Toevallig is daar ook als voorbeeld een autofabriek gebruikt, maar terwijl *Clark* steeds the Economic Responsibility, de causale verhouding bij zijn kostenanalyse tracht voorop te stellen, worden in vermeld artikel zuiver rekenkundig (calculatorisch!) de kostencijfers verwerkt en komt men daarbij tot m.i. onhoudbare consequenties. Daarop behoeft echter hier nu niet nader te worden ingegaan.

Ik wil besluiten met enkele woorden van *Clark*. Hij zegt n.l.: Cost prices don't mean anything definite any more. Efficiency requires discrimination and discrimination has *no* universally accepted standard to go by to keep it from degenerating into favoritism.

Men kan dit resultaat op zichzelve niet volkomen bevredigend noemen. In elk geval ziet *Clark* de gevaren ervan in, maar erkent er niet in geslaagd te zijn om objectieve criteria te verschaffen.

A. ROBLES

UIT HET BUITENLAND

Red.: J. E. ERDMAN, C. A. HUYSMAN en C. J. MEYER

(Bijdragen en mededeelingen zende men aan den Secretaris der Redactie)

De grondslagen van de financiering- en productie-politiek bij de General Motors Corporation

Het is een bekend feit, dat leidende Amerikaansche ondernemingen groote openbaarheid geven aan hun bedrijfsuitkomsten zulks in tegenstelling met de Europeesche zaken, die over het algemeen afkeerig zijn van een dergelijke publiciteit. De General Motors Corporation geeft te dien aanzien het goede voorbeeld, door buitengewoon veel bijzonderheden bekend te maken van haar bedrijfsleiding. Aan de hand van het door dit concern gepubliceerde verslag over 1927 — hetwelk reeds midden Februari gereed was en ook de talrijke dochterondernemingen omvat — en andere publicaties geeft Dr. *Otto Fischer* in Betriebswirtschaftliche Rundschau van Juni en Augustus eenige interessante beschouwingen over de financiering en productie-politiek, die deze onderneming in staat stelt „wirtschaftlich" te blijven en desondanks toch steeds paraat te zijn.

Het doel van de financieele en productieplanning is den bedrijven een optimale rente te verzekeren, waarvoor een zoo goed mogelijke aanpassing van de productie aan de marktbehoefte noodzakelijk is. De prijspolitiek wordt op een normalen prijs voor ieder product opgebouwd; dat is die prijs, waarop bij een normale bedrijfsbezetting de optimale rente opgebracht wordt. Optimale rente, normale bedrijfsbezetting en normaalprijs zijn algemeene normen, die voor een langer tijdvak worden vastgesteld en door voorbijgaande schommelingen niet aan wijziging onderhevig zijn.

Ieder jaar wordt door iedere onderhoorige firma een marktonderzoek ingesteld betrekking hebbende op omzet, bezetting, verkoopprijs, kapitaalbehoefte, winst en kapitaalrente; in het verschil tusschen deze uitkomsten en de algemeene normen komen de verschuivingen in de marktpositie tot uitdrukking. Ter berekening van den toekomstigen verkoopprijs worden voor de voornaamste kosten-elementen jaarnormen vastgesteld, waarbij met toekomstige ontwikkeling wordt rekening gehouden. Hoe meer dergelijke normen worden becijferd des te duidelijker treden afwijkingen van de werkelijkheid aan den dag. De productie moet zich aanpassen aan de behoefte, terwijl de voorraden in de fabriek en bij de handelaren in een gezonde verhouding moeten staan; om dit te kunnen bereiken is een onderzoek van de afzetmarkt noodig. De omzet wordt beinvloed door de volkswelvaart, den algemeen economischen toestand, seizoenwijzigingen en de concurrentie. De seizoendrukte moet t.a.v. de productie zooveel mogelijk genivelleerd worden teneinde oneconomische vastlegging van kapitaal met hierdoor veroorzaakte prijsverhooging en vermindering van omzet te voorkomen.

