tot verbetering te wijzen, behoort ongetwijfeld tot den maatschappelijken plicht van den accountant.

R. A. DIJKER

PSYCHOTECHNIEK

De belangstelling, die de psychotechniek in ons land geniet, is vooral den laatsten tijd sterk toegenomen; bepaalde die zich in den aanvang uitsluitend tot de kringen van het onderwijs, enkele organisaties van werknemers en enkele gemeenten, benevens een klein aantal industriëele ondernemingen, sinds een aantal maanden is in de kringen van industriëelen bezig een streven naar meerdere kenis omtrent de psychotechniek te ontstaan, die zich o.a. ook uit in het voeren van plannen tot oprichting van een psychotechnisch laboratorium, hetzij alleen, dan wel in combinatie met bedrijfsgenooten. Het wil mij voorkomen, dat menig accountant voor het geval kan komen te staan, dat hem daaromtrent een advies wordt gevraagd; voor hen, die niet een speciale studie van dit onderwerp gemaakt hebben, kan het dienstig zijn in dit blad een en ander te vernemen, dat hen wellicht bij het uitbrengen van zoo'n advies behulpzaam zal kunnen zijn.

Het gebied der industriëele psychotechniek is zeer uitgebreid en omdat in groote trekken de volgende onderdeelen:

a. psychotechniek der beroepskeuze;
b. bestudeering en invoering van doelmatige aanleer- en oefenmethoden;
c. bestudeering van doelmatige arbeidsverdeeling en arbeidsmethoden;
d. aanpassing van arbeidswerktuigen aan den mensch;
e. psycho-hygiëne van den arbeid;
f. bestrijding van bedrijfsongevallen;
e. psychotechniek der reclame.

Elk van deze onderdeelen is reeds door tal van personen bewerkt en ontegenzeggelijk zijn vele resultaten bereikt, die er op wijzen, dat de goede richting daarbij is ingeslagen; er zijn zelfs daardoor enthousiaste voorstanders ontstaan, die beweren dat physische en chemische techniek haar hoogtepunten hebben bereikt en dat van haar geen verbeteringen van eenige beteekenis voor de industrie zijn te verwachten; daartoe zou dan alleen de psychotechniek nog in staat zijn. Zij, die in de techniek zijn ingewijd, weten in ieder geval, dat het eerste gedeelte van deze uitspraak onwaar is, dat er integendeel in de laatste jaren tal van verbeteringen op het gebied der physische techniek zijn ingevoerd, waardoor geheele bedrijven bezig zijn zich te vervormen; denk b.v. aan de glasindustrie en het sigarenmakersbedrijf; zelfs de textielindustrie, die al zoovele tientallen van jaren als machinaal grootbedrijf bestaat, blijft in dit opzicht niet achter. Doch ook het tweede gedeelte van genoemde uitspraak is onjuist, voor zoover dat de gedachte opwekt, dat de psychotechniek reeds nu in staat zou zijn een bevredigend antwoord te geven op het groote aantal vragen, dat op zoo velerlei gebied aan haar kan worden voorgelegd. Daartoe is zij zeker thans nog niet in staat en het zou niet in het belang der psychotechniek zelve zijn, dit anders voor te stellen. Spreekt het feitelijk niet vanzelf, dat de psychotechniek nog niet zoo ver is, als wij bedenken, hoe kort die nog maar bestaat en dat de invoering op eenigszins breedere voet pas dateert uit de jaren na den wereldoorlog.

Evenmin als men zich afwijzend kan stellen tegenover de medische wetenschap, omdat die in allerlei opzichten ook nog steeds zoekende is, kan om die reden de psychotechniek een verwijt treffen, en de medische wetenschap wordt al zoo oneindig veel langer beoefend.

Met opzet is hierop iets langer ingegaan om reeds dadelijk het denkbeeld weg te nemen, dat invoering van psychotechniek een bedrijf reeds direct zou kunnen vrijwaren voor alle moeilijkheden, die zich ten aanzien van het personeel kunnen voordoen.

