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

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Computer Leasing Provides Future Flexibility

R a v e r, R. - In dit artikel worden de factoren behandeld die ertoe hebben geleid, dat Hamilton Watch Company, is overgegaan op het huren van computers doormiddel van derden, hetgeen in het algemeen hoe langer hoe meer wordt toegepast. Vanwege de grote kans op economische slijtage van deze duurzame produktiemiddelen is het van belang een contract aan te gaan, dat een grote flexibiliteit inhoudt. Van de verschillende verkrijgingswijzen heeft de aankoop het bezwaar dat men direct een groot bedrag in het kapitaalgoed met een hoog risico van economische veroudering, moet investeren. Ook in verband met de moeilijkheden ten aanzien van de planning van de toekomstige behoefte zit hierin een element van risico verscholen. Dezelfde nadelen heeft de termijnbetaling, waarbij het totaal te betalen bedrag nog hoger is. Het huren op korte termijn van de fabrikant biedt de beste aanpassingsmogelijkheden, maar is ook verreweg het duurste. De schrijver merkt op dat de bedrijven die zich uitsluitend bezig houden met de verhuur van computers betere condities bieden, dan die welke ook andere kapitaalgoederen verhuren. Bij eerstgenoemde bestaat de mogelijkheid om op korte termijn te huren, het contract te verlengen, met een zekere korting, of vroegtijdig te beëindigen of om tot koop over te gaan. Het bedrijf dat Hamilton aantrok bood eveneens aan al het onderhoud en overwerk aan de computer door de fabrikant te laten doen, hetgeen werd inbegrepen in de huur. Hiermede werd aan de belangrijkste overwegingspunten van Hamilton tegemoetgekomen.

Tot slot geeft de schrijver enkele raadgevingen met betrekking tot de huurcontracten en wijst hij op het belang te werken met professionele mensen op het gebied van computers.

Ba V - 5d *Financial Executive, mei 1967*
E 325.313.2 - 642.332.22

Technique for Intercompany Comparisons

S t e r l i n g H a r w e l l J r., R. - De eigenaren en directeuren van ondernemingen hebben evenals de potentiële beleggers behoefte aan een methode om de economische toestand, de relatie tussen de winstcapaciteit, produktiegrootte en gewenste investeringen, en de efficiëntie van het bedrijf beknopt en accuraat te kunnen vergelijken met die van andere ondernemingen of met gemiddelde cijfers van de bedrijfstak. Men gebruikt hiervoor wel de verhoudingscijfers, zoals winst/investeringen; winst/verkopen; verkopen/investeringen. Maar deze indices hebben geen waarde als vergelijkingsmateriaal, daar zij de theoretische achtergrond missen en slechts individuele aspecten belichten. Een verbetering is de „cost-volume-profit" beschrijving, zoals in de breakeven analyse voorkomt. Echter deze methode is sterk gelimiteerd daar het geen vergelijking tussen de bedrijven toelaat en niet de rentabiliteit der investeringen in acht neemt. De schrijver zet nu in dit artikel uiteen hoe de methode kan worden uitgebreid, waardoor deze gebreken vervallen. Na een algebraïsche uitwerking geeft hij twee voorbeelden welke hij grafisch toelicht. Tot slot wijst de schrijver nog op enkele tekortkomingen in zijn methode, ontstaan door de vereenvoudigde veronderstellingen, waarvan hij is uitgegaan.

Ba V - 7 *Financial Executive, mei 1967*
E 641.231.3

Unresolved Problems in Capital Budgeting Application

D o n i s, J. P. - Niettegenstaande de veelheid van publikaties over methoden om tot een planning van investeringsuitgaven te komen, is van een zekere beperking sprake, omdat de meeste schrijvers zich uitsluitend hebben geconcentreerd op de afzonderlijke phasen van het

