bedrijfsdoel.

Naast de mentale begeleiding via het bedrijfsbeleid ziet de schrijver voor de werkgevers- en werknemersorganisaties hier een taak liggen om „buiten de poort” aan de sociale integratie mee te werken. Omdat de basis van de sociale integratie ligt bij de ethische normen, zouden ook de kerken hier zeer goed een functie kunnen vervullen. Voorts ziet de schrijver in de Volkshogescholen goede instituten voor het gelijktijdig samenbrengen van alle geleidingen van het bedrijfspersoneel.

Ba VI - 13
E 612.234

*Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken, sociale verzekering,
november 1967*

Shopping Goods, Shopping Centers, and Selling Strategies

Dommermuth W. P.; Cundiff E. W. — De schrijvers behandelen in dit artikel de vraag in hoeverre de consument van vandaag, alvorens tot een besluit tot kopen van bepaalde artikelen over te gaan, meer dan één winkel bezoekt en in hoeverre dit invloed kan hebben op de markt-strategie van de detaillist en fabrikant.

De tegenwoordige massa-media en de vele alternatieve mogelijkheden om de vrije tijd te kunnen besteden dragen er toe bij dat men er hoe langer hoe minder tijd voor over heeft te gaan winkelen.

Een enquête onder huisvrouwen wees uit dat nog geen 40% van hen - zelfs voor uitgesproken „shopping goods” - méér dan één winkel bezocht om aan mode of stijl onderhevige artikelen te kopen en dat bovendien daar waar het winkelen wordt bevorderd door middel van moderne winkelcentra, deze tendens toch blijft bestaan.

Tot slot wijzen de schrijvers erop dat het de fabrikant én de detaillist voordeel kan brengen wanneer zij met dit feit rekening houden i.v.m. het adverteren, het uitbreiden van distributiekanaalen, het afwegen van eventuele voor- en nadelen van een agglomeratie van winkels met een zelfde assortiment vooral gezien tegen de achtergrond van een verdere toekomstige verandering van de koopgewoonte.

Journal of Marketing, oktober 1967

E 641.25

How Does Brand Awareness-attitude Affect Marketing Strategy?

T w e d t, D. W. — De schrijver wijst in dit artikel op het belang een inzicht te verkrijgen in de kennis en het gedrag van de consument t.a.v. een bepaald merkartikel voor het ontwerp van een effectieve marktstrategie.

Door de verschillende opinies van een aantal consumenten omtrent een artikel, onder te verdelen in groepen en deze procentagewijze te wegen met coëfficiënten die zowel positief als negatief kunnen zijn, verkrijgt men verhoudingsgetallen. Met behulp hiervan kunnen beslissingen worden genomen ter bevordering van de verkoop.

Niettegenstaande enkele tekortkomingen van deze methode, zoals het arbitraire karakter van de wegingscoëfficiënten en het niet opnemen van het relatief marktaandeel van rivaliserende produkten, is de bruikbaarheid toch voor de hand liggend, daar niet alleen de werkelijke verkoopresultaten als maatstaf voor een effectieve marktstrategie dienen, maar ook de veranderingen in de tijd van de attitudes der consumenten.

Ba VI - 15
E 641.25

Journal of Marketing, oktober 1967

How should advertising and sales promotion funds be allocated?

F u l m e r, R o b e r t M. — De bedoeling van de schrijver is met nadruk te wijzen op de betekenis van een zelf gestimuleerde verkoop van een merkartikel i.v.m. de door de fabrikant gebudgeteerde uitgaven ter bevordering van de verkoop.

De fabrikant moet twee doelstellingen voor ogen houden nl. ten eerste het belang een bepaald produkt te steunen ter handhaving van haar marktaandeel en ten tweede, indien mogelijk, de positie van het produkt te versterken in gebieden met een lage afname.

In de praktijk worden de toegewezen gelden ter bevordering van de verkoop of geïnvesteerd in gebieden die reeds meer ontvankelijk zijn voor het produkt om zodoende de grootste winstmarge te behalen, of uniform nationaal verdeeld. Nog te weinig wordt rekening gehouden met het feit dat in gebieden met een grote afname het merkartikel de verkoop zelf stimuleert o.a. doordat de detaillist er zelf reclame voor maakt en het een prominente plaats geeft in zijn verkooppriimte.

De schrijver concludeert dat het voor deze gebieden slechts noodzakelijk is het voordeel dat het artikel heeft verworven te ondersteunen, zodat een relatief groter bedrag kan worden toegekend aan streken met een lage omzet of nieuwe potentiële verkoopgebieden. Hij illustreert dit met een voorbeeld.

