oktober 1957

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Verschijnt maandelijks, behalve in augustus

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

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

A Survey: Management Services by C.P.A.'s

Dit artikel geeft de resultaten van een enquête welke is gehouden onder een vijftigtal accountantskantoren in 23 staten van de V.S. betreffende het verlenen van andere diensten aan cliënten dan de jaarlijkse accountantscontrole in de gewone zin. Een indeling der voorkomende werkzaamheden voor cliënten in 42 groepen vormt hierbij het uitgangspunt. Voor elke groep is een „activiteitsindex" berekend op grond van de verkregen positieve antwoorden. Voorts wordt een bloemlezing gegeven uit de toelichtingen en commentaren welke door een aantal geënquêteerden aan de ingevulde vragenlijst werden toegevoegd. Uit de gegevens blijkt o.a. dat sommige accountantskantoren zeer veelzijdig zijn.

A II - 1 *The Journal of Accountancy, juni 1957*
E 741.23 : E 635.451

III. LEER VAN DE INRICHTING

Formulierbeheer

Duivenbooden, F. G. van — Het is zaak, de doelmatigheid van de huidige administratieve organisatie te beoordelen vóórdat tot toepassing van electronische rekenmachines wordt overgegaan. In elke administratie, of deze nu al dan niet geautomatiseerd wordt, voorkomt een goed formulierenstelsel moeilijkheden, verspilling en ergenis.

Grotendeels in aansluiting aan de opvattingen van Starreveld ontwikkelt de schrijver richtlijnen omtrent de functie van het formulier, de doelstelling, de omvang en de organisatie van het formulierbeheer. Hij behandelt vervolgens de indeling van formulieren, het onderzoek van de formulierbaan en het behandelingsschema, de formulierinstructies en de bewaring der formulieren en hun vernietiging.

Tot slot wordt een korte beschouwing gewijd aan de toekomstige betekenis van het formulier, waarbij wordt gesteld dat tal van formulieren welke thans voor recapitulatie nodig zijn, in de toekomst overbodig zullen worden.

A III - 1 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juli 1957*
E 731/5

Some Effects of Data Processing on Accounting

Lemke, B. C. — De elektronische rekenmachine is bijzonder snel, en dit betekent dat en deel van wat vroeger als de toekomst gold, nu tot het heden gaat behoren.

Ook worden de mogelijkheden om een groot en ingewikkeld geheel te overzien en te beheren er gunstiger door, hetgeen misschien de opkomst van grote ondernemingen verder in de hand zal werken. Echter moeten daartoe de vraagstukken van de verkoop en het voorraadbeheer worden opgelost; een intensivering van de strijd om de afzetmarkten is dus te verwachten.

De schrijver gaat na welke invloed de invoering van computers zoal kan hebben ten aanzien van de kantoorkosten en de organisatie van de administratieve arbeid in zijn verschillende phasen, en wat betreft de accountantscontrole.

A III - 3 *The Internal Auditor, juni 1957*
E 738.4 : E 74

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Special Purpose Reports and Nonstandard Opinions

Levy, Saul — Hier wordt ingegaan op de wijze van formuleren van accountantsrapporten in gevallen, waar geen plaats is voor een verklaring in gestandaardiseerde vorm. De schrijver waarschuwt tegen het gebruik van dubbelzinnige termen welke niet nader worden toegelicht wat hun inhoud en de draagwijdte van het verrichte onderzoek betreft, en gaat in op diverse van deze uitdrukkingen die nogal eens in rapporten worden aangetroffen. Hij dringt erop aan om noodzakelijke voorbehouden uitdrukkelijk en duidelijk als zodanig voorop te stellen, om verwarring met „toelichtingen" te voorkomen. Het woord „voorbehoud" of „uitzondering" behoort te worden gebruikt waar het de bedoeling is, een mening onder voorbehoud te geven. Ook het probleem van de verklaring in geval van „cash-basis statements" komt in dit verband ter sprake. De schrijver geeft voorbeelden van verklaringen en gaat in op de betekenis der „generally accepted auditing standards" van het Amerikaanse Institute voor de verklaringen met beperkte draagwijdte. Hij concludeert dat het gewenst is, dat ook voor de hier behandelde gevallen standaardformuleringen worden opgesteld.