Ter berekening van de jaarlijksche behoefte wordt ook rekening gehouden met de geschatte hoeveelheid verbruikte wagens; men rekent hierbij met een gemiddelden levensduur van 7 jaar. Voor vier maanden achtereen worden voorloopige maandelijksche werkprogramma's vastgesteld; het definitieve programma wordt opgesteld naar aanleiding van berichten, die iedere 10 dagen van de handelaren ontvangen worden. General Motors gaat niet alleen af op de bestellingen van de handelaars, doch berekent zelf vooraf de verkoopen van de handelaars. Op deze wijze kan G. M. onafhankelijk berekenen hoeveel de handelaars kunnen omzetten en hun dan het overeenkomstige aantal wagens zenden, onverschillig hoeveel zij besteld hebben. Op grond van het nauwkeurig onderzoek kan veel economischer gewerkt worden; hetgeen wel hieruit blijkt, dat van 1920 tot 1926 de omzet me 29 % gestegen is, terwijl de gemiddelde jaarlijksche voorraad 47 % lager werd. De goederen omloopsnelheid was in 1925 33 % resp. 50 % hooger dan in 1923, het tot dusver beste jaar. Ook de handelaren hadden hiervan voordeel, daar zij hun voorraad 12 maal omzetten, hetgeen een verbetering beteekent van 25 % tegenover het beste jaar.

Ofschoon de maandelijksche fluctuaties van den verkoop zeer aanzienlijk zijn, zijn toch de verschillen tusschen de fabrieksleveringen aan de handelaren en de verkoopen van deze laatsten zeer gering; op 15000 verkoopers bedroegen deze verschillen in de jaren 1925/27 slechts resp. 8000, 19000 en 8000 stuks. Dit is verkregen, doordat de fabriek gedurende 7 maanden het verschil tusschen productie en behoefte bij de handelaars in voorraad brengt, terwijl deze laatsten dan gedurende de 5 overige maanden, waarin zij niet voldoende ontvangen van hun voorraad moeten afkomen. G. M. heeft n.l. ook op grond van lange ervaring de maandelijksche hoeveelheid van de jaarbehoefte zoo juist mogelijk benaderd.

In 1920 bedroeg de gemiddelde voorraad grondstoffen, halffabrikaat en gereed product circa $ 181 millioen, welk cijfer daalde tot $ 95,4 in 1925. In denzelfden tijd steeg de omzet van $ 567 millioen tot $ 735 milllioen, zoodat de gemiddelde omzetsnelheid steeg van 2,61 tot 6,32; in voorraad is dus steeds een dekking van ongeveer 57 dagen. In deze voorraden zijn ook de magazijnen van de fabrieken voor de onderdeelen begrepen. Andere Amerikaansche automobielfabrieken hebben zelfs nog een betere omzetsnelheid; Ford beweert zijn voorraad 50 × per jaar om te zetten.

Hoe General Motors Corporation haar personeel tot aandeelhouders maakt

Wat dezelfde onderneming doet voor haar arbeiders en beambten blijkt uit het volgende:

Voor eenigen tijd heeft G. M. bij de Metropolitan Life Insurance Cy. een verzekeringspolis afgesloten voor de grootste ooit verzekerde som, n.l. $ 400 millioen; dit was een levens- en ziekteverzekering der 200000 employe's. Er werd een afzonderlijke vennootschap gevormd, die zich belast met betaling van de jaarpremie, welke door G. M. en het personeel wordt bijeengebracht.