Ba VI - 15
E 641.252

Journal of Marketing, oktober 1967

Strategies for a technology-based business

I g o r A n s o f f, H. e n S t e w a r t, J o h n, M. — Met de toenemende invloed van de techniek op het bedrijfsleven en het toenemende belang van de research en ontwikkeling in het licht van de gezamenlijke activiteiten, dient veel aandacht te worden geschonken aan de speciale problemen in de R & D afdeling (research en development): haar organisatie, haar planning en controle, haar budgetering en vooral de stimulering van de creativiteit.

In dit artikel beschouwen de schrijvers een aantal karakteristieke parameters van specifiek-technische bedrijven en beschrijven hun invloed op belangrijke beleidsbeslissingen en hun betekenis voor problemen op het gebied van bedrijfsvoering, organisatie, planning, controle en marketing.

De technologische parameters die worden onderzocht zijn: de verhouding tussen research

en ontwikkeling, de functionele afstand tussen R & D afdeling en fabricage- en marketing-afdeling, de levenscyclus van het productieproces, de verhouding van de investeringen in de R & D afdeling ten opzichte van de totale uitgaven en tenslotte de afstand tot de grenzen van het technisch en commercieel mogelijke.

In hun slotwoord komen de schrijvers tot de conclusie, dat het aanbeveling verdient, door middel van een systematische analyse, te komen tot een strategie gebaseerd op de technologische parameters, die men zou kunnen noemen het technologisch profiel van het bedrijf.

Ba VI - 16

Harvard Business Review, november/december 1967

E 013.222.1; 641.224

Crises in a developing organization

Lippitt, Gordon L., Schmidt, Warren H. — Dit artikel handelt over de kritieke momenten in de groei- en ontwikkelingsfasen van de organisatie van een onderneming. De schrijvers stellen, dat de bekwaamheid waarmee de leiding deze kritieke perioden onderkent en opvangt van grote invloed is op het vermogen van de onderneming te expanderen. Zij onderzoeken wat er gebeurt, als de moeilijkheden van de oprichtings-, groei- en ontwikkelingsfasen van de organisatie binnen een onderneming aan de hand van bepaalde ontwikkelingstheorieën worden tegemoetgetreden.

Er worden enkele duidelijke praktijkvoorbeelden gegeven van bedoelde kritieke momenten in de ontwikkeling van een organisatie en door een nadere analyse construeren de schrijvers een aantal antwoorden van de leiding op de moeilijkheden. De schrijvers stellen enkele schema's op: ten eerste van de diverse kritieke stadia in de organisatorische ontwikkeling van een onderneming en de eventuele gevolgen van de aanpak van daaraan verbonden problemen, ten tweede omtrent de eisen van bekwaamheid en houding die men moet stellen aan het betrokken kader en tenslotte betreffende belangrijke beleidsbeslissingen en daarop aansluitende acties.

Ba VI - 16

Harvard Business Review, november/december 1967

E 641.21; 641.212.2

Business Decision Making: A phenomenological approach

Norman, Richard Allen — Er zijn twee methoden om het beslissingsproces in het bedrijf te bestuderen. De objectieve methode ziet het ondernemersgedrag als een functie van de externe omgeving. Bij de fenomenologische benadering, die in dit artikel wordt toegepast, wordt uitgegaan van de beslisser zelf. Deze wordt gezien als actief element in het ondernemersgedrag en de bedrijfsbeslissingen worden gerelateerd aan zijn opvattingen over de bedrijfssituatie.

De kenmerken van het beslissingsgedrag worden onderzocht aan de hand van een experiment, t.w. een beslissingsspel, waaraan studententeams deelnemen. Deze verschillende beslis-eenheden worden geconfronteerd met één en dezelfde bedrijfssituatie en blijken alle een afwijkend beslissingspatroon te vertonen. Oorzaak hiervan is de verschillende definiëring van de situatie, met als gevolg de onderscheidene percepties, evaluering en organiseren van de elementen van deze situatie.

Voorts blijkt, dat bij een verandering van de situatie slechts de inhoud van het beslis-model (en dan nog zo weinig mogelijk) en niet de vorm van het model verandert, m.a.w. het uitgangspunt blijft hetzelfde.

Moelijkheden bij deze methode ontstaan bij het onderzoek naar de gegevens, die van invloed zijn op de definiëring van de situatie door de beslisser. De onderzoeker zal daarbij rekening moeten houden met psychologische factoren en zo objectief mogelijk registreren. Daarna zal hij zijn beeldvorming van datgene, wat de beslisser omtrent zijn situatie ervaart, moeten testen.