proces. De schrijver is nu van mening dat als men langs conventionele weg het gehele proces benadert, dit sterk wordt vereenvoudigd. De eerste en belangrijkste stap die moet worden ondernomen om kapitaaluitgaven te begroten is de planning van het project. Dit valt echter in grote mate buiten de directe controle van de financiële functionaris. De tweede phase, het maken van de beslissing, is uitgebreid behandeld in de literatuur. Men is het er in het algemeen over eens dat de methoden van de gedisconteerde kasstromen, die de contante waarden van de toekomstige opbrengsten weergeven, de meest geschikte wijze van benadering inhouden. Echter ongeacht de methode, blijven de kwalitatieve factoren overheersen bij het nemen van een beslissing. De verificatie van de schuldenlast als derde stadium geeft geen speciale problemen. De laatste phase, de berekening en het verslag van de resultaten wordt in de literatuur meestal verwaarloosd. Een verslag van het jaarlijks rendement is niet te vergelijken met het beraamde rendement volgens de D.C.F. methode, gebruikt als basis voor de beslissing, daar dit laatste de gehele levensduur van de investering omvat. De conventionele begroting van de kapitaaluitgaven is op differentiële basis. Maar door de aard van vele investeringen kan de gemaakte differentiële investering niet worden gezien zonder de totale investering. Niet tegenstaande het feit, dat er geen oplossing voor dit probleem bestaat wijst de schrijver op een mogelijke manier om dit probleem te benaderen. De analyse van de vermeerderde investeringen kan worden uitgebreid tot een analyse van de totale nieuwe entiteit in de vorm van pro forma financiële overzichten. Wanneer deze additionele stap is ondernomen kunnen de resultaten worden vergeleken met de raming en kan de verantwoordelijkheid worden vastgesteld.

Ba V - 7 *Financial Executive, mei 1967*
E 641.231.3

De geactualiseerde kasstroomtechniek als maatstaf van het financieel rendement

S t e v e n s, W. J. - Bij selectie van investeringsmogelijkheden doen de meeste bedrijfsleiders een beroep op de „conventionele boekhoudkundige rendementsratio" d.w.z. voor elk der projecten de gemiddelde opbrengst geplaatst tegenover het te investeren bedrag.

Vooral voor planning op lange termijn gelden echter een paar fundamentele bezwaren: 1. het boekhoudkundige rendement wordt door iedereen op zijn eigen manier berekend 2. en zij verwaarloost de tijdscurve van de opbrengststroom. Beter is dan ook uit te gaan van de „geactualiseerde kasstroomtechniek". De netto-kasstroom wordt volgens een standaard patroon berekend: netto-winst (omzet verminderd met produktie- en verkoopkosten) + fiscale afschrijvingen — investeringen in vaste activa en werkkapitaal. Van de netto-kasstromen die in de toekomst te verwachten zijn, wordt de geactualiseerde waarde berekend (= contante waarde) tegen een discontovoet, welke te beschouwen is als het minimaal vereiste rendement. De beste investering levert de hoogste netto-geactualiseerde waarde op. Een andere techniek is die, waarbij de gemiddelde opbrengstvoet wordt berekend, welke overeenkomt met de discontovoet die de netto-geactualiseerde waarde gelijk maakt aan nul. Het beste project heeft de hoogste opbrengstvoet. Naast de meest waarschijnlijke netto-geactualiseerde waarde (N_0) berekent men ook nog tenminste twee alternatieven, en wel volgens een optimistische schatting (N_1) en volgens een pessimistische schatting (N_2). Aan iedere suppositie wordt een probabiliteitsindex (p) toegekend. We krijgen nu $N_p = N_0p_0 + N_1p_1 + N_2p_2$ waarbij $p_0 + p_1 + p_2 = 1$. Van projecten met nagenoeg gelijke N_0 worden die met de laagste N_p gekozen. Het bepalen van -p- heeft bovendien grote diensten bewezen als systematische methode om rekening te houden met de onderlinge samenhang der basisfactoren, die bepalend zijn voor het uiteindelijke resultaat. Volmaakt is de geactualiseerde kasstroomtechniek niet; externe besparingen en evolutie van de koopkracht worden buiten beschouwing gelaten. Voordelen van deze techniek zijn echter evident: behalve ondervanging van de bezwaren tegen het boekhoudkundige ratio, wordt o.m. genoemd de accurate wijze waarop het effect van vervroegde afschrijvingen en belastingfaciliteiten te kwantificeren is.