A IV - 2 *The Journal of Accountancy, juni 1957*
E 741.23 : E 635.451

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

The Statistically Designed Experiment

Shainin, D. — Aan de hand van in bijzonderheden beschreven praktijkgevallen wordt in dit artikel uiteengezet hoe het mogelijk is kwaliteitsvariaties in industriële bewerkingen te elimineren resp. te reduceren met behulp van de waarschijnlijkheidsberekening, toegepast op speciaal daartoe ontworpen experimenten. Op grond van een analyse van de werking van alle factoren, welke mogelijk tot variatie in het produkt kunnen leiden, wordt zulk een experiment opgezet op een zodanige wijze dat aan de resultaten kan worden vastgesteld bij welke factor of welke factoren de oorzaak voor de ongewenste variaties moet worden gezocht. Toepassingen in de metaalindustrie, op het gebied van de verkoopbevordering, in de papierindustrie en bij medisch onderzoek worden behandeld of genoemd. De schrijver legt er de nadruk op dat statistisch-experimenteel onderzoek van dit type niet alleen geschikt is voor het oplossen van problemen ten aanzien van variatie in industriële processen waarmee men worstelt, doch ook de mogelijkheid opent om langs snelle en betrekkelijk goedkope weg verbeteringen in allerlei andere produktieprocessen aan te brengen en aldus tot kostenverlaging of meer doelmatige produktie komen.

B a III - 2 *Harvard Business Review, juli-augustus 1957*
E 642.323.1 : E 013.21

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Het winstbegrip, bedrijfseconomisch en fiscaal, in het bijzonder van de kostenzijde beschouwd II

Blaey, W. N. de — In dit tweede artikel betreffende het winstbegrip volgens het proefschrift van Mr. M. de Vries, wordt ingegaan op het al dan niet bestaan van de noodzaak tot het inhalen van het z.g. „afschrijvingstekort" bij regelmatig doorgaande stijging van de vervangingswaarden. Aan de hand van voorbeelden motiveert de schrijver van het artikel zijn opvatting, dat deze noodzaak niet bestaat. Tevens concludeert hij, dat daar waar het diversiteitsverschijnsel niet of slechts beperkt werkt, de oplossing slechts via de vervangingswaardeleer is te vinden. Zowel het ijzeren voorraadstelsel als het door de Vries voorgestelde systeem zijn dan onbruikbaar; en juist bij de actieve produktiemiddelen is van een harmonische opbouw van het produktieapparaat - waarbij de diversiteit dus groot is - in de meeste gevallen geen sprake.

B a IV - 2e *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juni 1957*
E 253

Economische levensduur en afschrijving van duurzame produktiemiddelen

Willems, Drs. H. — Naar aanleiding van de Zwitserse dissertatie van von Briel over dit onderwerp behandelt de schrijver de vraag, of het juist is om bij de bepaling der economische levensduur en de regeling van vervanging en afschrijving der duurzame produktiemiddelen gebruik te maken van de geldopbrengst van het produkt. In het voetspoor van Limperg en J. L. Mey concludeert hij, dat dit om twee redenen onjuist is. In de eerste plaats wordt op deze wijze de winst ten onrechte geheel of ten dele toegerekend aan de duurzame produktiemiddelen. In de tweede plaats is het in feite meestal niet één duurzaam produktiemiddel dat aan de totstandkoming van het produkt meewerkt, maar zijn het er meerdere. Dan wordt de toerekening een onoplosbaar vraagstuk. Dit onoplosbare probleem kan worden vermeden door uit te gaan van de vervangingswaarde van het produkt c.q. de prestatie van het duurzame produktiemiddel, welke vervangingswaarde in tegenstelling tot de geldopbrengst wel in ieder stadium van het produktieproces te bepalen is.

In dit geval is een cirkelredenering in de theorie echter slechts te vermijden door uit te gaan van de veronderstelling, dat de kosten bij vervaardiging met een vervangend apparaat gelijk zijn aan die van alle toekomstige vervangende produktiemiddelen. Hoewel deze veronderstelling ongetwijfeld later blijken zal niet op te gaan, dient ze geaccepteerd te worden, omdat redelijkerwijs moeilijk een betere is te maken.

