Januari 1955.

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Samengesteld door de Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra E. Hijmans

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

The Professional Obligations Imposed by Auditing Standards

Smith, R. Bob: — De kwaliteit van de door de accountant verleende diensten dient op hoog niveau te blijven. Het is de taak van de accountant te zorgen, dat vorm en inhoud van het accountantsrapport overeenstemmen met de werkelijkheid en beantwoorden aan hoog gestelde normen. Het American Institute of Accountants (A.I.A.) publiceerde hierover verschillende geschriften. In 1948 stelde het A.I.A. een nieuwe vorm van de verklaring vast: „Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards and accordingly included such tests of the accounting records and such other auditing procedures as we considered necessary in the circumstances". Schrijver bespreekt dan eerst de „generally accepted auditing standards" die hij onderscheidt in algemene maatstaven (opleiding, onafhankelijkheid), maatstaven voor het onderzoek, (systematisch, toezicht op werk assistenten) en maatstaven voor het rapport. Het Accounting Research Bulletin No. 24 van 1948 geeft voor de leden van het A.I.A. dienaangaande bindende regelen.

Voor uiteenzettingen voor niet-accountants over de verplichtingen van de accountant en over de betekenis van bovenvermelde maatstaven verwijst de schrijver naar enkele andere publicaties van het A.I.A.

Schrijver meent, dat de accountant zich onder meer steeds opnieuw moet afvragen of hij wel onafhankelijk zijn taak verricht en zich niet teveel laat leiden door de wensen van de cliënten; of hij bekend is met de recente literatuur over de taak van de accountant en zijn kennis verder ontwikkelt, dan wel meent, dat hij alles reeds weet; of hij een systeem van interne controle ontwikkelt met waarborgen voor zijn verantwoordelijkheid.

A II - 4 *The Journal of Accountancy (U.S.A.), October 1954*
E 741.23

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Client Help Program Study: a comparative survey

Pilié, Louis H.: — Volgens schrijver wint onder de accountants de overtuiging veld, dat het noodzakelijk is te zoeken naar mogelijkheden tot besparing op de, voor de accountantscontrole benodigde, tijd. De uitgaven van de cliënten voor de accountantscontrole worden steeds hoger. Men dient een andere werkwijze te ontwikkelen. De doeltreffendheid van de dienstverlening mag daardoor echter niet geschaad worden.

Samenwerking is dan noodzakelijk tussen accountant en cliënt. Overwogen moet worden, in hoeverre de accountant gebruik kan maken van voorbereidend werk door ondergeschikten van de cliënt. De accountant mag echter niet zonder meer afgaan op het vertrouwen dat hij in deze personen stelt. Als de interne staf van de cliënt goed georganiseerd is en enige ervaring heeft, dan kan zij werken volgens richtlijnen, die de samenwerking met de accountant ten doel hebben.

Het formele rapport krijgt een korte, samenvattende vorm. Het gedetailleerde verslag, dat aan de banken en andere belangstellenden wordt gezonden, draagt dan niet de handtekening van de accountant.

A IV - 2 *The Journal of Accountancy (U.S.A.), October 1954*
E 741.23

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

Het vak organisatie en techniek van de handel, elders en ten onzent

Geertman, Dr J. A. en A. H. Geertman: — Het vak organisatie en techniek van de handel, dat van Oostenrijks-Duitse oorsprong is, viel tot na de eerste wereldoorlog practisch overal samen met de bedrijfseconomie in haar toenmalige vorm.

Later werden, zowel in Duitsland als bij ons, belangrijke delen van deze leerstof bij andere vakken ingedeeld totdat het tenslotte werd afgeschaft. Onder de oorspronkelijke naam wordt het alleen aan de Vrije Universiteit nog gedoceerd, waarbij hoofdzakelijk de problemen van de detailhandel ter sprake komen.

De thans ontstane situatie is niet bevredigend, omdat de studie van de afzetkanalen van steeds groter betekenis wordt. Het vak dient dan ook naar twee richtingen te worden uitgebouwd:

1e. Als vak in zijn geheel in een nauwere aansluiting op de moderne ontwikkeling van de algemene economie.
2e. Als vak in zijn onderdelen in een veel grotere mate van specialisatie, op dezelfde wijze als dit in Amerika geschiedt.