Ba V - 7 *Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, juni 1967*
E 641.231.3

Capital Budgeting Strategy

G r u n e w a l d, P r o f. A. E. - Strategie kan worden gedefinieerd als de ontwikkeling van een stelsel van beslissingsregels voor toepassing op een bepaald gebied, zoals investeringsplanning. Op basis van deze regels worden de beslissingen automatisch genomen zolang geen nieuwe bezinning op en herformulering van de regels plaatsvindt.

De schrijver bespreekt deze materie aan de hand van een voorbeeld uit de aardolie-industrie en wel het vraagstuk van de vestiging van servicestations op vestigingsplaatsen die gekwalificeerd kunnen worden als resp. uitstekend, goed of matig, corresponderend met de voor deze locaties meest geschikte service stations van resp. type I, II en III.

Foutieve kwalificaties van de vestigingsplaatsen leiden tot onjuiste investeringen. De eerste stap behelst nu de schatting van de economische consequenties van de mogelijke investeringsfouten. Vervolgens wordt de waarschijnlijkheid van het optreden van juiste dan

wel foutieve kwalificatie van de vestigingsplaats bepaald. Met behulp van hierboven bedoelde gegevens zou men nu reeds kunnen komen tot opstelling van een strategie, waarbij het gemiddeld nadeel veroorzaakt door een onjuiste kwalificatie geminimaliseerd is. Bij een bepaalde kwalificatie van de vestigingsplaats zou dan automatisch en wel op basis van de strategie de investeringsbeslissing worden genomen. Hier blijkt dat nog één element ontbreekt nl., de frequenties van het optreden van elk der mogelijke kwalificaties, uiteraard gebaseerd op de reële economische mogelijkheden. Ook dit gegeven moet dus in de te ontwikkelen strategie worden verwerkt. Het succes van de strategie hangt uiteraard af van de juistheid der schattingen die erin verwerkt zijn.

Ba V - 7 *Management International Review, 1967, nr. 2/3*
E 641.231.3

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Decision Theory and Scientific Method: Present, Past and Future

G i o v a n n i S c i a r r i n o, I n g - Beslissingstheorie is het resultaat van een pragmatische onderzoekinstelling gebaseerd op de filosofie van John Dewey en op de wiskundige hulpmiddelen. De „operations research" is daarbij als katalisator opgetreden. Het centrale begrip van de beslissingstheorie is het beslissingsprobleem. Bij operationele research, welke een methodologie is, vormt het beslissingsmodel het centrale begrip. Het komt erop aan het beslissingsprobleem te vertalen in een beslissingsmodel; in zijn meest algemene vorm: $V = f(X_i, Y_j)$. Deze functie moet geoptimaliseerd worden.

Het doel van het artikel is een overzicht te geven van heden, verleden en toekomst van de beslissingstheorie welke een status van onafhankelijke discipline tracht te verwerven. De gedachte dat operationele research (O.R.) vereenzelvigd kan worden met enig onderdeel van de wiskunde, of met intuïtie en gezond verstand, dan wel dat O.R. een bepaalde techniek zou zijn, is onjuist. De meest geschikte definitie is waarschijnlijk die, welke gegeven is in Introduction to Operational Research door Churchman, Ackoff en Arnoff: O.R. is de toepassing van wetenschappelijke methoden, technieken en instrumenten bij problemen betreffende de werking van een systeem, teneinde de personen die het systeem controleren, optimale oplossingen voor hun problemen te verschaffen. In feite gaat het hier niet om systemen, maar om organisaties, m.n. de onderneming.

Sciarrino ziet een verbindingsschakel tussen beslissingstheorie en het pragmatisme van John Dewey. Om dit aan te tonen geeft hij in korte trekken de essentie van diens gedachtengang weer. De verbindingsschakel ziet de schrijver in het handelen; men concentreert zich op een wetenschappelijke methode om te beslissen wat het beste handelen is in een gegeven situatie. De toepassing van wiskundige- en strategische methoden ziet hij als een uitbreiding van Dewey's pragmatisme. Experimentalisten, als o.a. Churchman, zijn de moderne pragmatici, terwijl het kriterium i.p.v. waarheid nu effektiviteit heet.