B a IV - 6 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juni 1957*
E 136.341.3

V. LEER VAN DE FINANCIERING

The Financial Experience of Giant Companies

Prais, S. J. — Dit artikel behelst een analyse van de ontwikkeling van de 100 grootste Engelse ondernemingen in vergelijking met de andere op de beurs genoteerde ondernemingen over de periode 1948—1953. Het blijkt dat de totale winsten van de 100 grootste sneller zijn toegenomen dan die van de overige, zowel gerekend in absolute bedragen als in percenten van het nationale winst-totaal. De grote ondernemingen hebben een groter gedeelte van hun investeringen uit nieuwe emissies gefinancierd, waarbij zij meer dan de overige ondernemingen gebruik maakten van de vorm van obligaties en „notes", en zeer weinig van preferente aandelen. De vorm van het gewone aandeel wordt door beide groepen van ondernemingen in gelijke mate toegepast. Voorts blijkt o.a. dat de grote ondernemingen een geringer percentage van hun vermogen in liquide vorm aanhielden dan de overige.

Uiteraard hangt de ontwikkeling van elke onderneming samen met het karakter van de bedrijfstak waartoe zij behoort, maar de grootte schijnt veelal toch ook een duidelijk merkbare invloed te hebben.

B a V - 1 *The Economic Journal, juni 1957*
E 340

Profitability Index for Investments

Reul, R. J. — In dit artikel wordt een methode uiteengezet voor het berekenen van de waarschijnlijke rendabiliteit van investeringen, welke is bedoeld als een steun bij de keuze van de bedrijfsprojectie. De methode komt in wezen neer op het voor de gehele levensduur van het te verkrijgen produktieapparaat in detail budgetteren van de jaarlijkse uitgaven en inkomsten, waarna wordt gezocht naar het rendabiliteitspercentage waarbij de huidige waarde - berekend volgens de methode van de samengestelde interest - van de uitgaven in totaal gelijk is aan die van de inkomsten. Het rendabiliteitspercentage dat, nauwkeurig of bij benadering, aan deze voorwaarden voldoet, wordt „profitability index" genoemd en gebruikt als criterium voor de rendabiliteit van de desbetreffende investeringsmogelijkheid in vergelijking tot andere mogelijkheden. Wel vestigt de schrijver er daarbij de aandacht op, dat bij deze vergelijking rekening dient te worden gehouden met de mate van onzekerheid ten aanzien van de juistheid der geschatte toekomstige uitgaven- en inkomstenbedragen, welke bij het ene project belangrijk groter kan zijn dan bij het andere. Ook acht hij het gewenst, zich tevoren rekenschap ervan te geven of het gaat om een nieuwe investering, welke is bedoeld om aan de bestaande winstmogelijkheden nieuwe toe te voegen, of om een investering welke nodig is om de bestaande winst ook in de toekomst te blijven realiseren.

Voorts wordt een aantal andere methoden, welke worden aanbevolen en gebruikt voor hetzelfde doel, aan een kritische bespreking onderworpen. De schrijver stelt dat de „profitability index" de enige mogelijke algemene vergelijkingsmaatstaf biedt.

B a V - 7 *Harvard Business Review, juli-augustus 1957*
E 722.3

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

New Measures of the Growth of Firms

Sargant Florence, P. — Omdat het aantal employés en de waarde van het geproduceerde als maatstaven voor de grootte van ondernemingen vrij ernstige bezwaren hebben, zoekt men naar andere criteria. Een mogelijkheid is, de totale beurswaarde van aandelen en obligaties van publieke NV's op verschillende tijdstippen te vergelijken, teneinde een beeld te krijgen van hun ontwikkeling. De schrijver heeft nagegaan of dit criterium bruikbaar is, door gegevens volgens deze maatstaf te vergelijken met winst- en dividendcijfers. Hij komt tot de conclusie dat de toeneming van de totale beurswaarde van haar aandelen en obligaties geen goede maatstaf is voor de groei van een onderneming, o.m. omdat deze toeneming in sterke mate onder invloed staat van de gevolgde dividendpolitiek. Ook de boekwaarde der activa is geen bruikbaar groeicriterium, omdat deze mede afhangt van de wijze waarop een bepaalde onderneming de boekhouding voert en haar produktiemiddelen afschrijft. De winstbedragen zijn evenmin bruikbaar omdat ze te sterk fluctueren. Waarschijnlijk ligt de beste manier om de groei van ondernemingen weer te geven in het geven van een combinatie van de drie onderzochte cijferreeksn.

