

BOEKBESPREKINGEN

Elmer C. Bratt: BUSINESS FORECASTING

door Drs. J. P. Matthijse

Business forecasting is de titel van een in het najaar van 1958 verschenen boek van Elmer C. Bratt¹⁾, professor in de economie aan de Lehigh Universiteit.

Ofschoon de titel zelf veelbelovend is laat zij toch weinig mogelijkheid tot nadere schatting van de inhoud van het geschrift. Veelal is het naslaan van de inhoudsopgave dan wel een hulpmiddel. Bratt heeft echter gemeend te kunnen volstaan met een „contents” van precies 13 korte regels, welke de 13 hoofdstukken opsommen waaruit de publicatie bestaat. Ook uit het summier voorwoord wordt men niet veel wijzer. Wel wordt dan duidelijk, dat we hier vermoedelijk te maken hebben met een boek, waarvan M. J. Moroney opmerkt: „-- Read them for fun and I promise you a jolly time. Read them for practical profit and I promise you a loss. . . .”²⁾. Het voorwoord stelt nl. een behandeling van de „forecast”-praktijken in het vooruitzicht, zij het met de restrictie, dat het geen handboek wil zijn voor de details van een aantal prognose-technieken. Dit laatste is het dan ook zeer zeker niet geworden.

Globaal kan men het werk van Bratt kenmerken als een verkenning van het terrein waarop men zich begeeft indien de blik wordt geworpen op de toekomst. Vanzelfsprekend kunnen allerlei categorieën zich met hun toekomst bezig houden, zoals een nationale huishouding, de overheid, de bedrijfstak en de individuele onderneming. Iedere categorie heeft daarvoor zijn eigen specifieke redenen. Bratt nu, houdt het oog hoofdzakelijk gericht op de individuele onderneming. Ofschoon een zeer groot deel van het geschrift aan de toekomst problematiek van de andere categorieën is gewijd, geschiedt dit toch voornamelijk omdat de individuele onderneming bij de kwantificering van zijn verwachtingen de toekomstbevindingen van de overige categorieën niet kan ontberen.

De wijze waarop de toekomst van de individuele onderneming kan worden getaxeerd is dus het eigenlijke object van studie. Expliciet maakt Bratt hiervan geen melding en wellicht heeft hij het ook niet zo beperkt

bedoeld. Een algemeen geformuleerde probleemstelling ontbreekt echter. Wel treft men door het gehele boek opmerkingen aan over doel en plaats in de organisatie van de prognosewerkzaamheden, maar zijn boek is vanuit deze vraagstelling zeker niet opgebouwd. Na lezing van Bratt's werk kan men zich evenwel niet aan de indruk onttrekken, dat het centrale hoofdstuk in zijn studie het hoofdstuk is, dat handelt over „The sales forecast methods and uses” (hoofdstuk 10). Het is de compositie van zijn boek, die dit versluiert. Het ware dan ook veel eleganter geweest, indien de studie was aangevangen met het centraal stellen van de verkoopprognose onder verwijzing naar budgetteringspraktijken en organisatie-schema's³⁾. Rond de verkoopprognose zouden dan de problemen die daarmede samenhangen geëtaleerd kunnen worden.

Dit is niet geschied en Bratt begint zijn boek in hoofdstuk 1 met „The forecasting problem”.

Naast allerlei andere opmerkingen introduceert Bratt de begrippen prognose op lange en prognose op korte termijn. Hij laat evenwel na deze eenduidig te definiëren. Vanzelfsprekend echter is dit van het grootste belang, daar hiermede de aard van de te onderkennen bewegingen binnen een periode ten nauwste samenhangt. Volgen wij nu de indeling van Hamberg⁴⁾ dan blijkt Bratt op lange termijn voornamelijk te denken aan de trendmatige of seculaire ontwikkeling en op korte termijn aan de minor business cycle (± 3 jaar).

Ter eventuele geruststelling zij opgemerkt, dat Bratt zich overigens niet ophoudt met de welbekende „conjunctuurtheorieën”. Impliciet hanteert hij deze vanzelfsprekend regelmatig in zijn geformuleerde gedragsrelaties.

