

ACCOUNTANCY-VRAAGSTUKKEN SPECIFIEK VOOR INTERNATIONALE CONCERNS

Hoofdpijnen van begroting en controle daarop
door Drs. W. Schattinga

Alvorens enige vraagstukken waarvoor de accountant in het internationale concern wordt geplaatst, te behandelen, is het gewenst enkele opmerkingen te maken over ontstaan en organisatie van een dergelijke eenheid.

Ontstaan en organisatie

In een hoog geïndustrialiseerd land met een koopkrachtige bevolking, zoals bijvoorbeeld de Verenigde Staten van Amerika, kunnen eerder arbeidsbesparende machines en apparaten worden geproduceerd en verkocht dan in minder ver ontwikkelde landen. Voor goederen die ondanks hoge reële lonen door de werking van de „economies of scale” tegen relatief lage prijzen voor de binnenlandse markt worden geproduceerd, kan een export worden opgebouwd naar landen waar voor industrieel of huishoudelijk gebruik een beperkte vraag aanwezig is, waaraan voorlopig door import uit het verder ontwikkelde land op de beste wijze kan worden voldaan.

In kleinere landen waren en zijn nog steeds aan de natuurlijke groei van de industrie grenzen gesteld door de beperktheid van de binnenlandse markt en de heffing van invoerrechten in andere landen. De produkten waarin het kleine land een relatieve voorsprong had ontwikkeld door know-how en entrepreneurschap, *moesten* worden geëxporteerd om tot een bevredigende bedrijfsomvang te geraken. Beide, de grote en de kleinere landen, hadden het nadeel te overwinnen van transportkosten en invoerrechten verbonden aan exporten. Voor kleinere landen brak eerder het stadium aan dat produktie kon worden overgebracht naar een naburig land met een grotere potentiële markt, omdat aan vestiging in het grotere land voordelen van „economies of scale” *en* besparing op transportkosten en invoerrechten waren verbonden. Dit heeft ertoe geleid dat door Nederlandse ondernemingen reeds in een vroeg stadium buitenlandse onderhorige maatschappijen werden opgericht ofwel de meerderheid van aandelen in buitenlandse maatschappijen werd verworven. „Neue Kombinationen” hebben, om met Schumpeter te spreken, de stoot gegeven voor de groei van Nederlandse internationale concerns, nl. de uitvinding of verdere ontwikkeling van margarine, gloeilampen en rayon. De exploratie van petroleumbronnen in het voormalige Nederlands-Indië leidde tot ontstaan en groei van de Koninklijke/Shell groep.¹⁾

Het vraagstuk van het bestuur van het internationale concern deed zijn intrede. In de loop der jaren heeft zich daarin een ontwikkeling voltrokken. De aard van de onderneming en van haar produkten was daarvoor van wezenlijke betekenis. Bij enkele internationale concerns tekende zich spoedig de geografische structuur af met een landelijke of regionale management, die in eerste aanleg tegenover de topleiding verantwoordelijk was voor de gang van zaken bij de maatschappijen gevestigd in een bepaald land of gebied. Het voordeel van deze structuur is dat de lokale leiding zich geheel kan inleven in de problemen van het betrokken land inzake consumentenvoorkeur, structuur en ontwikkeling van de handel, overleg met regeringsorganen, gedrag van concurrenten, arbeidsverhoudingen. Door de relatieve zelfstandigheid kan men topfiguren in het buitenland aantrekken, die

zich in de uitvoering van hun taak vervlochten voelen met de nationale economie.

Bij andere internationale concerns is in een vroeg stadium de bestuursstructuur naar produktgroepen van wezenlijke betekenis geweest. Bij een onderneming met verschillende produkten, voor de vervaardiging waarvan een grote mate van technische kennis nodig is, is eerder een straffe produktorganisatie op haar plaats dan bij een onderneming waar de nadruk primair op de verkoop is gericht. In de meeste internationale concerns groeit de overtuiging, gestimuleerd door diversificatie van de produktie, dat beide elementen, de geografische decentralisatie en produktgewijze centralisatie, tot hun recht moeten komen.²⁾ In het algemeen zullen research en een deel van het ontwikkelingswerk centraal worden geleid. Bij gespecialiseerde produktie-eenheden die aan verschillende landen leveren, ontstaat de tendens tot centrale leiding van de produktie. De verkoop zal het langst gedecentraliseerd naar landen en gebieden georganiseerd blijven. Zoals in de organisatiestructuur van een onderneming een goed evenwicht tot stand moet worden gebracht tussen lijn- en staforganen, zal in een internationaal concern een gezond evenwicht moe-