Laat ons thans eens nagaan, wat dan *wel* bereikt is.

In Duitschland, Tsjecho-Slowakije, Engeland en Amerika bestaan reeds tientallen en in ons land een tweetal fabrieken, die een psychotechnisch laboratorium hebben ingericht, terwijl bovendien in eenige gevallen een aantal middelmatig groote bedrijven, die dicht bij elkaar gelegen zijn en tot denzelfden bedrijfstak behooren, tezamen hetzelfde hebben gedaan. In den regel is men begonnen met dat onderdeel, dat behulpzaam is bij de keuze der werknemers, doch in verschillende gevallen werd het laboratorium, na op dat gebied het vertrouwen gewonnen te hebben, spoedig gemengd in vele vragen, die behooren tot de andere in den aanvang genoemde onderdeelen; langzamerhand breidde dan die dienst zich uit. Spreekt reeds hieruit voldoende, dat de bedrijfsleiders dezer ondernemingen in de psychotechniek een welkom middel tot verbetering van het bedrijf zagen, nog duidelijker blijkt dit uit het feit, dat, voor zoover bekend, geen enkele der ondernemingen, waar met behoorlijke hulpmiddelen was begonnen, weer is overgegaan tot de voorheen toegepaste, vrij willekeurige wijze van werken.

Verreweg de meeste toepassingen behooren tot de psychotechniek der beroepskeuze en ook de uitgebreide literatuur in den vorm van boeken en tijdschriften in verschillende landen houdt zich in hoofdzaak daarmee bezig; daarom willen wij ook hier op dat onderdeel wat verder ingaan.

Dringender dan ooit was in de legers, die aan den wereldoorlog deelnamen de eisch in den kortst mogelijken tijd de beschikking te hebben over een groot aantal menschen, die de geschiktheid voor bepaalde beroepen als vliegenier, chauffeur, waarnemer, ordonnans, enz. bezaten. Het psychotechnisch onderzoek bracht daar uitkomst en werd b.v. in Duitschland al vrij spoedig ingevoerd. Het Amerikaansch legerbestuur liet alle militairen vóór de indeeling onderzoeken, waardoor een enorm materiaal betreffende 1.700.000 personen verkregen werd; de door den oorlog verkregen ervaring kon evengoed toegepast worden in de handels- en industriebedrijven, en zoo zien wij thans, dat in een groot aantal van die bedrijven de toepassingen veelvuldig zijn. Eenige van die bedrijven hebben omtrent de aldaar in toepassing zijnde onderzoekingsmethoden publicaties in verschillende tijdschriften geplaatst, terwijl de niet aan bepaalde industrieën verbonden wetenschappelijke instituten doorloopend nieuwe onderzoekingen doen. Ontegenzeggelijk gaat van vele dezer publicaties een bekoring uit, ook voor den leek. Allereerst n.l. is het onderwerp er een, dat de algemeene belangstelling geniet; de leuze: „de rechte man op de rechte plaats" is nu eenmaal van onzen tijd; doch daarnaast is niet te ontkennen, dat verschillende apparaten en tests, die voor het onderzoek gebruikt worden, getuigen van een zeer groote vindingrijkheid, waardoor deze methoden sterk de aandacht trekken, zonder dat bekend is of er werkelijk goede resultaten mee te bereiken zijn. Wij zullen straks zien, hoe juist dát ons op een dwaalspoor kan voeren. Thans willen wij eerst nagaan, welke positieve resultaten er zijn.