In hoofdstuk 2 „Measurement of total Expenditures” brengt Bratt ons in aanraking met het stelsel der Nationale Jaarrekeningen, waarmede een nieuwe mogelijkheid ontstond het gehele werk architectonisch meer aanvaardbaar te maken. Immers de „balans”- of „budget” vergelijkingen bieden een unieke gelegenheid de samenhang tussen de gedragingen van collectieve eenheden en individuele subjecten te illustreren, zoals Koopmans dit

¹⁾ Elmer C. Bratt: „Business forecasting” 366 pag. 1958.

²⁾ M. J. Moroney: „Facts from figures” blz. 322 third and revised edition 1956.

³⁾ Een zeer schematische behandeling geeft Dr. O. S. Rechenauer: „Funktion und Aufgabe des Vertriebsplans” in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung” 2. Jahrgang 58/59 Heft 1 und 2.

⁴⁾ D. Hamberg: „Business Cycles” 1951 blz. 3.

reeds op zulk een brilante wijze deed ⁵⁾. De indeling van Bratt's boek daarentegen komt eenvoudig hierop neer, dat geconstateerd wordt, dat prognoses mogelijk en gewenst zijn op lange en op korte termijn, zowel voor bepaalde economische aggregaten als voor de individuele onderneming. Op basis van deze overweging ontstaat dan de indeling van het boek in hoofdstukken over prognose op lange-respectievelijk korte termijn voor de totale industriële bedrijvigheid, voor de afzonderlijke bedrijfstakken en voor de individuele onderneming. Het boek zou men dan ook eigenlijk een verdere uitwerking en een heractualisering van de hoofdstukken II en IV van zijn, voor het eerst in 1937 verschenen, studie kunnen noemen ⁶⁾. Op dit werk reflecteert Bratt evenwel in het geheel niet.

In hoofdstuk 3 behandelt Bratt „Forecasting the growth of total industry”. De eerste paragraaf gaat in op de groeiconcepten van de „oude” klassieken en Keynes. Dat bij de seculaire stagnatie aan Keynes wordt gedacht en niet aan Alvin Hansen, lijkt mij niet juist ⁷⁾. Overigens is de groei op zéér lange termijn nimmer het probleem van Keynes geweest. Trendmatige en conjuncturele ontwikkeling wordt door Bratt in dit hoofdstuk dan ook nogal eens verwisseld.

Niettemin blijft de vraag of de groei op lange termijn afhankelijk gesteld kan worden van vraag- of aanbodcondities interessant. Bratt kiest ten gunste van de aanbodsfactoren omdat enerzijds bij een aanpassing aan een symmetrische logistische functie (welke functie hij voor een groot deel typisch bepaald acht door vraagfactoren) een prognose model wordt verkregen, dat herhaaldelijk faalde ⁸⁾ en omdat anderzijds dit nu eenmaal de moderne opvatting is!

De aanbodsfactoren ziet Bratt als autonoom. De economische ontwikkeling is dus bijvoorbeeld wel afhankelijk van de bevol-

kingsgroei; de bevolkingsgroei daarentegen niet van de economische ontwikkeling.

Voor de prognose van het bruto nationaal produkt geeft Bratt weinig preferentie aan een mechanische seculaire trend projectie. Liever zijn hem afzonderlijke projecties van de produktiviteit, het aantal werkuren per man en de totale werkende bevolking.

Bij de prognose op lange termijn van het algemeen prijsniveau kiest hij echter een extrapolatie van de historisch gevonden trend.

Terecht legt Bratt zowel in dit hoofdstuk als in hoofdstuk 5 de nadruk op de interdependentie, niet alleen van de verschillende economische variabelen, maar ook van de verschillende economische sectoren.

Zo verschijnt in ons land de laatste tijd nogal eens een studie, die gewijd is aan de gevolgen van de Euromarkt voor een afzonderlijke bedrijfstak. Vaak zijn dit vrij geïsoleerde analyses ⁹⁾. Indien dit het gevolg is geweest van onvoldoende documentatie dan zou een recente publicatie van de O.E.E.C. wellicht reeds een bijdrage kunnen vormen tot verbetering van deze aanpak ¹⁰⁾.