B a II - 4 *Maandblad voor Bedrijfsadministratie, November 1954*
E 031

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

La représentation graphique des statistiques de vente à l'usage des dirigeants d'entreprise

Swan, A.: — In dit artikel wordt een stelsel van in beeld brengen der lopende orders beschreven, dat nut kan hebben in het bizonder in bedrijfshuishoudingen, waar de orderstroom onregelmatig is wat betreft periodiciteit, omvang en levertermijn, en welke meerdere artikelen ter markt brengen.

Men classificeert de ontvangen orders naar de maand van levering en maakt een cumulatieve grafiek met afzonderlijke lijnen voor elk van deze groepen. In de grafiek is de mate van toename van de orderportefeuille te zien aan de helling van de lijn, terwijl eenzelfde helling overal in het beeld dezelfde toename voorstelt. Dit wordt bereikt door verticaal een logarithmische schaalverdeling te gebruiken en horizontaal — langs de tijd-as — een gewone rekenkundige indeling. Een verschuiving naar langere of kortere levertermijnen blijkt op deze wijze direct, evenals een toename of afname van de gehele orderportefeuille of van het volume der nieuw binnengekomen orders. Deze grafiek wordt dagelijks bijgehouden.

Verder wordt nog een maandelijkse samenvatting beschreven, die in het bizonder de ontwikkeling van de levertermijnen belicht, en tenslotte een grafiek welke het verband tussen de grondstofvoorziening en de afzet in beeld brengt .

B a III - 2 *Organisation Scientifique, October 1954*
E 76

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Subjectieve schattingen en beleidselementen bij winstbepaling en winstbestemming

Pruyt, Prof. Dr B.: — De schrijver vraagt zich af in hoeverre het mogelijk is een absoluut winstbegrip te formuleren dat doelmatig is in bedrijfseconomisch objectieve zin, d.w.z. logisch voortvloeiend uit het streven naar economiteit. Hij onderzoekt deze mogelijkheid achtereenvolgens voor de vermogensaanwas resulterend uit transacties en voor die welke voortvloeit uit voorraadhouding. Zowel bij vlottende kapitaalgoederen als bij duurzame productiemiddelen komt hij tot de slotsom, dat het subjectieve inzicht van de ondernemer en diens beleid medespelen bij de winstbepaling, of men nu het winstbegrip baseert op de vervangingskoopgedachte van Polak dan wel op de vervangingswaardeleer van Limperg. Ook is hij van mening dat een scherpe grenslijn tussen winstbepaling en winstbestemming niet steeds aan te geven is; het karakterverschil tussen beide is volgens hem slechts gradueel. Een absoluut winstbegrip blijkt dus volgens de schrijver een onbereikbaar ideaal te zijn. De gevolgen hiervan voor de ondernemer, de fiscus, de accountant en de econoom worden besproken.

B a IV - 1 *De Economist, November 1954*
E 253

De Waardetheoriën en de bedrijfshuishouding

Mey, Prof. Dr J. L.: — De splitsing van de economische wetenschap in sociale economie en bedrijfshuishoudkunde heeft alleen zin indien wij de bedrijfshuishouding zien als een zelfstandig economisch subject met eigen doeleinden. Een van de consequenties hiervan is, dat het waardeoordeel in de bedrijfshuishouding moet worden gevormd in verband met de welvaartsdoeleinden van de bedrijfshuishouding in haar geheel. De aanhangers van de theorie van de vervangingswaarde hebben de waarde gedefinieerd als de betekenis voor de inkomensvorming van de producent, doch daarbij respectievelijk gedacht aan de winst en aan de ondernemende vermogensverschaffers, niet aan de bedrijfshuishouding zelf. De poging de waardetheorie rechtstreeks vanuit het economisch motief te deduceren heeft geen bevredigend resultaat opgeleverd. Ziet men de bedrijfshuishouding als zelfstandig economisch subject en aanvaardt men de inkomensverwerving als haar doelstelling, dan laat zich de waarderingswijze zoals de vervangingswaardetheorie die heeft ontwikkeld gemakkelijk funderen.

De uitkeerbare winst kan men aan het einde van het jaar niet zonder meer vaststellen door de verschillen tussen opbrengst- en vervangingswaarde der verschillende transacties bij elkander op te tellen. De waardeveranderingen der kapitaalgoederen en de vaak onvolledige voorstelling van het offer bij de ruil maken een nieuwe waardebepaling noodzakelijk.