Hoewel op deze wijze geen exacte voorspelling van elke beslissing mogelijk wordt, zal deze methode wel aanwijzingen geven omtrent richting en reikwijdte van de te nemen beslissingen, hetgeen van belang is voor praktisch gebruik in het bedrijfsleven en in het onderwijs.

Ba VI - 16

California Management Review, winter 1967

E 641.224

Computers in Decision Making

Tricker, R. Ian — Over de mogelijkheden van aanwending van computers in het kader van ondernemersbeslissingen lopen de meningen uiteen; de geaardheid van deze beslissingen is onderling immers zeer verschillend, zodat men zich moet afvragen of hetzij één computer met een „total information system” (wat dat ook zijn moge) deze beslissingen moet voorbereiden, hetzij dat dit zal moeten geschieden door een aantal „gespecialiseerde” computers.

De auteur geeft op dit probleem een antwoord door het opbouwen van een hiërarchie in de besluitvorming; zo onderscheidt hij (van boven naar beneden): „strategic”, „managerial” en „operating” besluitvormingssystemen. Het eerste is het typische terrein van de ondernemer, het tweede houdt verband met de wijze waarop de gestelde doeleinden met de beschikbare middelen verwezenlijkt dienen te worden, terwijl het laatste niets anders is dan de uitvoering daarvan. Het eenvoudigst nu is de toepassing van de computer op het gebied van de „operating”. Op „managerial” en „strategic” niveau echter is in beginsel slechts menselijke besluitvorming mogelijk, waarbij echter de computer met toepassing van bepaalde systemen en modellen wel informatie kan verschaffen.

Ba VI - 19
E 722.4

The Accountant, 30 september 1967

De handelsvertegenwoordiger, nu en straks

Da Silva, Drs. D. J. — In dit artikel wordt in de loop van de tijd gewijzigde raak van de handelsvertegenwoordiger besproken.

De handelsvertegenwoordiger bezoekt van ouds industrie, groothandel of detaillist met een assortiment, collectie of prijscourant van zijn bedrijf. Alle inspanningen van de handelsvertegenwoordiger worden pas beloond door een geslaagde verkoop. Door moderne methoden van marketing en marktonderzoek wordt de „verkoopelijkheid” van produkten steeds meer tevoren zoveel mogelijk veilig gesteld, hetgeen gepaard gaat met de creatie van merkartikelen, waarvoor, middels grote reclamecampagnes, een vraag bij het publiek wordt opgewekt en levendig gehouden. Wil de handelsvertegenwoordiger meer zijn dan alleen een order-noteerder dan moet hij zijn klanten helpen méér van zijn artikelen te verkopen.

Door de concentratie van inkooppunten en doordat de verschillende aanbiedingen vaak nauwelijks in kwaliteit en prijs verschillen, geeft in veel gevallen de bekwaamheid van de vertegenwoordiger de doorslag. Hij moet dikwijls onderhandelen over grotere orders. We zien dus enerzijds een ontwikkeling naar „verkoop-hogere-orde”, anderzijds naar verkoopbevoororderend werk, of zoals de Amerikanen zeggen: „missionary salesman”. De bescheiden order-noterende vertegenwoordiger zal verdwijnen.

Ba VI - 21

Maandblad handelswetenschappen & administratieve praktijk,
november 1967

E 635.3; 641.252

b. Bijzondere Bedrijven

VI. HANDEL

Impact of foreign aid on U.S. exports

Hysen, C. D. en Strout, A. M. — Met behulp van statistische analyse wordt het effect bestudeerd van de Amerikaanse ontwikkelingshulp op de (private) handel met ontwikkelingslanden. Aandacht wordt geschonken aan 1. het effect van de hulpverlening op de economische ontwikkeling van de hulpverkrijgende landen, 2. de additionele import welke door de economische groei ontstaat en 3. het aandeel dat de U.S.A. heeft in deze toegenomen vraag. Bijzondere aandacht krijgt de invloed van de wijziging in de hulpverlening (welke zijn oorzaak vindt in het betalingsbalans tekort van de U.S.A.) die zich heeft voorgedaan in 1959 toen nl. besloten werd deze zoveel mogelijk in de vorm van goederen te verlenen.

Het artikel bevat enkele suggestieve grafieken en een aantal tabellen. De regeringspolitiek op het terrein van de internationale hulpverlening wordt besproken. Een door de regering ingestelde commissie concludeerde dat Amerikaanse bedrijven op de buitenlandse markten een actieve rol behoren te spelen en niet slechts dienen af te wachten wat de hulpverlening voor vruchten afwerpt.