1) Fortune geeft in het nummer van augustus 1965 de rangorde (naar omvang van de verkopen) van de 200 grootste industriële maatschappijen gevestigd buiten de Verenigde Staten van Amerika. Hierin komen de volgende gegevens over 1964 voor met betrekking tot Nederlandse maatschappijen:

bedragen in miljoenen dollars

Rang-orde 1964	Maatschappij	Gevestigd in	Industrie	Omzet	Geïnvesteerd kapitaal	Nettowinst	Aantal werknemers
1	Kon. Olie/Shell	Nederland-Gr. Brittannië	Aardolieprodukten, chemische produkten	6.825	11.248	583	188.000
2	Unilever	Gr. Brittannië-Nederland	Voedingsmiddelen, oliën en vetten, wasmiddelen	4.728	2.932	175	302.000
7	Philips	Nederland	Elektrische apparaten, chemische produkten	1.934	2.432	112	252.000
43	AKU	Nederland	Textiel, chemische produkten	718	379*)	16*)	63.000
149	Hoogovens	Nederland	IJzer en staal	294	601	36	18.326
168	Staatsmijnen		Kolen, chemische produkten	250	308	15	37.410

*) Cijfers betreffen uitsluitend de moedermaatschappij.

Van de zes vermelde maatschappijen zijn Hoogovens en Staatsmijnen niet typisch internationale concerns.

Indien de Verenigde Staten van Amerika mede in de vergelijking worden betrokken, wordt - eveneens naar omzet gemeten - de rangorde voor Koninklijke Olie/Shell 4 (na General Motors, Standard Oil (New Jersey) en Ford Motor) en voor Unilever 6 (volgend na General Electric). In deze rangorde zijn „public utilities” buiten beschouwing gelaten. American Tel & Tel, verreweg de grootste, behaalde in 1964 een omzet van \$ 30.906 miljoen tegenover General Motors \$ 16.997 miljoen.

2) Gilbert H. Clee and Wilbur M. Sachtjen, „Organising a World Wide Business”, Harvard Business Review November/December 1964, noemen de „product structure” meer recent. „Strategic plans for each product group are drawn together by the product group executives for review and approval by top management. Each group therefore has primary responsibility for planning and controlling all activities for its products on a world wide basis.” (blz. 63)

ten groeien tussen gedecentraliseerde leiding per land of gebied en gecentraliseerd advies uit produktgroepen ofwel tussen coördinatie per land of gebied en centrale leiding vanuit produktgroepen.

De leiding en de administratieve manager³⁾

De topleiding van een der grote internationale concerns heeft haar belangrijkste taken eens samengevat als het bepalen van „the annual operating plan, capital expenditure, selection and pay of the top managers and the new roads along which the concern should travel in the future”.⁴⁾ Daarin tekenen zich taken af waarin de administratieve manager nauw betrokken is, nl.:

the annual operating plan

(de jaarbegroting van omzetten, kosten, resultaten en rentabiliteit van het geïnvesteerde kapitaal);

capital expenditure

(waaronder investeringselectie, waarbij rendementsberekeningen een centrale plaats innemen);

planning op middellange termijn

(„the new roads along which the concern should travel in the future” omvatten ook verdere diversificatie, acquisities van maatschappijen, omvang en richting van research).

Om de taken die hieruit voor de administratieve manager voortkomen, naar behoren te kunnen vervullen, zal hij een grondige kennis moeten bezitten van a) de bedrijfseconomie en b) de administratieve organisatie.

Het kenobject van de bedrijfseconomie is de keuzehandelingen, waarbij de opbrengsten worden afgewogen tegen offers om het optimale resultaat te bereiken.

Naar een gangbare Nederlandse definitie is administreren het systematisch vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een huishouding en ten behoeve van de verantwoording welke daarover moet worden afgelegd. Dit is dus prospectief en retrospectief. In de loop van de jaren heeft het eerste aan betekenis gewonnen, hoewel het tweede, met name het treden in de openbaarheid door verantwoording aan aandeelhouders en informatie aan alle betrokkenen, zoals dit geschiedt in jaarrekening en jaarverslag, in het bijzonder voor het internationale concern van grote betekenis blijft.

De administratieve functie wordt in het internationale concern uitgeoefend op vele niveaus, bij onderhorige maatschappijen, in landelijke en regionale centra, bij produktgroepen en aan de top. Het dirigerende werk, bestaande in het leiden van een omvangrijk personeel, is bij de fabrieken en verkooporganisaties het grootst, maar ook daar is de bedrijfseconomische adviesfunctie een essentieel onderdeel van de taak van de administratieve manager. Op hogere niveaus neemt deze toe

³⁾ De term „administratieve manager” wordt hier gebruikt voor de accountant, die bij de onderhorige ondernemingen de functie kan hebben van financieel-administratief directeur, maar ook voor de functionaris op hogere niveaus in landelijke, regionale centra of centrale hoofdkantoren, die vanuit bedrijfseconomisch, administratief en financieel gezichtspunt mede het beleid bepaalt.

⁴⁾ Mr. George Cole, nu Lord Cole, chairman van Unilever Limited, in een vraaggesprek met Mr. Kenneth Harris van The Observer (The Observer 6 en 13 januari 1963).

in betekenis. De administratieve leider behoort deel uit te maken van het management team omdat hij, naast de commerciële en technische leider van een eenheid, vanuit zijn specifieke kennis en ervaring een eigen wezenlijke bijdrage kan leveren tot de besluitvorming.