Slechts van een betrekkelijk klein aantal laboratoria zijn nauwkeurig berekende resultaten bekend, doch deze zijn dan ook buitengewoon bevredigend. Wij kunnen hier o.a. noemen het onderzoek van de leerlingen van eenige opleidingsscholen der Duitsche Staatsspoorwegen, van de Wagenbestuurders der Berlijnsche electrische tram, van leerlingen van eenige groote metaalbedrijven, van employé's van groote bankbedrijven, terwijl een aantal publicaties der heeren Dr. Brugmans en Prak van de Dr. D. Bos Stichting te Groningen, hoewel slechts ten aanzien van kleine groepen personen, ook wijzen op de groote voordeelen, die met een goed en deskundig opgezet onderzoek zijn te bereiken. In verschillende gevallen is de overeenstemming tusschen het onderzoek en het oordeel van hen, die door langdurige ervaring bevoegd zijn tot oordeelen omtrent de onderzochte personen, zelfs buitengewoon groot. Doch algemeen wordt als het allereerste voordeel van psychotechnisch onderzoek voor aan-

van
REGISTERACCOUNTANTS
BIBLIOTHEEK

neming en tewerkstelling dit aangegeven: de voor een bedrijf bepaald ongeschikten worden direct afgewezen, wat beslist is in het belang van beide partijen, de uitblinkers komen direct te voorschijn en kunnen van het begin af aan worden benut, terwijl de middelmatigen reeds dadelijk daar te werk gesteld kunnen worden, waar zij waarschijnlijk het best kunnen voldoen. Nog eens moet gezegd worden, dat menige fout kan worden gemaakt, ook al doordat het onderzoek zoo goed als niets leert omtrent de karaktereigenschappen, doch het is niet aan twijfel onderhevig, dat dit aantal fouten zeer veel geringer is dan bij de oude, stelsellooze en vrijwel geheel willekeurige wijze van aannemen. Wij meenen op grond hiervan, dat dit onderdeel van de psychotechniek een groote toekomst heeft en dat elk grootbedrijf of elke combinatie van gelijksoortige bedrijven een groot voordeel kan hebben van een goed ingerichte psychotechnischen dienst. Boven spraken wij reeds als onze meening uit, dat, indien zoo'n dienst eenmaal bestaat en het vertrouwen heeft, zijn taak spoedig zal moeten worden uitgebreid, doch wij willen hierbij nog wijzen op iets anders: al het werk van den psychotechnicus veronderstelt en kweekt aan een absoluut objectieve wijze van werken en o.i. kan op deze objectiviteit niet voldoende de nadruk worden gelegd. Bij aannemen, overplaatsen, doch vooral bij ontslag van personeel is dit van het allergrootste belang; personen, die door hun arbeid doorloopend gewend zijn hun objectiviteit te ontwikkelen, schijnen toch wel zeer aangewezen om mee te spreken bij het behandelen van alle zaken, die het personeel betreffen en die juist zoo dikwijls in het bedrijfsleven van elken dag groote moeilijkheden veroorzaken. Hoe dikwijls wordt bij ontslag-kwesties niet gesproken van voorkeur en partijdigheid en hoe moeilijk is het niet voor den leider om altijd alle subjectieve invloeden terzijde te stellen. Wij zijn beslist van meening, dat hij die objectief weet te zijn, in ieder opzicht het belang van het bedrijf kan dienen en toch het vertrouwen der werknemers kan genieten. Van werknemerszijde is dit reeds langen tijd in Duitschland o.a. erkend en nooit heeft men zich daar verzet tegen de toepassing van de psychotechniek, integendeel. Hoe geheel anders dan met het Taylor-stelsel! [1])