Het registreren van waardeveranderingen heeft alleen zin met het oog op de ogenblikken wanneer de bedrijfshuishouding voor een bepaalde beslissing wordt gesteld, m.a.w. als ze economisch moet handelen. Bij een stijging of daling van de grondstoffenprijs is er bijvoorbeeld geen reden voor de vorming van een waardeoordeel. Continuele waarderegistratie is feitelijk niets anders dan het noteren van prijsveranderingen, dat met het vormen van waardeoordelen weinig te maken heeft; een waardeoordeel wordt gevormd door het verstand, in verband met de doelstellingen van de bedrijfshuishouding, al steunt het op gegevens omtrent prijzen.

B a IV - 1 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, November 1954*
E 253 : E 136.322.1

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Probleme der Eigenkapitalfinanzierung

Jonas, Dr H.: — Het artikel behelst een beschouwing omtrent de moeilijkheden die de bedrijven in Duitsland bij de financiering ondervinden. Drie problemen treden hierbij op de voorgrond: de belastingen, de vermogenstructuur en de wijze waarop het nieuwe vermogen wordt aangetrokken.

Bij het huidige belastingstelsel biedt financiering met vreemd vermogen aanmerkelijke voordelen boven het aantrekken van nieuw eigen vermogen. Gezien het feit, dat geen veranderingen in de belastingtarieven verwacht worden acht schrijver het niet juist dat vele bedrijven de noodzakelijke aantrekking van permanent vermogen op de lange baan schuiven.

Zoals de ontwikkeling der vermogensstructuur in de loop der jaren toont, wordt een steeds groter deel van de totale vermogensbehoefte met vreemd kapitaal gefinancierd. Indien een bedrijf echter niet over voldoende permanent vermogen beschikt zal het vooral bij een conjunctuuromslag zeer kwetsbaar zijn. Hoewel financiering met vreemd vermogen op korte termijn een voordeel kan betekenen zal het op de lange duur toch funest kunnen zijn.

Schrijver gaat vervolgens in op de ten aanzien van aandelenemissie te volgen politiek. Voor iedere onderneming zullen de mogelijkheden tot het emitteren van aandelen verschillend zijn. De mogelijkheden worden verder o.m. beïnvloed door het tijdstip der emissie en de koers waartegen geëmitteerd wordt. Na 1955 zullen, in verband met de uitgaven voor de verdediging, grotere emissies niet veel kans op succes hebben. Met betrekking tot de emissiekoers merkt schrijver op dat deze vooral niet te laag gesteld dient te worden, daar het anders vooral de speculanten zullen zijn die hier de voordelen van incasseren.

B a V - 3b *Die Wirtschaftsprüfung, November 1954*
E 341

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

De begrippen taak en functie in de organisatieleer

Looyaard, N. C.: — Bij de beoefenaren der bedrijfseconomische wetenschap blijkt allerminst overeenstemming te bestaan bij het definiëren van de begrippen taak en

functie. Aan de hand van verschillende definities toont de schrijver aan, dat er hier een ontstellend gebrek aan eenheid in terminologie valt waar te nemen.

Theoretici als Prof. Dr J. L. Mey en Verhorst, geven het begrip functie in hun definities een concrete inhoud, evenals de deskundigencommissie voor werkclassificatie.

Limperg, die vermoedelijk de eerste was, die een scherpe begripsomschrijving gaf, verstaat onder functie: „de theoretisch gedachte verrichting, welke in de concrete handeling of in een samenstel van concrete handelingen wordt tot stand gebracht". Onder taak verstaat hij: „het samenstel van concrete handelingen, de arbeid die nodig is om de functie te vervullen". Functie is in deze definitie dus een abstract, en taak een concreet begrip. Schrijver betreurt dat de deskundigencommissie voor werkclassificatie een andere begripsbepaling heeft gekozen en hoopt door middel van dit artikel een steentje te hebben bijgedragen tot het gebruik van een minder verwarrende terminologie in de organisatieleer.

B a VI - 1 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, November 1954*
E 611

Public relations en de onderneming

d e L a n g e, M r A. M.: — Het terrein der public relations omvat de verhoudingen tussen de onderneming enerzijds en de aandeelhouders, de employé's, de overheid en het publiek in het algemeen anderzijds.