Van de „Wohlfahrtseinrichtungen" is wel het meest interessant de Spaarkas, welke in 1919 geëreerd werd. Ieder van het personeel, die minstens 3 maanden bij de firma werk-

zaam is, kan jaarlijks 20 % van zijn arbeidsinkomen maar niet meer dan $ 300.— bij de maatschappij op een spaarrekening plaatsen. Bij iederen zoo gespaarden dollar betaalt G. M. nog $ 0.50. Deze bijdrage wordt ten gunste van den werknemer in aandeelen van de maatschappij gegeven; op zijn eigen gespaarde inlage wordt 3 % samengestelde rente per halfjaar vergoed. Begin 1928 waren de inlagen van 1919/1922 betaalbaar. Wie in die 4 jaar het hoogste bedrag van $ 300, dus tezamen $ 1200.— had gespaard, bezat op 1 Januari 1928 een spaartegoed in baar geld en in aandeelen van $ 24000.—, hetgeen in hoofdzaak te danken was aan de verbazend sterke stijging van den koers der aandeelen in de laatste jaren.

Het personeel kan ook tegen voorbeurskoers 7 % preferente aandeelen koopen, die zij in gedeelten kan betalen. Om het aanbod nog voordeeliger te maken staat de maatschappij aan werknemers die bij haar in dienst blijven gedurende 5 jaar een extra bonus toe van $ 2.— De aandeelbezitter heeft dan niet alleen een 9 % waardepapier, maar ook het vooruitzicht later op den koers te verdienen.

Voor het personeel waaruit de toekomstige leiders gerecruteerd worden bestaat een premieplan, volgens hetwelk dit personeel aandeelen in de maatschappij ontvangt, welke gekocht worden uit een bijzondere premiekas waarin een deel van de brutowinst gestort wordt.

Voor de leiders is een afzonderlijke deelname-maatschappij opgericht, waaraan zij door aankoop van aandeelen kunnen deelnemen. Deze maatschappij bezit een groote post G. M. stamaandeelen, terwijl zij bovendien op grond van een contract met G. M. een aandeel van de netto winst ontvangt.

Werknemers kunnen ook een eigen huis koopen of laten bouwen, waarvoor het spaartegoed gebruikt kan worden. De arbeider betaalt direct 15 % van de totale kosten, de rest in maandelijksche termijnen van 1 %; terwijl een eerste hypotheek van 60 % gegeven wordt.

Waarom geen samenwerking der Europeesche Automobielfabrikanten?

Aan een beantwoording dezer vraag door *B. Meyer—Berkhout,* in de „Betriebswirtschaftliche Rundschau" van Juli j.l. ontleenen wij het volgende:

In de automobiel-industrie staan twee groote producentengroepen tegenover elkander; de Amerikaansche en de Europeesche, waarvan de eerste met rond 90 % der wereldproductie deze geheele industrie beheerscht. De mate van automobiliseering is in Amerika het meest uitgebreid; circa 80 % van den wereldvoorraad is daar in gebruik. Zonder twijfel vindt dit haar oorzaak in de omstandigheid, dat de Amerikaansche fabrieken in staat waren een rationeele massa-fabricage toe te passen; welke mede door het volgen van een juiste prijs- en loonpolitiek de auto binnen het bereik bracht van breede lagen der bevolking. Tegenwoordig is op elke 5 Amerikanen een auto in gebruik, zoodat men daar de vraag onder de oogen moet zien wat er zou kunnen gebeuren, wanneer de afzetmogelijkheid in het binnenland inkrimpt. Vandaar dat een verdere afzetmogelijkheid gezocht wordt in den Export. In weinig jaren is het de Amerikaansche concurrentie zelfs gelukt een vierde van de Europeesche jaarbehoefte te dekken, vooral in die landen, die geen eigen automobielindustrie bezitten.

De Europeesche fabrieken hebben tot dusver practisch geen gemeenschappelijke afweermaatregelen genomen, zij blijven in hun isolement. Was een dergelijk samengaan dan niet mogelijk, was het noodig, dat de Amerikanen ons moeten wijzen hoe men Europa automobiliseeren kan? Weliswaar ontbreken voor hen de groote perspectieven, die de groote „einheitliche" markt in Amerika veroorloofd heeft, maar zijn er onoverwinnelijke bezwaren om die markt te creëeren? De Europeesche fabrieken hebben den export ook noodig wanneer zij een rationeele fabricage willen toepassen en zulks is te meer noodzakelijk wanneer het eigen land en bevolking arm is.