B a VI - 5 *The Economic Journal, juni 1957*
E 643.02

De optimale voorraad

Nater J. E. — Na het begrip „optimale vooraad" te hebben gedefinieerd, gaat de schrijver na welke motieven tot het aanhouden van voorraden kunnen leiden, en geeft op grond daarvan een indeling van de voorraden in soorten. Daar de verschillende soorten van voorraden interdependent zijn, kan men echter niet voor elke soort een afzonderlijk optimum berekenen. De verschijnselen van complementariteit en substitueerbaarheid maken het probleem van de optimale voorraad nog ingewikkelder. Bovendien kan het niet los worden gezien van het vraagstuk van de optimale vestigingsplaats en van dat van de optimale financiering.

Een en ander doet de schrijver concluderen, dat een partiële oplossing van het vraagstuk van de optimale voorraad niet mogelijk is. Voorts is een belangrijke conclusie dat een voorraadbeleid niet ex-post mag worden beoordeeld op grond van ex-post grootheden.

B a VI - 7 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juli 1957*
E 641.25 : E 643.52

Nieuwe methoden bij het marktonderzoek

Het diepteonderzoek („motivation research") en het reactieonderzoek zijn twee nieuwe, in de Verenigde Staten toegepaste methoden van marktonderzoek welke erop zijn gericht om de werkelijke koopmotieven van de consument te ontdekken. Het karakter en de doelstelling van beide motieven worden in een kort artikel geschetst, waarbij o.m. het vrije interview en de associatietest ter sprake komen. Ook de bezwaren welke vooral tegen de „motivation research" worden geopperd, krijgen de aandacht. De schrijver kenschetst het reactieonderzoek als een methode met strikt wetenschappelijke opzet, welke nieuwe mogelijkheden biedt en daarom bijzondere aandacht verdient.

B a VI - 12 *Doelmatig Bedrijfsbeheer, juni 1957*
E 641.254

Pricing for Profit: a revolutionary approach to retail accounting

Mc Nair, M. P., en E. G. May — In de detailhandel is het algemeen gewoonte geworden, te denken in percentages van het verkoopbedrag. Niet alleen de kosten, maar ook de marges en de winst worden op deze wijze uitgedrukt. Dit systeem is historisch gegroeid en in vele opzichten gemakkelijk, maar het werkt in de praktijk in verschillende opzichten niet gunstig. Men staart zich blind op de percentages, en geeft zich geen rekenschap van de werkelijke winstgevendheid der diverse gevoerde artikelen. Daarmee is tevens gezegd dat de detailhandelaar zijn functie — het leveren van de door de consumenten gewenste goederen tegen de prijzen welke zij willen betalen — niet langer op de meest efficiënte wijze vervult. Hiervoor is nodig dat de kosten, opbrengsten en omzetten per artikel en in absolute bedragen bekend zijn en worden geanalyseerd; het werken met percentages van de verkoopprijs zonder meer is absoluut onaanvaardbaar, zoals met behulp van praktijkvoorbeelden wordt verduidelijkt.

De schrijver ontwikkelt een uitgewerkt stelsel van inkoop, administratie en kostprijsberekening voor de detailhandel. Hierbij wordt o.m. uitgegaan van schattingen betreffende de omzetsnelheid voor elk artikel, de directe kosten in dollars per eenheid en de

kosten van inkoop, verkoop, reclame enz. per afdeling, welke laatste als percentage van de factuurprijs worden berekend.

Formulieren en grafische voorstellingen illustreren het beschreven stelsel, dat volgens de schrijver in de eerste plaats is gericht op het herstellen van de „handels"-functie in de ware zin van de detailhandel.