Als belangrijke accountancy-vraagstukken in internationale concerns zou ik binnen het kader van het door mij gekozen onderwerp „hoofddlijnen van begroting en controle daarop” in het kort de volgende punten willen behandelen, waarbij in het bijzonder zal worden gelet op hetgeen de internationale onderneming te dezen opzichte onderscheidt van de - misschien ook grote - onderneming die in hoofdzaak nationaal werkt:

- de jaarbegroting;
- de begroting op middellange termijn;
- enkele aspecten van investeringsbeslissingen;
- controle op uitvoering;
- herleidingskoersen in de consolidatie van begrotingen.

De jaarbegroting

Formuleren van doelstellingen en het ontwerpen van plannen om deze te realiseren zijn primaire functies in het proces van het leiding geven. De jaarbegroting is het belangrijkste plan van de onderneming. Dit geldt voor nagenoeg *alle* ondernemingen, maar zeer in het bijzonder voor het internationale concern. Teneinde de eenheid van doelstellingen en de verwerkelijking daarvan te bereiken, moet ten minste eenmaal per jaar aan hogere niveaus inzicht worden gegeven in de gang van zaken van ieder der onderdelen van over de gehele wereld verspreide werkende eenheden. De meest passende stukken hiervoor zijn de begrotingen van omzetten, kosten en resultaten voor het navolgende jaar - eventueel met een prognose van het daarop volgende jaar - en de begroting voor investeringsuitgaven. Na diepgaande besprekingen met hogere niveaus van de leiding en goedkeuring door het hoogste niveau wordt dit een richtlijn voor het toekomstige handelen en een taakstelling tot uitvoering. De uitvoering van de plannen wordt daarbij aan de betrokken lokale leiding gedelegeerd. Zolang de werkelijkheid zich in overeenstemming met de plannen ontwikkelt, hoeft niet te worden ingegrepen. Afwijkingen door onvoorziene gebeurtenissen blijken uit verschillen die moeten worden gemotiveerd (management by exception).

Begroten geschiedt om een grondslag te scheppen voor weloverwogen handelen. Dit handelen is gericht op winstgevendheid en groei. Zonder voldoende winstgevendheid is groei niet mogelijk en zonder groei verschaalt de winstgevendheid. Men zal trachten de groei ten minste in overeenstemming te houden met de groei van de bedrijfstakken waarin men werkt, maar voor het geheel van de meestal gedifferentieerde afzet zal men ook gaarne een stijging zien die niet minder is dan de groei van het Bruto Nationale Produkt in de landen waar men opereert. Afhankelijk van de aard van de produkten zal men verder kunnen komen.

De doelstelling van de winstgevendheid zal zich uiteindelijk richten op een voldoende rendement over het geïnvesteerde kapitaal gezien op langere termijn. Winst als percentage van de omzet is geen toereikende maatstaf. Dit percentage is bruikbaar indien men over kencijfers per goederengroep beschikt, maar het rendement is de fundamentele grondslag voor de winstbeoordeling. Een onderneming kan artikelgroepen hebben waarbij de verhouding van omzet tot geïnvesteerd kapitaal

bijvoorbeeld 3 is, doch andere waarvoor deze verhouding 1 is. Een winstpercentage van 8% van de omzet geeft in het eerste geval een rendement op het geïnvesteerde kapitaal van 24% of na aftrek van 50% winstbelasting 12%, en in het tweede geval 8% of na belasting 4%.

Het internationale concern zal de begrotingen van de maatschappijen binnen een land zinvol samenvatten, de landen eventueel combineren tot regionale groepen en voorts tot een totaal van het gehele concern; ten behoeve van de leiding van produktgroepen zullen samenvattingen per produktgroep moeten worden verstrekt. (Het daarbij optredende vraagstuk van de herleiding der nationale valuta's wordt hierbeneden afzonderlijk behandeld.) Duidelijk zal tot uitdrukking moeten komen waar de beste winstmogelijkheden liggen en waar, bij het achterblijven in ontwikkeling, stimulering nodig is. Het is gewenst in een vroeg stadium een voorlopig overzicht te geven van de trend die zich binnen een produktgroep aftekent om leiding en stafafdelingen de gelegenheid te geven tijdig invloed uit te oefenen. Moderne hulpmiddelen, met name computers, hebben er zeer toe bijgedragen dat zodanige overzichten snel beschikbaar kunnen zijn.

Uit de financiële begroting van bronnen en besteding van middelen (cash flow) zal voor maatschappijen in snelle groei moeten blijken in hoeverre zij hun expansie uit eigen winsten of uit lokaal opgenomen kredieten op korte of lange termijn kunnen financieren, of dat remises uit andere delen van het concern moeten plaatshebben. Voor meer gestabiliseerde maatschappijen zal de omvang van de dividenden die naar de moedermaatschappij kunnen afvloeien, moeten worden beoordeeld en de stand van de lokale, in samenhang met de centrale, financiering moeten worden bepaald.