De onderneming zal door het publiek gunstig worden beoordeeld indien de ondernemingspolitiek, uit algemeen maatschappelijk oogpunt gezien, goed is. Doel van de public relations is dan ook vertrouwen te vestigen bij die groepen, die tezamen dragers zijn van de mening, waarvan het bedrijf of de onderneming afhankelijk is.

De opvatting, dat de public relations een onderdeel zijn van de publiciteit of de reclame wordt door de schrijver krachtig bestreden. De verkoopafdeling mag slechts profiteren van het gunstige klimaat geschapen door de public relations bezigheden van de onderneming.

Het ondernemingsbeleid wordt systematisch getoetst aan het algemeen belang en zoveel mogelijk daarop afgestemd, teneinde een gunstige indruk van blijvende aard op het publiek te maken.

B a VI - 1 *Maatschappij Belangen, November 1954*
E 641.291

De problematiek van de ongeschoolde arbeider

G i n n e k e n, I r K. H. v a n: — Deze beschouwing handelt vooral over de geestelijk-gedraineerde arbeid en over de maatregelen welke toegepast zijn en toegepast kunnen worden om het bedrijf zó te organiseren dat de mens tot zijn recht komt. Het Hawthorne-onderzoek en de opvattingen van A. M. Kuylaars staan daarbij in het centrum, en het uitgangspunt is, dat juist door een onverschillige houding ten aanzien van de menselijke verhoudingen de productiviteit ernstig wordt geschaad.

Er zijn verschillende soorten van uitvoerende arbeid die als geestelijk gedraineerd kunnen worden aangemerkt. De eerste is de gemechaniseerde arbeid waarbij de arbeider in gedwongen tempo de machine bedient; de tweede de gesplitste arbeid met korte, steeds herhaalde cyclus; de derde de controlerende arbeid waarbij de arbeider slechts oplet of de machine goed functioneert.

Bijna alle ongeschoolde en geoefende beroepen vallen in een van deze categorieën, zodat bijna drie-kwart van alle industrie-arbeiders geestelijk gedraineerde arbeid zouden verrichten. De oorzaak hiervan ligt niet in geringe capaciteiten van deze arbeiders, maar in de organisatie en de techniek van de productie.

Schrijver gaat in op de gevolgen hiervan, en bespreekt vervolgens de taakverruiming in horizontale en in verticale zin, de gevolgen van mogelijke verdere automatisering en de nieuwe richtingen in de wetenschappelijke bedrijfsorganisatie, die zich de laatste tijd ontwikkelen in het voetspoor van Mayo, Roethlisberger en anderen.

B a VI - 13 *Economie, October 1954*
E 641.212.123

Planning en coördinatie van de verkoopactiviteiten

Een bedrijf kan de beschikking hebben over verschillende verkoopmiddelen zoals bijvoorbeeld vertegenwoordigersbezoek, advertentiereclame, briefreclame, toonzaalexposities en huisorgaancampagnes.

Het gebruik van deze verkoopmiddelen moet zo worden gepland en gecoördineerd, dat zij zowel afzonderlijk als in combinatie een maximaal effect hebben. Dit wordt aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk nader uitgewerkt. De eerste fase van coör-

dinatie en planning bestaat in een analyse van het artikelenassortiment. De artikelen worden ingedeeld in een beperkt aantal groepen, die verkooptechnisch homogeen zijn. De tweede fase omvat het samenstellen van een principe-overzicht van de verkoopactiviteiten voor een heel jaar. Vastgesteld moet worden welke artikelen aan seizoeninvloeden onderhevig zijn. De verkoopmiddelen dienen tijdens het stille seizoen op de andere artikelen geconcentreerd te worden. De derde fase bestaat in het uitwerken van deelplannen, die gebaseerd zijn op het principe-overzicht.

B a VI - 21 *Doelmatig Bedrijfsbeheer, November 1954*
E 641.252

De betekenis van het marktonderzoek voor het commerciële beleid

V r e e d e, H. T h.: — De nadruk wordt erop gelegd, dat marktonderzoek de commerciële leiding niet kan vervangen, doch slechts kan helpen door het verschaffen van feitelijke gegevens omtrent de markt ter toetsing van het oordeel.