Ba VI - 15 *Harvard Business Review, mei-juni 1957*
E 133.34 : E 635.342.222

Rendement en marktaandeel van het merkartikel

Alers, H. J. H. — Hier wordt gewaarschuwd tegen de „verafgoding van het rendement" welke zich soms uit o.m. in het „radicaal aanpakken van het probleem der kleine orders en kleine klanten". Dit kan mede worden veroorzaakt door het denkpatroon van de econoom, met zijn „ceteris paribus"-gedachte, zijn aanname van winstmaximalisatie en zijn onbekendheid met de reactie-snelheden der concurrenten. De koopman doet volgens de schrijver in het algemeen beter, op zijn „gevoel" te handelen en zijn marktaandeel, desnoods ten koste van het rendement, te vergroten, zolang de Nederlandse markt zijn huidige beperkte omvang behoudt.

Ba VI - 15 *Tijdschrift voor Efficiënte Bedrijfs Organisatie, juni 1957*
E 133.34

Control by Budget

Peircle, J. L. — Budgettering is een onderwerp waaover niet veel nieuws meer te schrijven is, maar in de praktijk worden de mogelijkheden welke erin liggen vaak slecht en onvolledig gerealiseerd; de schrijver analyseert hoe dit komt en waar de gevaren liggen. Hij stelt dat er bepaalde regels zijn welke bij een goede budgettering gevolgd dienen te worden. Deze regels liggen niet zozeer op het gebied der organisatie of dat der administratie, hoewel het beheersen van deze beide terreinen uiteraard voor de budgettering onmisbaar is; de regels hebben betrekking op het vormen en instandhouden van juiste verhoudingen tussen de individuen die werken binnen een geheel. Budgettering kan aldus, mits goed gehanteerd, de meest juiste vorm zijn van delegatie van initiatief, waarbij toch alle actie gecoördineerd blijft en tegelijkertijd het onafhankelijk en scheppend denken overal in de organisatie wordt aangemoedigd.

Nadat de voordelen van een budgetsysteem in deze zin in het kort zijn gememoreerd, gaat de schrijver in op enkele gevaren waartegen gewaakt moet worden. Een gevaar is dat men verbeteringsmogelijkheden onbenut laat omdat de daarvoor noodzakelijke bedragen niet in het budget zijn voorzien. Het is dus nodig om een soepele houding ten opzichte van revisie van het budget in te nemen. Een ander punt is dat soms mogelijke kostenverlagingen niet actief genoeg worden nagestreefd zolang de offers beneden de gebudgetteerde bedragen blijven. De remedie hiervoor is het bevorderen door de leiding van de juiste mentaliteit ten aanzien van de kosten.

Een ernstig gevaar ligt verder in het misbruiken van de budgettering door de leiding, bijvoorbeeld door zonder meer een vermindering van alle delen van het budget met een bepaald percentage te verlangen; de samenwerking met degenen die het budget moeten helpen vormen en waarmaken gaat dan licht verloren.

Er dient ook voor te worden gewaakt dat het budget geen stimulansen voor activiteit in voor het bedrijf als geheel minder gewenste richtingen bevat, en omgekeerd dat de werkelijke belangen van de bedrijfshuishouding er goed in tot uiting worden gebracht.

Op de controle en de herziening van budgets wordt nader ingegaan, terwijl ook de vraagstukken van kostenverlaging en financiële planning in dit verband ter sprake komen.

Ba VI - 18 *The Controller, juli 1957*
E 641.231.3

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

De spanwijdte van de leiding: als concrete norm fabel of werkelijkheid?

Kruisinga, Dr H. J. — Gedurende de laatste jaren is in een aantal artikelen in diverse tijdschriften de betrekkelijkheid van de waarde der mathematische analyse omtrent de grenzen van de spanwijdte van een leider in het licht gesteld.

De schrijver is evenals diverse aangehaalde auteurs van mening, dat het vruchtbaarder is, te onderzoeken welke factoren de omvang van de spanwijdte beïnvloeden, en welke praktijkomstandigheden tot een kleinere resp. grotere spanwijdte kunnen leiden dan op grond van bedoelde factoren zou moeten worden verwacht.