In het brandpunt van het tot stand komen van de begroting van de producerende en verkopende maatschappijen staat de administratieve manager. Indien de winstgevendheid vermindert of niet in voldoende mate toeneemt, moet naar alternatieve oplossingen worden gezocht om een betere relatie tussen kosten en opbrengsten te verkrijgen; met de commerciële en technische directeurs moet de administratieve directeur als lid van het management team samenwerken tot het vinden van de onder de gegeven omstandigheden optimale oplossing. In iets andere vorm doet ditzelfde zich voor op de hogere niveaus, waar stafafdelingen van hoofdkantoren adviserend optreden.

De begroting op middellange termijn

Deze verschilt in beginsel van de jaarbegroting, die een neerslag in cijfers is van de taakstellende opdracht, het plan van actie, voor het eerstvolgende jaar. De begroting voor een verder gelegen jaar, bijvoorbeeld voor de situatie na vijf jaar, is een bezinning op de richting waarin de toekomstige ontwikkeling moet gaan om de plaats in de markt en de rentabiliteit te behouden of te verbeteren. Zij treedt minder in bijzonderheden omdat zij alleen een indicatie kan geven, maar is daarom niet minder noodzakelijk: de onzekerheid, die toeneemt naarmate de periode langer wordt genomen, dwingt tot vooruitzien.

De wenselijkheid van deze oriëntering geldt voor vele ondernemingen, maar in het bijzonder voor het internationale concern, dat in vele landen waar het werkt, wordt geconfronteerd met de opbouw van grotere markteenheden: in Europa door de voortschrijdende ontwikkeling van E.E.G. en E.V.A., in Zuid-Amerika door de Latin American Free Trade Association, en met pogingen in deze richting in Ara-

bische en andere Aziatische en Afrikaanse landen. De Algemene Overeenkomst inzake Tarieven en Handel (G.A.T.T.) beoogt wereldwijd overleg ter bevordering van het handelsverkeer door verlaging van tarieven en beperking van restricties. Deze beweging naar internationale economische samenwerking en integratie dient bij het bepalen van meerjarenplannen nauwlettend te worden gevolgd.

De commerciële leiders zullen hun plannen maken voor de grotere markten; meer standaardisatie van produkten, merken en verpakkingen en meer eenheid in reclame zullen worden nagestreefd. Gerekend moet worden met verandering van gebruiksgewoonten, leidend tot nieuwe produkten, en met meer internationale concurrentie. Er zal voortdurend worden gepoogd bestaande produkten te verbeteren of nieuwe produkten in te voeren die de behoeften van de consument beter bevredigen.

De administratieve managers zullen in samenwerking met de commerciële en technische leiding zich rekenschap geven van de economische ontwikkeling in een land en van het kostenniveau. Zij zullen hierbij steun hebben aan de prognoses opgesteld voor de nationale economieën van de landen. In vele landen worden voor een periode van een jaar prognoses gemaakt. Het Commissariat du Plan doet dit in Frankrijk regelmatig voor meer dan één jaar. Het opstellen van zodanige meerjarige prognoses vindt in een aantal andere landen navolging.⁵⁾

Lonen en salarissen blijken in een groot aantal landen ten minste proportioneel te stijgen met de groei van het Bruto Nationale Produkt tegen marktprijzen. Dit betekent dus dat de grotere efficiency bereikt in produktie en distributie ten minste proportioneel aan de loonsom ten goede komt en dat de inflatoire ontwikkeling, waaruit deze ook is ontstaan, in het loonniveau tot uitdrukking komt.

Afschrijvingen op vaste activa zullen moeten worden opgenomen met indexcijfers die steunen op de verwachte prijsontwikkeling voor investeringsgoederen.⁶⁾ Het kan moeilijk zijn het prijsverloop van grondstoffen en materialen te voorspellen. Het kan dan aanbeveling verdienen aan te nemen dat prijswijzigingen daarvan hun weerspiegeling zullen vinden in aangepaste verkoopprijzen.

Veelal zal het niet te vermijden zijn de inflatiefactor in de opbrengstprijzen der produkten in te berekenen. Opbrengsten na aftrek van kosten zullen een bevredigend rendement op het stijgende geïnvesteerde kapitaal - naar toekomstige marktprijzen - moeten opleveren.

Het is van veel belang de ontwikkeling van de structuur van de handel en in

5) Voor de voornaamste Europese landen heeft het Nederlands Economisch Instituut te Rotterdam in samenwerking met Philips en Unilever begrotingen voor de economische groei uitgewerkt tot 1972 (zie Prof. Dr. L. H. Klaassen en Dr. R. Iwema: „An economic Crystal Ball - Long term forecasting” in *Progress - the Unilever Quarterly* 1/1965). De problemen van economische groei en inflatie spelen ook reeds een rol bij de jaarbegroting, maar krijgen een zwaarder accent bij een meerjarenplan.