Veelal wordt marktonderzoek slechts gezien als een weegschaal, waarop Ja/Neen beslissingen gewogen kunnen worden, zonder dat de nodige aandacht wordt besteed aan de veel wijdere gebruiksmogelijkheden van dit hulpmiddel. Op deze wijdere mogelijkheden wordt in dit artikel nader ingegaan; het is o.a. mogelijk, een veelzijdige documentatie te verkrijgen betreffende de koop- en gebruiksgewoonten en de opvattingen, ervaringen en bevindingen van consumenten. Dergelijke onderzoekingen hebben het meeste nut wanneer zij geregeld worden herhaald, zodat periodiek vergelijkingsmateriaal ontstaat, welks analyse de stoot kan geven tot nader onderzoek van bepaalde detailpunten. Een en ander wordt met voorbeelden toegelicht.

„Marktonderzoek" in de ruimere zin van het Engelse „marketing research" kan worden verdeeld in verschillende gebieden. De schrijver onderscheidt en behandelt achtereenvolgens de statistische analyses op grond van eigen en algemene omzetgegevens; de marktanalyses, waarbij naast deze omzetgegevens ook correlaties, extrapolaties en trendberekeningen op basis van andere relevante statistische gegevens een rol spelen; de economische onderzoekingen ter bepaling van de invloed van geprojecteerde maatregelen of van de ontwikkeling op lange termijn; de merkencontrôles, die evenals budgetcontrôles en consumentenonderzoeken de kwalitatieve zijde van de markt betreffen.

Tot slot wordt gewezen op enkele gevaren die men dient te ontgaan. Steriel en niet commerciëel-practisch marktonderzoek moet worden vermeden, en hiertoe is een juiste instelling van de commerciële leiding èn van de marktanalyticus nodig. Gevaren dreigen ook, wanneer marktonderzoek verkeerd wordt uitgevoerd of onjuist wordt toegepast, of wanneer er foutieve conclusies uit worden getrokken.

Nauw contact tussen de commerciële leiding en het bureau marktonderzoek is hiertegen het beste middel.

B a VI - 12 *De Naamloze Vennootschap, November 1954*
E 641.254

Kwaliteitsnormen

W i j t e n b u r g, J. M.: — Subjectieve kwaliteitseigenschappen dienen zo goed mogelijk te worden geobjectiveerd door het vaststellen van kwaliteitsnormen die meetbaar, vergelijkbaar, ondubbelzinnig en daardoor overdraagbaar zijn. Doet men dit niet, dan wordt de sortering tengevolge van suggestibiliteit van de sorteerder en van de moeilijkheid der beoordeling nagenoeg waardeloos, zoals in het onderhavige artikel aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt toegelicht.

Hier wordt een stelsel van kwaliteitsnormen beschreven dat in een fabriek van emaille-waren met succes is toegepast, en waarbij werd uitgegaan van een inventarisatie van alle mogelijke „fouten" in het product. Nadat eenheid van benaming voor deze „fouten" was verkregen, onderzocht men gezamenlijk de oorzaken en gevolgen van elke fout en de kosten verbonden aan het bestrijden ervan.

De verdere werkwijze bij de kwaliteitscontrôle wordt vrij uitvoerig besproken, en de voordelen van het systeem worden nader toegelicht.

B a VI - 13 *Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, November 1954*
F 646.291

Probleme bei der Entwicklung neuer Produkte

K l e i n, A. W.: — Tweederde van de nieuwe producten welke door de industrie op de markt worden gebracht, bereiken niet die afzet welke men ervoor hoopte te vinden. Dit betekent ook maatschappelijk gezien belangrijke verliezen. Het lijkt dan ook aan te bevelen, dat de ondernemers allereerst nagaan, welke verbeteringen van de *eigen* producten en welke nieuwe *aanverwante* artikelen zij in hun activiteit kunnen be-

trekken met gebruikmaking van de reeds verworven ervaring op het terrein van de voortbrenging en vooral ook van de markt.

Een belangrijk punt is vooral de uiterlijke vorm der producten. Bij werktuigen en andere duurzame goederen voor dagelijks gebruik is een symbiose van kunst en techniek gewenst, om het artikel een zodanige vorm te geven dat het een goede psychologische werking heeft op de mens die ermee moet omgaan. In de Verenigde Staten wordt hieraan reeds meer gedaan dan in Europa, maar ook hier wint deze gedachte veld.