Ofschoon wij op grond van een en ander dus sterk kunnen adviseeren tot invoering van de psychotechniek in het bedrijfsleven, moeten wij onmiddellijk daaraan toevoegen de waarschuwing om het toch vooral voorzichtig te doen. In de eerste plaats, omdat dit zak zich meer dan eenig ander leent tot beunhazerij, doch daarnaast omdat ontegenzeggelijk veel op dit gebied aangeboden wordt en aangeprezen wordt, zonder dat op wetenschappelijke wijze is nagegaan of inderdaad de aangeprezen methode de goede is. Naar onze meening is hiervan een der oorzaken, dat zelfs personen in het buitenland die op dit gebied een goede wetenschappelijke naam hebben — en terecht — tevens geïnteresseerd zijn bij den verkoop van de apparaten, die noodig zijn bij bepaalde onderzoekings-methoden, waartoe zij adviseeren. Tal van psychologen in Duitschland zijn bereid geheele laboratoria te ontwerpen, zelf de toestellen te leveren en tevens een bepaalde werkwijze aan te geven, daarbij de bedrijfsleiders in de waan brengend, dat daarmede ook een, althans grootendeels, juiste methode is vastgelegd, die men maar behoeft te volgen.

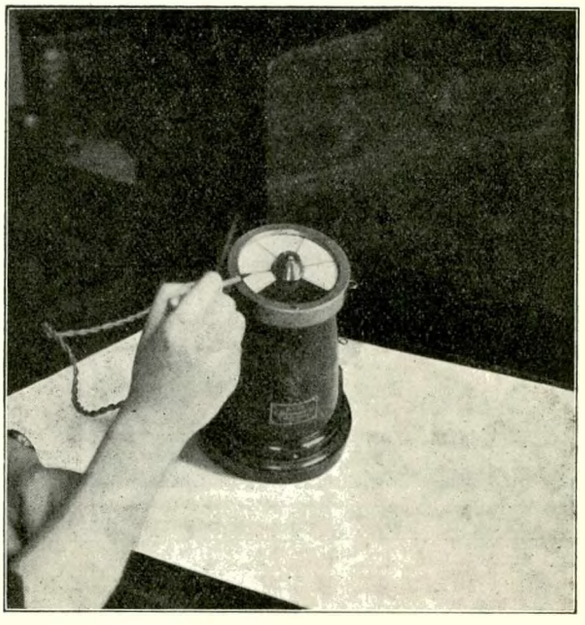
Dit laatste willen wij nader verklaren door middel van een voorbeeld, waarbij dan tevens duidelijk tot uiting komt, hoe een psychotechnisch onderzoek wordt opgezet en gecontrôleerd.

Indien voor een bepaald beroep een psychotechnisch onderzoek wordt ingesteld, moet allereerst worden nagegaan aan welke eigenschappen men moet voldoen om dat beroep goed te kunnen vervullen, m.a.w. er moet een analyse van dat beroep worden gemaakt. Wordt opmerkzaamheid vereischt? Een critisch oordeel? Goede samenwerking van beide handen? Enz. En in welke verhouding staan die geëischte eigenschappen tot elkaar? Door eigen aanschouwing en door ondervraging van hen, die dit beroep door en door overzien, wordt deze analyse verkregen. De psychotechnicus gaat een serie proeven opstellen met behulp waarvan op de verlangde eigenschappen kan worden onderzocht. Vervolgens moeten deze proeven worden geijkt, hetgeen als volgt geschiedt: Een aantal personen, die reeds in het beroep werkzaam zijn en waaromtrent hun chefs een juist, op de praktijk gegrond, oordeel kunnen vormen, worden aan de proeven onderworpen en daarna op grond van de daarbij verkregen resultaten eveneens beoordeeld door den leider van het onderzoek. Aldus ontstaan twee variatiereeksen, waarin de menschen geplaatst zijn. Door middel van een zoogen. correlatieberekening wordt nu vastgesteld, in hoeverre de oorspronkelijke analyse juist was, welke eigenschappen van veel en welke van minder belang zijn en tevens welke proeven voor dat onderzoek haar waarde bewezen hebben. Blijkt dan, dat de waarde van bepaalde proeven uiterst gering is, dan worden deze geschrapt en zoo noodig vervangen door andere, waarna dan door een hernieuwd onderzoek met daaropvolgende correlatieberekening de waarde moet worden aangetoond. Zoo kan men dus langzamerhand komen tot een voldoende serie betrouwbare proeven. Duidelijk blijkt hieruit, dat hier sprake is van een uiterst nauwkeurig en geduldvorderend werk, dat evenwel absoluut noodzakelijk is voor dengeen, die zijn taak met ernst opvat. Tal van berichten in boeken en tijdschriften omtrent de doelmatigheid van bepaalde apparaten voor een bepaald doel missen de daarbij behoorende contrôle-berekeningen en de onderstelling is niet te gewaagd, dat in vele gevallen deze berekeningen achterwege zijn gebleven.