6) Ik heb in deze bijdrage de toepassing van de beginselen van de vervangingswaarde zoals dit in een aantal Nederlandse ondernemingen wordt gedaan, niet besproken. Het Nederlandse internationale concern Philips doet het consequent. Zie Prof. Goudekot: „An Application of Replacement Value Theory” in *Journal of Accountancy*, July 1960. Dit artikel heeft veel aandacht getrokken in de U.S.A. De discussie beweegt zich daar nog steeds op het terrein van voor- en nadelen van toepassing van „adjusted historical costs” - correctie voor inflatie - (zie o.a. Ira N. Frisbee: „Ascertainment of Profit in Business” - 7e Internationale Accountantscongres 1957) tegenover toepassing van de theorie der vervangingswaarde. Zie ook *Journal of Accountancy*, August 1964, Editorial: „Replacement Costs and Price-Level Adjustments”, pag. 25/26. Het verschil bestaat in hoofdzaak in het in aanmerking nemen van een correctie op grond van een algemene prijsindex of op grond van de specifieke prijsbeweging van de goederen (vaste en vlottende) in de onderneming.

samenhang daarmede de opbouw en activiteiten van de eigen verkooporganisaties in ieder der landen in de meerjarenplannen te betrekken.

Het meerjarenplan is een bij uitstek geschikt middel om zich te bezinnen op de verdere diversificatie van produkten. Het internationale concern zal in zijn streven naar risicospreiding, groei en stabiliteit zijn basis willen verbreden door vergroting van het bestaande assortiment en toevoeging van nieuwe produktgroepen die passen in de ondernemingsstructuur.⁷⁾ Dit kan geschieden binnen bestaande maatschappijen of door acquisities, d.i. het verwerven van aandelen in andere maatschappijen, meestal om daar aanwezige know-how en marktaandeel te gebruiken als een springplank voor verdere expansie.

De mogelijkheden tot acquisities moeten systematisch worden onderzocht. Bij acquisitie heeft de administratieve manager een belangrijke taak in het onderzoek naar de omvang van het vermogen, de normale winstgevendheid en in het geven van een indicatie voor de acquisitieprijs. Het opstellen van een check list van de punten waarop moet worden gelet, is vruchtbaar.

De financiële begroting op lange termijn zal inzicht moeten geven in de methoden waarmee in ieder der landen en voor het geheel een adequate financiering van de operaties tot stand kan worden gebracht. Een goed evenwicht van eigen en vreemde middelen moet uit liquiditeits-, rentabiliteits- en solvabiliteitsoverwegingen worden beoordeeld.

De begroting op middellange termijn is voor het internationale concern voorts essentieel voor de planning van de best mogelijke bezetting van de managementfuncties en de daarvoor vereiste opleiding en ervaring.⁸⁾

Enkele aspecten van investeringsbeslissingen

In het voorafgaande is aandacht gegeven aan de begrotingen van opbrengsten, kosten en winsten en aan de financiële begroting. De begrotingen van de uitgaven voor kapitaalgoederen staan daarmede in nauw verband. Vervangings- en expansie-investeringen moeten in samenhang met de te verwachten ontwikkeling worden beoordeeld.

Investeringsbeslissingen zijn voor de meeste ondernemingen van primair belang. Zij zijn in beginsel beslissingen op lange termijn. Voor het internationale concern worden zij van bijzondere betekenis door de eerder genoemde groei naar grotere markten. In het verleden werd de vestigingsplaats van fabrieken behalve door historische factoren voornamelijk bepaald door invoerrechten, transportkosten en de aanwezigheid van arbeid. Bij het wegvallen van tariefmuren kunnen uit een andere spreiding van het produktie-apparaat, door concentratie of reallocatie van de produktie, voordelen voortspruiten uit „economies of scale”, die onder de vroegere verhoudingen niet bereikbaar waren.

Bij concentratie- of reallocatieberekeningen, waarbij operational research methoden met vrucht kunnen worden toegepast, zal men zich rekenschap moeten geven dat besparingen in eerste aanleg alléén betrekking hebben op wegvallende kosten, in hoofdzaak lonen en salarissen, die eventueel hogere transportkosten ruimschoots zullen moeten overtreffen. Onderscheid zal moeten worden gemaakt tussen voortgaande jaarlijkse besparingen en eenmalige kosten (b.v. afkoop-sommen) verbonden aan het uitschakelen van een fabriek of fabrieksafdeling.

⁷⁾ Zie hiervoor o.a. recente jaarverslagen van Koninklijke/Shell, Unilever, Philips en AKU.

⁸⁾ Zie A. W. J. Caron: „Management and Economic Growth”, Progress 1/1964.

Na dekking van de eenmalige kosten zal een toereikend rendement - na belasting - moeten overblijven over de additionele investeringen die voor de concentratie van de produktie nodig zijn.