De samenwerking tusschen Europeesche fabrieken is door de meestbegunstigings-clausule, die Amerika in bijna alle handelsverdragen heeft kunnen verkrijgen wel moeilijk geworden, maar zij is geenszins onmogelijk. De gunsten die zij elkaar over en weer kunnen toestaan om de automobielhandel gemakkelijker te maken, komen dan automatisch ieder ten goede, terwijl de automobiliseering van Europa er door bevorderd zou worden, waardoor een grootere markt ontstaat. Zou bovendien de afschaffing van de wederzijdsche invoerrechten in Europa werkelijk zulke groote bezwaren met zich brengen? De Amerikanen bekommeren zich hierover al zeer weinig, daar zij overal waar dit doelmatig is fabrieken in het importland oprichten, hetgeen reeds in 16 gevallen is geschied.

C. J. M.

BOEKBEOORDEELING

Dr. *E. J. Tobi:* Uitschakeling van den groothandel in industrieele producten. *J. J. Romen en Zonen,* Roermond 1928.

Het geven van een in alle opzichten verantwoord oordeel over een boek is me nog nooit zoo moeilijk gevallen als dezen keer. Ik heb het boek gelezen en herlezen en verschillende velletjes kantteekeningen gemaakt, instemmende en critiseerende, doch tot een klare conclusie, waardoor ik me zelf verantwoord gevoel en den schrijver recht doe wedervaren, ben ik niet kunnen geraken. Dat onmachtsgevoel heeft me reeds te lang weerhouden om te schrijven. En nu ik eindelijk tot schrijven kom wil ik, liever dan gebruik te maken van de vele kunstgrepen, die een recensent in zulk geval ten dienste staan, maar aanstonds mijn onmacht belijden. Had de schrijver zich begeven in min of meer abstracte redeneeringen, had hij economische theorieën geponeerd, had hij geredeneerd van uit het geijkte en algemeen gekende en erkende feitenmateriaal, ik had deze beschamende bekentenis niet behoeven af te leggen. Doch Dr. *Tobi* heeft met een bewonderenswaardige energie mededeelingen, uitspraken en cijfers verzameld, geput uit tal van niet officieele bronnen, van welke hij ons de waarde eerlijk en onomwonden toelicht, bronnen, die zoo goed als allen eischen aanvaarding op gezag. En nu is het voor den buitenstaander zoo moeilijk de waarde van een dergelijk gezag te beoordeelen. Het is waarachtig geen fout van den heer *Tobi,* dat hij tot deze particuliere bronnen zijn toevlucht nam. Integendeel, het is een zeer groote verdienste dit omvangrijke werk aan te durven ondanks de onvermijdelijke teleurstellingen, ondanks het bewustzijn, dat de waardeering der verkregen resultaten zoo moeilijk zou zijn, ondanks het vooruitzicht, dat minder voorzichtigen en minder goed geschoolden dit materiaal zouden benutten voor niet gerechtvaardigde conclusies. Het niet voldoende kunnen beoordeelen van het gezag der bronnen is de eerste oorzaak van mijn onmachtsgevoel; de andere is, dat, al aanvaard ik de cijfers en mededeelingen als feiten, ik niet weet, hoever ik mag gaan met het trekken van conclusies. Ik betwijfel b.v. sterk, of de schrijver zelf niet te ver gaat met uit een *relatief sterkere bezetting* van den handel in eenige branches in Nederland, dan in de Vereenigde Staten, Engeland en Duitschland, te concludeeren, dat in Nederland een *overbezetting* is. Welke is de norm, waaraan een overbezetting moet gemeten worden? Is deze het economisch principe