Een der eigenschappen, waarvan verondersteld wordt dat die voor vele beroepen noodig is, is de „oogenmaat", het hebben van een „timmermansoog", dus de gave van afstanden, hoeken enz. op het oog te kunnen schatten. Vooral in Duitschland zijn tal van betrekkelijk dure apparaten in den handel gebracht ten doel hebbend het vaststellen van die oogenmaat.

Enkele daarvan, die zeer dikwijls worden aanbevolen als thuis te hooren in elk goed ingericht psychotechnisch laboratorium, zullen wij, verduidelijkt met een afbeelding, hieronder beschrijven.

1. HOEKVERDEELER

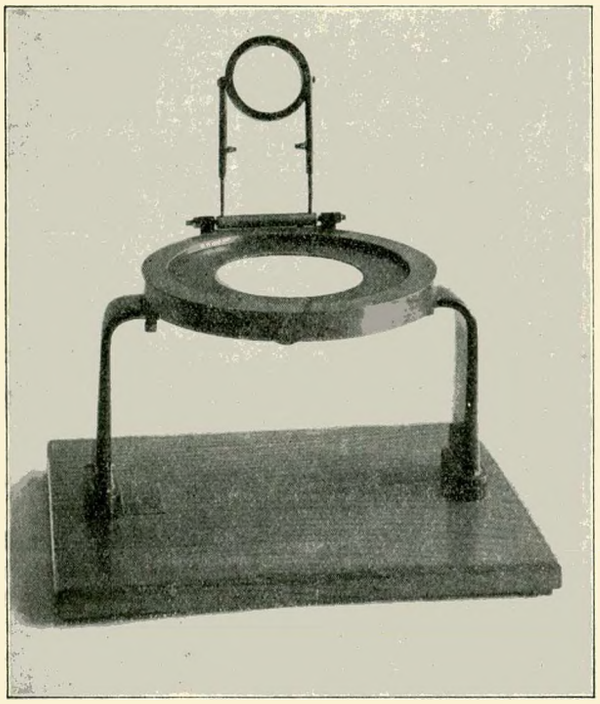


Over een wit aangeduid gedeelte van een cirkel kunnen 4 naalden, die om het middelpunt draaibaar zijn, naar willekeur

[1]) Aan hen, die op zeer duidelijke wijze het verschil tusschen beide willen leeren kennen, wordt ter lezing aanbevolen: Mededeelingen van de Dr. *D. Bos-Stichting*, No. 6. De organisatie van den arbeid: Het Taylor-systeem en de psychotechniek, door Dr. *H. J. F. W. Brugmans*.

heen en weer bewogen worden. De opgave is nu om deze naalden — uitsluitend op gezicht — zoodanig te plaatsen, dat 5 onderling gelijke hoeken worden gevormd. De witte plaat is melkglas, daaronder bevindt zich een andere, waarop de goede stand is aangegeven; door ontsteking van een gloeilamp, die in het apparaat is aangebracht, kan dan onmiddellijk worden nagegaan, welke fout met iedere naald is gemaakt. Iedere proefpersoon moet deze proef een aantal malen herhalen, waarna een gemiddelde instelling kan worden vastgesteld.