Of vaste activa van een te sluiten produktie-eenheid nog niet geheel zijn afgeschreven en nog tegen een hogere dan de verkoopwaarde te boek staan, speelt geen rol in de overwegingen. Indien voordeliger elders kan worden geproduceerd, is niet de boekwaarde en ook niet meer de vervangingswaarde van het complex maatgevend, maar de verkoopwaarde. Het te registreren boekverlies is in feite door de dynamiek van de economische ontwikkeling ontstaan en is aanwezig, of men de consequentie van de sluiting neemt of - uit andere dan bedrijfseconomische overwegingen - daartoe niet overgaat.

Het verdient aanbeveling bij deze vestigingsplaatsstudies de stand van het geïnvesteerde kapitaal en het rendement daarop vóór en na de concentratie te bepalen. Het is mogelijk dat door de concentratie het werkkapitaal, in het bijzonder dat in voorraden, kan worden beperkt. Op het geïnvesteerde kapitaal vóór concentratie moet de correctie worden toegepast van vervangingswaarde tot verkoopwaarde, en de vervangingsafschrijving over het verschil moet eveneens worden uitgeschakeld ter bepaling van het rendement.

Het kan zijn dat een te sluiten fabriek nog jaren zou kunnen werken met slechts beperkte vervangingsinvesteringen. Indien echter belangrijke vernieuwingen moeten worden aangebracht, moet men dit in aanmerking nemen. Een berekening met toepassing van de discounted cash flow techniek is dan de aangewezen methode.

Concentratie van produktie waarbij fabrieken in meer dan één land betrokken zijn, kan belastingconsequenties hebben, die nauwkeurig moeten worden onderzocht.

Het sluiten van een fabriek heeft verstrekkende consequenties van sociale en misschien zelfs van politieke aard; men zal hiermede rekening moeten houden. Waar zulks mogelijk is, zal men hoger personeel en arbeiders voor de onderneming als geheel trachten te behouden door reallocatie van de produktie tot stand te brengen met specialisatie, die een bepaalde eenheid weer een rationele plaats in het geheel kan geven.

Behalve investeringsbeslissingen samenhangend met concentratie of reallocatie van de produktie heeft het internationale concern vele andere investeringsbeslissingen te treffen die verband houden met de ontwikkeling tot grotere markteenheden. Vooruitzien (met toepassing van meerjarige budgetten) en nauwgezette weging van risicofactoren zijn daarbij van groot belang. Rendementsberekening van alternatieven met behulp van de discounted cash flow methode zijn van veel betekenis om het nemen van juiste beslissingen te bevorderen.

Controle op uitvoering

De belangrijkste functies van de leiding zijn:

- a. de constituerende („the new roads along which the concern should travel in the future” - zie boven),
- b. de dirigerende - het besturen van het apparaat waarin de taakstellende begrotingen voor het planmatig handelen een belangrijke plaats innemen,
- c. de controlerende functie, o.m. om vast te stellen in hoever de uitvoering in overeenstemming is met hetgeen werd gepland.

In dit controleren spelen de administratieve managers op de verschillende ni-

veaus een belangrijke rol. Aan hen is de administratieve verantwoording in het algemeen gedelegeerd. Ik beperk mij hier tot de controle op de bedrijfsbegrotingen, voor zover deze betrekking hebben op omzetten en resultaten, en zal vooral aandacht geven aan internationale aspecten.

De afwijkingen van de plannen zullen duidelijk moeten worden getoond en de oorzaken daarvan worden geanalyseerd. Deze interne berichtgeving over omzetten en resultaten kan nimmer los worden gezien van de jaarbegroting. De veelheid van cijfers moet ergens aan worden gemeten; dit zal gebeuren door vergelijking met een overeenkomstige periode van een of meer vorige jaren, maar meer in het bijzonder door vergelijking met het taakstellende plan voor het lopende jaar. Er is echter meer: het plan met toelichtingen treedt meer in details dan de maandelijks berichtgeving over de werkelijkheid. Deze moet tegenover de achtergrond van het meer uitvoerige plan worden begrepen, ook en zelfs vooral indien er afwijkingen zijn. De componenten van kosten en opbrengsten blijken uit het plan. Bij een goed functionerend administratief systeem zal de analyse van de verschillen geen grote moeite opleveren.

Omzetten en winsten moeten aan de leiding worden gerapporteerd per land *en* per produktgroep. De geografische organisatie zowel als die naar produktgroepen moet tot haar recht komen.