Tenslotte wordt een blik geworpen op de toekomst. Bij een beslissingsprobleem is sprake van een of meer doelstellingen, welke afhankelijk zijn van waardeoordelen. Mogelijk zijn doelstellingen die 1) in geen enkel opzicht problematisch zijn, 2) afhangen van individuele waardeoordelen, 3) van sociale waardeoordelen, 4) van ethische waardeoordelen. Het algemene beslissingsmodel moet deze vier mogelijkheden omvatten. We krijgen dus: $V = f(x_i, y_j, z_n)$, waarbij z_n de relevante variabelen van het gehanteerde waardeoordeel representeert. Tot het meten van waardeoordelen is de mens nog niet in staat. Onderzoekingen zijn reeds aan de gang. Mogelijk is, dat in de toekomst de wetenschap niet alleen de weg om een gegeven doelstelling te bereiken kan bepalen, maar ook kan vaststellen wat de doelstelling moet zijn.

Ba VI - 12 *Management International Review, 1967, nr. 2/3*
E 641.231.1

Patterns of Organization Change

G r e i n e r, L. E. - Behelsde vroeger organisatieverandering vrijwel uitsluitend partiële verandering, tegenwoordig komt de noodzaak het totale bedrijf te onderwerpen aan reorganisatie steeds meer voor. Doorvoering van reorganisatie kan geschieden door 1. unilaterale handelingen waarbij de nadruk ligt op de autoriteit verbonden aan een hiërarchieke positie, 2. gedeelde macht, waarbij behalve autoriteit van bovenaf sprake is van bepaalde vormen van medezeggenschap van ondergeschikten, 3. gedelegeerde autoriteit, waarbij bijna volledige verantwoordelijkheid voor vaststelling en aanpak van problemen overgedragen is aan ondergeschikten.

Op grond van 18 studies over organisatieverandering wordt een schematisch overzicht gegeven van de gang van zaken, berustend op twee grondgedachten: 1. wezenlijk hangt het succes van reorganisatie af van herverdeling van de macht (d.w.z. groepsbesluitvorming of groepsoplossing van problemen) in het bedrijf, 2. het veranderingsproces gaat stapsgewijs.

Simultaan optredende interne- en externe druk doet de onderneming een expert aantrek-

ken die de topleiding er toe zet binnen het bedrijf de oplossing te zoeken. Met raadpleging van de ondergeschikten wordt een diagnose gesteld en komt men tot precisering van de problemen. Ook bij het uitdenken van oplossingen wordt het principe van gedeelde macht gehanteerd. Stap voor stap worden de oplossingen, maar ook de gedeelte macht op alle niveau's op kleine schaal toegepast en gecontroleerd op deugdzaamheid. Tenslotte heeft de reorganisatie het gehele bedrijf doortrokken. De organisatie blijkt dan beter te werken, de veranderingen blijken op alle niveau's gestand te worden gedaan en de gedeelde macht kan zich op meer permanente aanvaarding verheugen. Bij niet-succesvolle reorganisatie bleek m.n. het principe van gedeelde macht te ontbreken. Ook de logisch op elkaar afgestemde stapsgewijze aanpak ontbrak.

Hoewel zich bewust van de betrekkelijke waarde van dit overzicht, komt de schrijver tot vier positieve uitspraken: 1. de veronderstelling dat alleen de ideeën van topleiders van belang zijn bij reorganisatie, moet men herzien; 2. men meent te vaak dat reorganisatie alleen betrekking moet hebben op de onderste lagen in het bedrijf; 3. van extremen als unilateraleen volledig gedelegeerde aanpak moet men afzien; 4. directeuren, raadgevers, sceptici en researchmensen moeten minder bekrompen worden in hun standpunten.

Ba VI - 13 *Harvard Business Review, mei/juni 1967*
E 640

Wat kan top-management verwachten van organiseren en organisatiekunde

v a n G o g h, I r. D r. V. W. - Ter gelegenheid van haar 25-jarig bestaan heeft de Orde van Organisatie Adviseurs een boek uitgegeven: Organiseren-Organisatiekunde, met beschouwingen van 38 van haar leden.

Bijdragen kwamen o.m. van:

Ir. P. H. Bosboom, die de noodzaak bespreekt de lagere leiding door delegatie meer speelruimte te geven, waardoor een stuk discipline vervalt. De lagere leiding moet zich echter kunnen wenden tot een instantie die een overzicht heeft en die terstond maatregelen kan nemen wanneer zich afwijkingen voordoen.