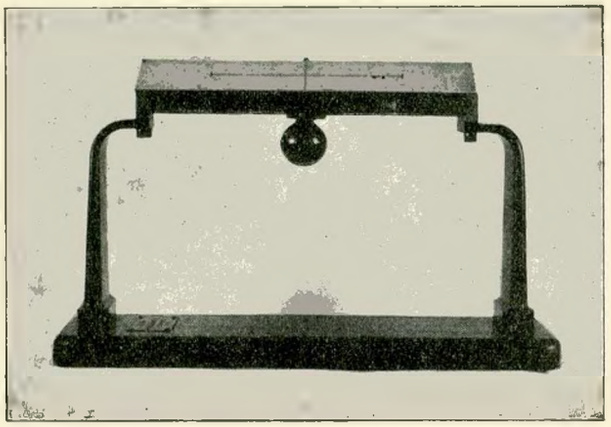
II. MIDDELPUNTSTELLER



Een witte plaat waarop één zwarte punt, kan heen en weer in alle richtingen geschoven worden binnen een ronde metalen ring. De juiste instelling is bereikt, wanneer de zwarte punt zich juist in het middelpunt bevindt. Controle heeft plaats met behulp van een, in de teekening opgeklapt, apparaat.

Ook hier weer eenige instellingen, waarvan het gemiddelde wordt genomen.

III. LIJNVERDEELER.



De afbeelding spreekt voor zich; met behulp van een knop moet een draadje heen en weer geschoven worden, en geplaatst worden zoodanig dat het draadje zich

a. juist in het midden van een bepaalde lijn;

b. juist op $^1/_3$ gedeelte van de lijn recht of links bevindt.

In beide gevallen IIIa en IIIb geschieden meerdere instellingen.

IV. VERTIKAAL- EN HORIZONTAALSTELLER



De witte plaat met daaraan bevestigd handvat is draaibaar om het middelpunt. Gevraagd worden 2 instellingen en wel:

a. de 2 gedeelten van de onderbroken zwarte streep staan vertikaal.

b. zij staan horizontaal.

Ook van IVa en IVb elk eenige instellingen, waarvan de gemiddelden genomen worden.

Deze 4 apparaten dienen dus ter bepaling van de „oogenmaat''; willen zij evenwel waarde hebben voor de oogenmaat in het algemeen, dan moet iemand met een zeer goede oogenmaat bij deze 4 proeven goede uitkomsten te zien geven en omgekeerd. Bestaat evenwel de kans, dat aan eenige proeven zeer goed, aan andere zeer slecht wordt voldaan en komt dat herhaaldelijk voor in alle mogelijke afwisseling, bestaat er m. a. w. niet de minste betrekking tusschen deze 4 apparaten, dan hebben zij ook niet de minste waarde ten aanzien van de oogenmaat in het algemeen.

Waar de beschikking bestond over een buitengewoon groot aantal waarden van meer dan 3000 proefpersonen, kon zeer nauwkeurig door middel van een correlatieonderzoek voor de proeven onderling worden nagegaan, hoe het met deze betrekking staat.

Terloops moet even nader worden ingegaan op het begrip correlatie. De relatie, die bestaat tusschen 2 eigenschappen of tusschen 2 apparaten, kan van verschillenden aard zijn. De eene kan steeds kwantitatief met de andere toenemen, doch de verhouding kan ook een tegengestelde zijn; ook is mogelijk, dat beide geheel onafhankelijk van elkaar zijn. In het eerste geval spreekt men van positieve, in het tweede van negatieve correlatie, terwijl in het laatste geval de correlatie = 0 is.

De berekening van de correlatie-coëfficient r heeft plaats volgens de formule van Bravais-Pearson:

$$r = \frac{\Sigma\ x\ ij}{\sqrt{\Sigma\ x^2 .\ \Sigma\ ij^2}}$$

waarin x en ij voorstellen de afwijkingen van de gemiddelde

prestaties resp. voor 1e en 2e eigenschap of 1e en 2e apparaat.