Ten aanzien van de resultaten doet zich bij de interne berichtgeving een probleem voor met betrekking tot de onderlinge levering tussen concernmaatschappijen gevestigd in verschillende landen. Mede uit fiscale overwegingen (een juiste prijs zoals tot stand zou komen bij levering tussen derden, is voor de grensovergang vereist) is het veelal nodig dat in het leverende land winst wordt gemaakt. Dit behoeft niet een storend element te zijn, indien van de ene naar de andere produktgroep wordt geleverd. De produktgroepen zijn in de regel van elkaar te onderscheiden industrieën, die op gescheiden markten of deelmarkten opereren. Indien een internationaal concern onderhorige maatschappijen heeft, die bijvoorbeeld papier en verpakkingsmiddelen produceren (en deze in een zelfstandige produktgroep zijn verenigd), kan op marktprijsbasis aan verbruikende concernmaatschappijen in binnen- en buitenland worden geleverd. De papiergroep zowel als de verbruikende produktgroep zal door toepassing van een prijs zoals die tussen van elkaar onafhankelijke partijen geldt, een juist handelsresultaat blijven tonen.

Anders is dit indien binnen een produktgroep een in het ene land gelegen fabriek een eindprodukt of tussenprodukt levert aan een in een ander land gevestigde verkooporganisatie. Interne levering met winst werkt hier storend. Men zal het resultaat, met zijn opbouw, willen zien alsof produktie en verkoop in hetzelfde land hadden plaatsgehad. De intern gemaakte winst moet voor een juist inzicht worden geëlimineerd. Financieel wordt winst in het producerend land gemaakt; in de interne verantwoording kan deze echter aan het verkopende land worden toegerekend teneinde in het land van verkoop een volledig beeld te hebben van de winst die uiteindelijk bij verkoop aan derden wordt bereikt.

Deze situatie moet in de jaarbegroting reeds zoveel mogelijk zijn voorzien. Het geïnvesteerde kapitaal, benodigd voor regelmatige leveringen binnen dezelfde produktgroep, ten behoeve van verkopende maatschappijen in het buitenland kan worden bepaald en intern aan die maatschappijen worden toegerekend. Het rendement op de gehele operatie van produktie en verkoop kan dan worden vastgesteld op dezelfde wijze als wanneer produktie en verkoop in één land plaatshebben.

De resultaten kunnen daarmee op gelijke wijze worden beoordeeld als in landen waar deze complicatie zich niet voordoet.

Snelheid van berichtgeving over omzetten en resultaten - over de gehele wereld 2 à 3 weken na afloop van de maand - is van groot belang om de topleiding in staat te stellen op korte termijn afwijkingen van de plannen te beoordelen en zo nodig passende maatregelen te treffen.

Herleidingskoersen bij consolidatie van begrotingen

Dit overzicht van hoofdlijnen van de begrotingsprocedure en de controle daarop zou niet volledig zijn zonder aandacht te geven aan de vraagstukken van de keuze van de herleidingskoers die men moet toepassen op de begrotingen, welke in eerste aanleg zijn uitgedrukt in de valuta van de landen waar men opereert.

Deze problemen worden veelal in verband gebracht met de consolidatie van de jaarrekeningen, doch voordat zij acuut worden voor de externe retrospectieve berichtgeving, zijn zij essentieel geweest voor de interne berichtgeving. Dit geldt evenzeer voor een aantal andere consolidatievraagstukken, maar onder deze is het herleidingsvraagstuk van valuta het meest specifiek voor het internationale concern.

In de jaren van geringe stabiliteit van de wisselkoersen zijn systemen opgekommen die een vaste waarde in de valuta van consolidatie beoogden te handhaven, waarbij voor eigen interne doeleinden een koopkrachtkoers door de consoliderende maatschappij werd bepaald. De theorie van de Zweedse econoom Cassel, dat de koopkrachtpariteit, dus de verhouding tussen de koopkracht van de valuta's, bepalend is voor de wisselkoers, is daarbij van invloed geweest. Men dient hiermede echter zeer voorzichtig om te gaan. De koopkrachttheorie van Cassel heeft geen stand kunnen houden. De binnenlandse koopkracht van een valuta wordt mede bepaald door de prijzen van goederen en diensten die geen onderdeel van het internationale verkeer vormen. De wisselkoersen worden bepaald door de posten in het internationale verkeer die regelmatig de betalingsbalans van het land beïnvloeden. Door de afwijkende prijzen van z.g. binnenlandse goederen en diensten kan de koopkrachtpariteit blijvend verschillen van de officiële wisselkoers.

Om de vergelijking van de Bruto Nationale Produkten tussen de landen zinvoller te maken wijkt men wel af van herleiding volgens officiële wisselkoersen, o.a. door toepassing van de Milton Gilbert parity rates.⁹⁾ In dit geval wil men echter *alle* goederen en diensten omvatten.

Voor het internationale concern is het evenwel niet van belang zijn resultaten en activa en passiva in verschillende landen te consolideren met een koers die de koopkrachtpariteit reflecteert. Het deert niet of binnenlandse goederen, bijvoorbeeld fabrieksgebouwen, in het ene land f a per m^3 kosten en in een ander land het equivalent van $f 1\frac{1}{2}$ a, mits op de relatief hogere investering per kwantitatieve eenheid een bevredigend rendement kan worden verkregen.