Onderkend wordt, dat de bilaterale hulp verkrijgende landen benadeeld worden door de relatief hoge prijzen die zij voor de goederen moeten betalen. De schrijvers menen evenwel, dat milde leveringsvoorwaarden dit nadeel grotendeels zullen compenseren.

In de conclusie tonen de schrijvers zich optimistisch t.a.v. de toekomstige ontwikkeling van de Amerikaanse export.

Bb VI - 1
E 635.321.3

Harvard Business Review, jan/feb. 1968

VII. TRANSPORT EN ANDERE DIENSTVERLENING

Extern transport . . . waarheen?

Onder dit motto bracht het TED in december 1967 een speciaal nummer uit, waarin het vervoer(sprobleem) buiten de onderneming aan de orde kwam. Vermeld worden hier de namen van de medewerkers en de titels van hun artikelen:

De staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat: M. J. Keyzer - Enige vervoerpolitieke aspecten, in het bijzonder binnen de gemeenschappelijke markt.

Prof. Mr. K. Vonk - Het donkere bomenbos. Hierin wordt uiteengezet wat verkeer en vervoer eigenlijk omvatten, en gewezen op de heterogeniteit van dit dienstenpakket.

Drs. H. Plasse - Grotere souplesse bij het vervoer dringend nodig. Hierbij wordt de overheidsbemoeienis ten aanzien van het vervoer gesteld tegenover de verladerswensen.

Mr. J. F. A. de Soet - Enige aspecten van de commerciële luchtvaart.

Mr. F. Gerst - Structurele veranderingen in transport en opslag. Dit is een analyse van de distributie van verschillende Unilever-artikelen.

Mr. M. G. de Bruin - Schijnwerpers op het goederenspoor.

J. Ph. Roosegaarde Bisschop - Containerisatie.

F. A. J. Heckler - Het vervoer in tankauto's.

Ir. A. H. Kloosterman - Transport per pijpleiding.

Dr. S. G. Lijftogt - De mens in het verkeer. Hierbij wordt de bestuurderstaak vergeleken met sommige taken in de industrie om na te gaan of men kan komen tot een eisenfilosofie in plaats van een ongevallen-filosofie.

F. A. J. Heckler - Het vervoer van gevaarlijke stoffen.

G. J. van der Graaf - De verzekering van het transport.

P. R. Brouwer - De personenauto in de onderneming. Wat is „beter”, een auto is eigendom van de zaak of een auto is eigendom van de berijder?

T. W. Rienzeema - Samenwerking in de documentatie voor verkeer en vervoer.

Bb VII - 1

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, december 1967

E 635.461

X. FINANCIERINGSINSTELLINGEN

The Strategy of Tender Solicitations

Whitman, M. J. — Een „tender solicitation” beoogt de verkrijging van een gewoonlijk groot pakket aandelen en dikwijls tevens van de macht over een onderneming. T.a.v. de tender techniek geeft de schrijver vier hoofdregels waarvan de kennis van belang is voor zowel de aspirant groot-aandeelhouder als de bestaande machthebbers en belanghebbenden:

1. Vermijd tegenstand. De directie van de onderneming zou de koers kunnen opdrijven of maatregelen kunnen nemen waardoor de aspirant groot-aandeelhouder toch in een minderheidspositie komt.
2. Koop alle aangeboden aandelen. Geeft de vrager te kennen slechts werkelijk te kopen indien het aanbod een zekere omvang heeft aangenomen, dan kan de gestegen koerswaarde - als gevolg van het bod - en de lengte van de inschrijvingstermijn met inherente prijsrisico's de aandeelhouders bewegen hun aandelen op de open markt te verkopen i.p.v. in te gaan op het bod.
3. Bepaal alternatieve doelen. Bijv.: door het bod zullen ook de reeds in handen zijnde aandelen in waarde stijgen wat mogelijkheden opent tot het behalen van ander voordeel dan de controle over een bedrijf.
4. Betrek bij de plannen de beste adviseurs.

Vervolgens gaat Whitman in op factoren welke het gunstige klimaat voor „tender solicitations” van de laatste jaren hebben bepaald. O.m. noemt hij de stijging der reële waarde van de bedrijven en de tegengestelde koersontwikkeling in 1966. Ook wordt in dit verband ingegaan op de verschillen tussen „control buyers” en „stock market investors”.

Tenslotte wordt de technische zijde van de tender belicht en wel o.m. de aan te bieden prijs, de inschrijvingstermijn en de arrangementen voor de betaling van de geaccepteerde aandelen.

Bb X - 9; Ba V - 3a

Financial Executive, november 1967

E 324.212