Om de potentiële markt voor een artikel te onderzoeken, kan men proefverkopen organiseren; dit doet men ook bij een nieuw ontworpen verpakking. In twee overigens gelijke detailzaken werden bijvoorbeeld zes weken lang waarnemingen gedaan over de reactie van kopers van cakemeel; in de ene zaak werd het meel eerst in de oude, in een andere zaak eerst in een nieuwe verpakking gebracht. Later werd dit omgekeerd. Op het belang van dergelijke onderzoekingen wordt de aandacht gevestigd.

B a VI - 15 *Wirtschaftlichkeit, No. 5/6 1954*
E 641.254

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Probleme der Arbeitsbewertung

Bramesfeld, Prof. Dr Ing. E.: — De doeleinden van werkclassificatie zijn van tweeërlei aard: in de eerste plaats dient zij de bevordering van de arbeidsproductiviteit, in de tweede plaats het streven naar rechtvaardige loonverhoudingen. In dit artikel wordt vooral ingegaan op de practische vraagstukken die zich voordoen wanneer men tot werkclassificatie overgaat. Een vraagstuk is bijvoorbeeld of men met puntenwaardering dan wel met rangorde moet werken; een ander is of en op welke wijze men de gevonden cijfers moet wegen. De schrijver vergelijkt de verschillende werkwijzen die reeds zijn toegepast. Hij wijst verder o.m. op de noodzaak, de bepaling van de absolute lonen gescheiden te houden van de resultaten van de werkclassificatie, daar beide dingen in een geheel ander vlak liggen.

Vervolgens vermeldt hij, dat invoering van een stelsel van werkclassificatie alleen zal gelukken, wanneer het systeem en de gevolgde werkwijze voor de werknemers begrijpelijk zijn en hen ook duidelijk worden gemaakt. Ook dient het stelsel zodanig te zijn dat zij vertrouwen kunnen hebben in de juistheid van de resultaten, terwijl actieve medewerking van werknemers onmisbaar is. Een goede overgangsregeling is verder nodig, evenals voorzieningen voor bizondere gevallen.

Tot slot wordt ingegaan op de voordelen welke een goede werkclassificatie biedt, o.m. ook voor de kostprijsberekening en de efficiency.

B a VII - 2 *Wirtschaftlichkeit, No. 5/6 1954*
E 641 212.21

Systematische functiewisseling op weg naar de top II

Luyk, H.: — Bij de toepassing van een systematische functiewisseling op weg naar de top zal men voor verschillende vraagstukken komen te staan. Twee daarvan worden door de schrijver nader geanalyseerd. In de eerste plaats behandelt hij de vraag op welke personeelscategorieën men deze methode kan toepassen. Het is gewenst de functiewisseling direct bij het begin van de loopbaan toe te passen. Het zijn dus vooral de jongere mensen die hiervoor in aanmerking komen, hoewel ook het overplaatsen van oudere chefs voor de organisatie soms zeer nuttig kan zijn.

In de tweede plaats kan men zich afvragen hoe gevarieerd het functiewisselingspatroon moet of mag zijn. Hierbij is het van groot belang dat de grenzen van de vooropleiding in het oog worden gehouden. Een overplaatsing van technische mensen naar de commerciële sector heeft dan ook geen zin. Doel van de systematische functiewisseling is de jonge mensen geleidelijk met zwaardere leidingsgevende taken te belasten.

Doorgaans vragen staffuncties te veel specialisme om met vrucht tijdelijk door functiewisselaars te worden bezet. Er zijn echter wel enkele meer algemene staffuncties die zich ertoe lenen om in het programma der functiewisseling te worden betrokken; en dit heeft het voordeel dat dan de jonge mensen ook eens in staat gesteld worden het bedrijf te bezien met de ogen van staffunctionarissen. Dit zal hun straks te pas komen als zij als „lijnfunctionarissen" op de juiste wijze gebruik moeten maken van de diensten van de „staf".

Tenslotte wordt met nadruk gewezen op het belang van zorgvuldige observatie en leiding der functiewisselaars in hun loopbaanontwikkeling.

B a VII - 7 *Doelmatig Bedrijfsbeheer, November 1954*
E 641.212.46 : E 641.212.131