Voor het internationale concern gaat het er in de eerste plaats om tegen welke koers de winst die wordt gemaakt, naar het land van zijn hoofdvestiging zal wor-

⁹⁾ Milton Gilbert and associates: „Comparative National Products and Price Levels” (Organisation for European Economic Cooperation).

den getransfereerd. De winst die plaatselijk wordt behouden, zal in het land worden geïnvesteerd om nieuwe winsten te kweken, waarvoor dan weer hetzelfde geldt. De winsttransfer is een onderdeel van de betalingsbalans; de officiële wisselkoers is dus in beginsel van toepassing.

Het is een gelukkige omstandigheid dat, sinds de theorie van de eigen koopkrachtkoers opkwam, de internationale stabiliteit der valuta aanmerkelijk is verbeterd. De samenwerking in het Internationale Monetaire Fonds heeft gunstige gevolgen gehad. Na de stabilisatie van de Franse economie aan het einde van de jaren '50 hebben de landen van Europa en Noord-Amerika vaste wisselkoersen in belangrijke mate benaderd en deze landen vormen verreweg de sterkste en grootste economieën van de vrije wereld. Zo gezien zijn alleen nog bijzondere maatregelen nodig voor uitzonderingsgevallen. Dit geldt bijvoorbeeld voor een aantal Zuid-amerikaanse landen met snelle inflatie.

In de boven ontwikkelde gedachtengang zal men in landen met snelle inflatie, of bij verstoringen in de betalingsbalans uit andere oorzaken, moeten vooruitlopen op een verlaging van de officiële wisselkoers. Een land met bovennormale inflatie zal zijn betalingsbalans in het algemeen niet in evenwicht *kunnen* houden; meestal uit zich dit reeds door het ontstaan van een niet officiële koers, waartegen transacties worden afgesloten. Men zal dan de beweging van goederen en diensten in het internationale verkeer, de kosten van levensonderhoud en de kosten van investeringsgoederen nauwgezet moeten volgen, evenzeer als de beweging van officiële en niet officiële koersen in het verleden, om daaruit een prognose te maken voor een evenwichtskoers waarbij de officiële koers zich te zijner tijd zal moeten aanpassen. Dit is een benadering, waarbij bijvoorbeeld onzekerheid blijft bestaan over de door de regeringen te nemen maatregelen ter beperking van de inflatie en verbetering van de betalingsbalans en over het effect daarvan. Ik ontken niet dat in deze uitzonderingsgevallen de koopkracht van de valuta weer een rol speelt en weer een interne concernkoers wordt bepaald, maar dit is iets anders dan het toepassen van een interne koopkrachtkoers als algemeen geldende grondslag voor de valutaherleiding.

De gevonden prognosekoers wordt voor de jaarbegroting van de maatschappijen in het land met onstabiele valuta gebruikt bij de consolidatie van de begrotingen. De in de valuta van het land der hoofdvestiging herleide bedragen blijven voor het begrotingsjaar maatgevend. De maandelijkse interne berichtgeving over omzetten en resultaten in dat jaar richt zich op een maand voor maand in het licht van nieuwe ontwikkelingen vast te stellen interne concernkoers.

Slotopmerkingen

Uit het bovenstaande zal duidelijk zijn geworden dat de accountancy-vraagstukken specifiek voor het internationale concern, ook op het gebied van de hoofdlijnen van begroting en controle daarop, vele zijn. Zij konden in dit bestek slechts in het kort worden aangegeven. Een goed functionerend administratief systeem is voor een groot internationaal concern een absolute voorwaarde om zijn wereldwijde taak te kunnen vervullen.

Bij de voortschrijdende integratie van marktgebieden wordt de concurrentie scherper, de eisen die de afnemers aan de produkten stellen, groter. Het internationale concern zal zich daarvan bewust zijn. Het kan efficiënt plannen, met de

meest moderne hulpmiddelen organiseren en controleren en daarmee kapitaal en arbeid op de meest doelmatige wijze daar aanwenden waar dit voor zijn winstgevendheid en voor de nationale economieën nuttig is. De administratieve managers zullen met behulp van de laatste ontwikkelingen in bedrijfseconomie en administratieve organisatie - en met common sense - hiertoe hun bijdrage moeten leveren.

¹⁰⁾ Deze nationale bijdrage voor het Internationale Accountantscongres in Parijs werd ruim twee jaar geleden geschreven. De chronische moeilijkheden om de betalingsbalans van Engeland in evenwicht te houden - die reeds spoedig na de devaluatie in 1949 ontstonden - hebben dit proces de laatste jaren in een acuut stadium gebracht en Engeland na 18 jaar weer genoopt tot devaluatie over te gaan. Een groot land (hoe belangrijk op zich zelf ook, meer toch met een bruto nationaal product dat niet meer bedraagt dan 10% van die der U.S.A. en E.E.G.-landen gezamenlijk) kwam daarmee in de uitzonderingspositie. Ik meen de bovenstaande gedachtengang volledig te kunnen handhaven. Dec. 1967. W.S.