Ir. H. W. Berenschot met een verhandeling over arbeidsstudie. Het accent ligt tegenwoordig op de analyse, bekritisering en verandering van de werkmethoden en het verkrijgen van een basis voor planning.

Dr. Ir. J. R. de Jong over beloning. Merit-rating of beloning naar verdienstelijkheid heeft geen uitkomst gegeven bij het streven naar een objectief stelsel. Andere tendenzen zijn groepspremie, langere premieperioden, vast salaris per maand. Dit laatste betekent een grotere verantwoordelijkheid voor de toezichthouder; deze gaat dan ook een andere groep vormen met een andere opleiding.

P. Burger, die beschrijft hoe een te kort aan arbeidskrachten kan worden aangepakt. O.a. door werk- en taakverdeling te onderzoeken en zo te veranderen dat de aanwezige capaciteiten zo goed mogelijk worden benut.

Weinig waardering kan Ir. Dr. van Gogh opbrengen voor het artikel van Drs. A. R. van der Burg getiteld: Van beschrijving tot beslissing. Sinds Descartes vindt van Gogh het onnodig te vermelden, dat kennis en verwerking van feiten nodig is om te oordelen, en om tot een besluit en actie te komen. Bovendien staat het de beslisser altijd vrij wegens psychologische- of andere redenen een andere dan de „beste oplossing" te kiezen. Instemming vindt dan ook het advies van Drs. J. L. Wage: Terug naar de levende besluitvorming. Schrijver vermeldt twee leemten in het boek. 1. Het feit dat nergens vermeld is, dat in de industriële ontwikkeling het de stijging van de lonen is geweest die geleid heeft tot mechanisatie. Door betere organisatie kan men trachten dergelijke investering te voorkomen. 2. Alle auteurs gaan ten onrechte ervan uit, dat de leiding op de hoogte is van de kostprijs. Hier ligt dan ook nog een taak voor organisatie adviseurs.

Ba VI - 13 *Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, juni 1967*
E 641.22

New Venture Management in a Large Company

P e t e r s o n, R. W. - Aan het begin van zijn artikel stelt de schrijver, dat de toekomst van een bedrijf meer afhankelijk kan zijn van het met succes lanceren van nieuwe produkten dan van de dagelijkse leiding van de produktie van gevestigde produkten.

Met de Du Pont Company als voorbeeld geeft de schrijver een overzicht van de problemen die rijzen bij de ontwikkeling en het op de markt brengen van een nieuw produkt. Hij behandelt achtereenvolgens de wijze waarop de organisatie opgezet moet worden van een groep mensen, die zich volledig kan inzetten voor het lanceren van commerciële uitvindingen van de onafhankelijk werkende research afdeling. Verder wijdt hij aandacht aan de moeilijkheden bij het doorvoeren van een verandering, de keuze van de stafleden van een team dat een nieuw produkt moet lanceren, de financiering, de bronnen van commerciële uitvindingen en ideeën, marktonderzoek voor nieuwe produkten en onderzoek van toekomstige behoeften.

Tenslotte vat de schrijver samen, dat een groep van enthousiaste capabele mensen gesteund door de geldmiddelen van een groot bedrijf en met behulp van uit computers verkregen data, de aangewezen organisatievorm is om een produkt te lanceren.

Ba VI - 15 *Harvard Business Review, mei/juni 1967*
E 641.254

Comparative Marketing - A New-Old Aid

C a r s o n, D a v i d - Sinds de introductie van de term marketing is de inhoud van dit begrip verruimd. Had het vroeger uitsluitend betrekking op distributievraagstukken in situaties, waarin van een markt sprake is, tegenwoordig is marketing gewoon verwisselbaar met het begrip goederen-distributie. Comparatieve marketing houdt in de vaststelling en analyse van overeenkomsten en verschillen in de distributiesystemen en -technieken, en in de opvattingen over goederendistributie zoals die bestaan in verschillende samenlevingen. De formele studie van comparatieve marketing is pas een tiental jaren geleden begonnen. Een belangrijke mijlpaal is een recente studie, uitgevoerd onder auspiciën van het Marketing Science Institute. De probleemstelling was: hoe kan de klassificatietechniek van informatie over buitenlandse markten gebruikt worden bij het internationale ondernemen. Belangrijke studies komt men tegen m.n. in voormalig koloniale mogendheden. Ook al in dit verband kunnen meertalige publikaties een hulp zijn ter verbreiding van kennis op het gebied van comparatieve marketing. Ook in het kader van de E.E.G. en de voormalige O.E.E.S. zijn belangrijke publikaties verschenen over de distributie in West-Europa.