Bij de berekening kan als hoogste uitkomst + 1, als laagste — 1 worden verkregen; + 1 beteekent dan een volkomen samengaan van beide, — 1 een volkomen uitsluiten van elkaar, terwijl bij 0 van volkomen onafhankelijkheid sprake is.

Voor de boven omschreven proeven heeft nu een correlatieonderzoek plaats gehad, waarbij achtereenvolgens elk der proeven met elk der anderen is vergeleken; de proeven IIIa en IIIb, IV a en IVb werden hierbij als 4 afzonderlijke proeven beschouwd. De uitkomst is in onderstaande tabel vermeld:

Proef	I	II	IIIa	IIIb	IVa	IVb
I	—	+ 0,025	— 0,096	— 0,0101	+ 0,107	+ 0,04
II		—	+ 0,078	+ 0,043	+ 0,248	— 0,039
IIIa			—	+ 0,088	+ 0,573	+ 0,065
IIIb				—	+ 0,156	+ 0,322
IVa					—	+ 0,015
IVb						—

Hieruit blijkt, dat op een 3-tal uitzonderingen na, uitsluitend correlaties van ongeveer 0 optreden, zoodat gezegd kan worden, dat deze 4 proeven zoo goed als geheel onafhankelijk van elkaar zijn. Het 3 tal uitzonderingen kan dit niet ongedaan maken, terwijl daar bovendien waarschijnlijk aan bijomstandigheden gedacht moet worden. Deze 4 apparaten kunnen dus onder geen voorwaarde dienst doen bij een onderzoek naar oogenmaat in het algemeen, terwijl zij toch vrij algemeen voor dat doel worden aanbevolen; wel is nog eenig gebruik van deze apparaten mogelijk b.v. om zeer abnormale afwijkingen te kunnen constateeren, doch met dat doel zijn ze niet geconstrueerd en daarvoor zijn waarschijnlijk betere en eenvoudiger methoden te gebruiken.

Dit voorbeeld toont duidelijk aan, dat een psychotechnisch onderzoek niet zoo maar kan worden ingesteld op grond van wat de literatuur daarvoor aanbeveelt. Ook bij dit vak is grondige kennis van theorie en praktijk vereischt; de psychotechnicus, die wat bereiken wil, moet geheel zelfstandig de problemen kunnen stellen en de oplossing daarvan kunnen zoeken; zij, die in hun bedrijf de psychotechniek willen invoeren, moeten daarvan goed doordrongen zijn. Het is mogelijk, dat over eenigen tijd bepaalde series van proeven voor bepaalde beroepen zóó goed zijn opgesteld, dat zij ook elders gebruikt kunnen worden; de toepassing kan dan door andere personen geschieden, doch voorloopig is het zoo ver nog niet.

Waar gebleken is, dat toepassing van de psychotechniek thans alleen mogelijk is voor hem, die de beschikking heeft over een deskundig psychotechnicus, doet zich de vraag voor op welke wijze die in ons land is te verkrijgen. Wil men niet uitsluitend op buitenlanders aangewezen zijn, waartegen in de praktijk vele bezwaren bestaan, dan wordt het tijd dat industriëelen en andere belanghebbenden eens met ernst gaan overwegen, hoe in ons land een goede opleiding ware tot stand te brengen.

Het zou echter buiten het bestek van dit opstel liggen, daarop verder in te gaan.

Ir. Z. Th. FETTER

DE „HOLDING COMPANY" ALS MIDDEL DER REORGANISATIE

In dit artikel neem ik een geval uit de Amerikaansche praktijk; het spreekt vanzelf dat de naam der betrokken firma door een gefingeerde vervangen werd. De beteekenis van het geval ligt in de waarde, die het heeft voor den accountant, die geroepen wordt na beëindiging van een speciaal onderzoek (investigation) zijn advies uit te brengen omtrent de reorganisatie van een going concern.