Persoonlijke geaardheid, karakterstructuur, opleiding en bedrijfservaring van een leider zijn factoren welke niet kwantitatief meetbaar zijn, doch welke in belangrijke mate de spanwijdte van de leiding limiteren. Een rol speelt voorts de geografische afstand, welke eveneens beperkend werkt.

Op de invloed van de mate en wijze van functionalisatie wordt uitvoeriger ingegaan, o.m. omdat in de literatuur en in de praktijk veelal niet wordt onderscheiden tussen de twee hoofdcriteria, t.w. de specialisatie en de horizontale differentiatie. Toch zijn de economische gevolgen in beide gevallen geheel verschillend; de specialisatie brengt in veel mindere mate de noodzaak tot coördinatie met zich mee dan de horizontale differentiatie.

Vervolgens worden enkele factoren genoemd die de vergroting van het aantal direct ondergeschikten stimuleren en aldus de spanwijdte onder spanning zetten.

Tenslotte wordt kort ingegaan op een aantal relevante praktijkomstandigheden, zoals de aanleg van bepaalde leiders, de mate van gelijkvormigheid der werkzaamheden, de aanwezigheid van een gemeenschappelijke „achtergrond" en de training van de medewerkers, en de rol van de administratie als „tool of management",

De schrijver legt de nadruk op het belang van verdere onderzoekingen, grotendeels in het bedrijfseconomische vlak.

B a VI - 16 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juli 1957*
E 643.5

Wezen en betekenis van de ondernemingsraden

O r m e l, D. W. — De overgang van kern naar ondernemingsraad weerspiegelt de verandering, die in het denken der mensen - uiteraard nog niet steeds in hun handelen - heeft plaats gevonden. De kern is van huis uit een personeelsvertegenwoordiging, de ondernemingsraad is een ondernemingsvertegenwoordiging, zij het een met uitsluitend adviserende bevoegdheden. Het streven naar medezeggenschap van de arbeider is een van de bronnen van de huidige belangstelling voor de ondernemingsraden. De schrijver stelt echter in het licht dat de Nederlandse conceptie van de ondernemingsraad een andere inhoud heeft dan verschillende vormen van medezeggenschap die in het buitenland voorkomen.

Toch is het bestaan en functioneren van een orgaan van overleg en samenwerking in de onderneming met name voor de grotere ondernemingen een zaak van eminente betekenis. Het betreft hier echter een vrijwillige opbouw in samenwerking van alle betrokkenen, en daarom is de groei langzaam.

B a VII - 4 *Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, juni 1957*
E 642.314

Multiple Management

W a t t e l, A. — In een vrij uitvoerig artikel wordt een beschrijving gegeven van het „multiple management" systeem, dat in Noord-Amerika grote bekendheid en ook een zekere navolging heeft gekregen, na de invoering ervan bij de Mc. Cormickfabriek te Baltimore.

Dit stelsel berust o.m. op het bestaan van een aantal „auxiliary boards" die een adviserende bevoegdheid hebben ten opzichte van de leiding in engere zin. Voorts bestaat het in het zoveel mogelijk betrekken en interesseren van het gehele personel bij de gang van zaken in de onderneming, het opvangen van nieuwe personeelsleden door „sponsorship", periodieke merit rating gecombineerd met een suggestiesysteem voor al het personeel een grote nadruk op een „two way communication" tussen de arbeiders en de daarboven gelegen leidende niveaux.

Een en ander wordt in bijzonderheden beschreven, en tot slot wordt meegedeeld dat het systeem financieel goede resultaten heeft opgeleverd, mede doordat het leidt tot voortdurende produktieverbeteringen en kostenbesparingen.

De kritiek dat alle belangrijke beslissingen door een groep zouden worden genomen zodat niemand meer persoonlijk verantwoordelijk gesteld zou kunnen worden, gaat niet op: de „auxiliary boards" hebben geen beslissingsbevoegdheid; de organisatie vertoont het beeld van de „lijn" met een begin van „lijn en staf" organisatie.

B a VII - 4 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, juli 1957*
E 641.216