Voor een nationaal distributie-systeem zijn geografische, economische en menselijke factoren het meest bepalend. Van de geografische factoren worden genoemd: bevolkingsspreiding, bevolkingsgroei, urbanisatie, wat distributie op grotere schaal mogelijk maakt. De economische factoren plaatst Carson in een historisch kader. Hij vermeldt de invloed van internationale handel. Buitenlanders zullen eerst de boventoon voeren en daarna komt via de bovenste maatschappelijke lagen de inheemse bevolking aan de beurt. De ontwikkeling van een nationaal distributiesysteem vertoont eerst een tendens naar steeds grotere specialisatie, terwijl in de laatste fase een neiging bestaat tot integratie en parallellisatie. Het wezenlijke belang van distributie ligt in de betekenis die zij heeft voor uitbreiding van de produktie.

Wat de menselijke factoren aangaat, in veel beschavingen, hoewel gescheiden naar tijd en geografische plaats, komt men een voorkeur tegen voor handel op grote schaal. Internationale contacten leiden tot wederzijdse cultuurbeïnvloeding, en daarmee tot verbreiding van bepaalde opvattingen over handel. Essentiële westerse opvattingen doen zich nu over de gehele wereld gevoelen.

Uit bovenstaande blijkt al dat comparatieve marketing van verschillende wetenschappelijke disciplines gebruik moet maken. Geleerden in sociale wetenschappen richten meer en meer hun aandacht op problemen die te maken hebben met de goederendistributie. Zo hebben sociaal psychologen en sociologen samenhangen blootgelegd tussen de goederen distributie en o.m. opvoeding, het kunnen leren en schrijven, aanpassingsgedrag, persoonlijke motivatie en attituden, ethische overwegingen, groepshouding tegenover initiatief en beloning, de rol van het gezin.

Het belang van comparatieve marketing ligt in het betere begrip dat zij kan verschaffen van een bepaald nationaal distributiesysteem. Opvattingen en gezichtspunten worden ruimer en in hun toepasbaarheid minder beperkt tot een bepaalde samenleving. Tenslotte is het voor praktijkmensen in de internationale economische betrekkingen van belang te begrijpen in welke omgeving zij werken.

Ba VI - 6 *Harvard Business Review, mei/juni 1967*
E 641.25

The Corporate Ombudsman

S i l v e r, I. - In dit artikel beveelt de schrijver voor grote bedrijven de instelling van de functie „ombudsman" aan. Aangezien binnen de onderneming nimmer van volledige rechtvaardigheid sprake is, is het zinvol als door de leiding een lichaam wordt geschapen om haar beslissingen zonodig te toetsen. Een dergelijke functie moet worden belichaamd in een onpartijdige instantie, waarbij een werknemer zijn ontevredenheid kenbaar kan maken ten aanzien van besluiten, die hem tegenstaan.

De schrijver gaat uitvoerig in op de volgende problemen: welke karaktereigenschappen en opleiding moet de ombudsman hebben; de noodzaak van rechtvaardigheid binnen de onderneming; communicatie-stoornissen als aanleiding tot conflicten; de plaats van de ombudsman in de bedrijfshiërarchie; de werkwijze van de ombudsman om conflicten onpartijdig op te lossen; de grenzen van het werkterrein van de ombudsman en de problemen bij de instelling van deze functie.

Ba VI - 16 *Harvard Business Review, mei/juni 1967*
E 641.38

Management: the Trees, the Forest and the Landscape

B o d d e w y n, J. - De schrijver plaatst management binnen de formele organisatie, die omringd wordt door de externe omgeving. In dit model (the landscape) ziet hij het geheel van management (the forest) opgebouwd uit de volgende delen (the trees): de „actors", het proces, de structuur en de functie.

„Actors" heeft betrekking op de leden van de groep, dus op de vraag: wie zijn de managers? Management als een proces wijst op de activiteiten van deze leden, dus op de vraag: wat doen de managers?