Vooraf dient te worden vermeld, dat, alhoewel van primair belang, belastingkwesties zoowel als belastingsmogelijkheden in dit artikel niet worden besproken en aangenomen wordt, dat het concern en al zijne onderhoorige maatschappijen in het zelfde land gevestigd zijn. Bij het hierna te bespreken geval was dit in werkelijkheid niet zoo. Ten einde een zuiver oordeel te kunnen vellen, uitsluitend gebaseerd op bedrijfseconomische gronden, die den accountant in een dergelijk geval als richtsnoer dienen, worden in dit artikel nevenkwesties weggelaten, die ons in de praktijk op het gebied der belastingwetgevingen der verschillende betrokken landen brachten.

De Collins Company was een sedert jaren bestaande onderneming. Zij fabriceerde dorschmachines, tractors en machinale zagen. Vijf onderhoorige maatschappijen waarvan alle aandeelen in het bezit der moedermaatschappij waren, behandelden den verkoop der productie over het geheele land en hadden reparatie-inrichtingen, die aan koopers snelle en vakkundige bediening verzekerden.

De betalingstermijnen aan den landbouw toegestaan varieerden van twee tot vier jaren, waardoor de financieele behoeften der maatschappij steeds aangroeiden. In 1919 en in de eerste maanden van 1920 was het cijfer der verkoopen bizonder hoog en als gevolg liepen de bankschulden geweldig op. De bankeredieten werden voor het grootste gedeelte omgezet in vorderingen op Handelsdebiteuren en in Voorraden, zoodat per 31 December 1920, deze beide activa 90 % der loopende activa bedroegen en meer dan 70 % van het totale actief.

MOEILIJKHEDEN DER ONDERNEMING

De verkoopen verminderden aanmerkelijk in de laatste maanden van 1920 en het bleek bovendien uit de maandbalansen dat de debiteuren hunne verplichtingen niet aflosten. In het voorjaar van 1921 werd er in opdracht van de bank, die de grootste voorschotten verstrekt had, een accountantsonderzoek ingesteld bij de onderhoorige maatschappijen der onderneming en bleek het uit het rapport der auditors, dat het bedrijf dezer firma's niet voldoende winsten voor de moedermaatschappij afwierp om het voortzetten der zaken te rechtvaardigen. Zoo werd er bij eene der maatschappijen bevonden, dat zij $ 500.000 aan Debiteuren had open staan en in het bezit was van voorraden eveneens ten bedrage van $ 500.000. Afgezien van andere activa bedroeg de omzet dezer firma slechts de helft der belegging, daar de omzet over het geheele jaar 1920 niet hooger was dan $ 500.000. De bank wijzigde dan ook hare houding en deelde aan de moedermaatschappij mede, dat het crediet alleen verlengd werd op uitdrukkelijke conditie, dat het bedrijf der onderhoorige firma's zou worden ingekrompen, terwijl het voorschot binnen het jaar beduidend diende te worden gereduceerd, en wel zóó dat per 31 December 1921 nog slechts 60 % van het bankcrediet per 31 December 1920 open zou staan.

De balans per 31 December 1921 vertoonde een weinig bemoedigend beeld. Debiteuren waren niet minder dan einde 1920 en uit de Winst- en Verlies Rekening bleek dat de verkoopen over 1921 slechts 50 % bedroegen van die in 1920. Het verlies over 1921 was dan ook $ 87.000. Er dient verder te worden vermeld, dat de Collins Company naast bankeredieten ook leeningen had uitstaan aan de open markt, welke leeningen in den loop der laatste twintig jaren geplaatst waren door verschillende banken.

Op 3 April 1922 besloten de betrokken banken de obligaties te hernieuwen tot 31 December 1922. De onderneming verplichtte zich echter op deze hernieuwde leeningen een rente van 7 % te betalen en ze per 31 December 1922 geheel af te lossen. Een verder bedrag werd aan de onderneming voorgeschoten