De structuur van management wordt bepaald door de relaties en gezagsverhoudingen van de leden met anderen in de organisatie; de vraag is dus: in welke relatie staan zij tot de anderen?

De functie van management blijkt uit de gespeelde rol in en de verleende diensten en bijdragen aan de organisatie; dus: wat is hun aandeel in de organisatie? In dit systeem speelt als factor verder een rol, de wijze waarop de managers door de externe omgeving, dus hetgene buiten de organisatie, beïnvloed worden. De samenhang tussen het model en de samenstellende delen blijkt tenslotte uit de definitie, die op het bovenstaande is gebouwd: Management bestaat uit „actors", die deelhebben in een proces van activiteiten binnen de structuur van formele organisaties, die werken in een bepaalde omgeving; haar functie is de uitvoering van het werk van anderen te vergemakkelijken.

Ter verduidelijking is in het artikel een schema opgenomen dat een overzicht geeft van enkele opvattingen en studies gerangschikt naar de aard van de uitspraken over het begrip management, de verschillende aspecten van management, enz.

Ba VI - 16 *Management International Review, 1967, nr. 2/3*
E 641.22

Where Are We Going in Financial Management

B u c k l a n d, K. A. - De financiële leiding omvat niet meer een duidelijk gedefinieerd gebied. Hoe langer hoe meer worden andere bevoegdheidsgebieden door haar overlapt. Deze uitbreiding van verantwoordelijkheid houdt een noodzakelijke vergroting van de bekwaamheid in op gebieden als de boekhouding, belastingen, sociale voorzieningen en de statistiek. In feite is veel van deze externe verantwoordelijkheid door de overheid geïnspireerd. Daarnaast bestaat de interne verantwoordelijkheid, geschapen door de leiding van het bedrijf, zoals het verschaffen van financiële en administratieve gegevens. Toch is het de automatisering binnen en buiten het bedrijf geweest, die de grote verandering heeft veroorzaakt. Verkorte werktijden, hogere lonen, een mentaliteitsverschil en een veranderde terminologie waren hier o.a. het gevolg van. De vakorganisaties en de overheid hebben door hun steeds groter wordende bemoeiing op het economisch en sociaal gebied aan het begrip „leiding geven" een minder vast omlijnde betekenis gegeven. Nu echter, dank zij de automatisatie, van de financiële leiding een steeds grotere verantwoordelijkheid en bekwaamheid wordt vereist, zowel op het personele- als financiële vlak en de salarissen dit niet tot uiting brengen, vraagt de schrijver zich af hoe aan de geschikte functionarissen te komen. Hij is van mening, dat het belangrijk zou zijn meer aandacht te besteden aan de opleiding van de staf en haar nieuwe leden, en wel voornamelijk op het gebied van de verantwoordelijkheid, communicatie en bedrijfspolitiek, zodat als een eenheid kan worden opgetreden tegen de vakbonden en de overheid.

Ba VI - 16 *Financial Executive, mei 1967*
E 642.36

So You're Going to Have a Planning Department!

V a n c i l, R. F. - De schrijver constateert gedurende de laatste jaren een geweldige toename in populariteit van de afzonderlijke stafafdelingen voor de ondernemingsplanning. In dit artikel geeft hij richtlijnen en wenken ter oplossing en voorkoming van de moeilijkheden die bij de oprichting van zulk een planning afdeling kunnen ontstaan. Hij vergelijkt de hele ontwikkelingscyclus van zo'n nieuwe afdeling met de groeijaren van een pasgeboren kind. De directeur, van wie het initiatief tot oprichting afkomstig is, moet bedenken dat hij degene is die het karakter van een planning-afdeling kan beïnvloeden. Extrovert en dynamisch maar wellicht minder economisch of passief, meer beschouwend, meer aandacht voor uiterlijkheden. Gedurende de eerste jaren moet hij nauw kontakt onderhouden met de nieuwe afdeling. De schrijver behandelt daarbij verschillende problemen die zich bij de groei van de nieuwe telg, (die vaak uit „mode"-overwegingen is gecreëerd) kunnen voordoen.

Ba VI - 19 *Harvard Business Review, mei/juni 1967*
E 641.231.1