In hoofdstuk 4 „Forecasting the growth of major expenditure divisions” worden de problemen, welke in hoofdstuk 2 reeds werden aangestipt, verder gedetailleerd. Duidelijk blijkt hier, dat de probleemstelling plaats vindt binnen Amerikaanse verhoudingen; stelt men bijvoorbeeld in ons land de ontwikkeling van de uitvoer gaarne centraal, in Bratt's aanpak wordt deze alleen om wille der volledigheid en dan nog slechts als autonome grootheid genoemd.

Vervolgens komt Bratt in hoofdstuk 5 toe aan „Forecasting growth in particular industries”. Behandeld worden de volgende productiesectoren: Staal, auto's, electriciteit, petroleum, gas, kolen, water, landbouwprodukten, telefoon, huisraad, chemische produkten, synthetische produkten en hout. Hieraan gaat de vraag vooraf of de bedrijfstak bij de prognose van haar produktie kan volstaan met een relatering aan de groei van het totale nationaal produkt of, dat een veel gedetailleerder aanpak via de interrelaties tussen de verschillende bedrijfstakken onderling noodzakelijk is. Bratt geeft natuurlijk de voorkeur aan de laatste methode. Het blijkt echter,

⁹⁾ Zie bijv. de studie van F. H. A. de Graaff en F. Bloemendaal: „Die Niederländische Papierindustrie in der E. W. G. und in der Freihandelszone” 92 pag. 1959.

¹⁰⁾ E. S. Kirschen and associates: „the structure of European economy in 1953” 56 pag. 1959.

⁵⁾ Prof. Mr. J. Koopmans: „De budget-vergelijking als verbindingschakel tussen micro- en macro economie” in: „De Economist” No. 2 februari 1955.

⁶⁾ Elmer C. Bratt: „Business cycles and forecasting” 814 pag. Revised edition 1940.

⁷⁾ Voor een uitstekende uiteenzetting over de theorie van de seculaire stagnatie, zij verwezen naar Walter Joelsohn: „Die Theorie der Säkularen Stagnation” 132 pag. 1950.

⁸⁾ Nog tot op vrij recente datum echter bleken aanpassingen van historische reeksen aan de zgn. „Gomperts-curve” vrij goede resultaten op te leveren. Vergelijk „Growth Patterns in Industry” 59 pag. 1952.

dat dergelijke input-output tabellen ook in de U.S.A. nog al te onbetrouwbaar en schaars zijn om op dit kompas te kunnen varen. Bovendien realiseert Bratt zich dat, bij een prognose op lange termijn, de zgn. stoomcoëfficiënten niet langer als constant kunnen worden beschouwd, zodat deze op haar beurt projectie behoeven. Hieraan waagt echter ook Bratt zich niet.

Werden in de besproken hoofdstukken nog voornamelijk prognoses op lange termijn behandeld, in hoofdstuk 6 richt Bratt zijn aandacht op de prognose op korte termijn met een uiteenzetting over „Indicators of business conditions”. De hoofdstukken 7 en 8 respectievelijk genoemd „Short-term forecasting of aggregate-industry” en „The commodity price forecast” vormen met het zesde hoofdstuk een logisch geheel. Evenals in Amerika staat ook in ons land een aanzienlijk aantal economische indicatoren ter beschikking ¹¹⁾. Indien nu de economische beweging zelf eenduidig vaststaat en daarnaast met enige nauwkeurigheid kan worden vastgesteld in welke phase en in welk punt van de phase men zich bevindt, dan waren deze indicatoren een bruikbaar instrument bij de prognose op korte termijn. Helaas is noch het een noch het andere het geval. Naarstig is dan ook immer gezocht naar „leads” en „lags” in statistische reeksen. Blijvende en algemeen aanvaarde resultaten hebben deze onderzoekingen echter nauwelijks opgeleverd.

Ook Bratt staat bij deze problemen langdurig stil. De betrekkelijk geringe effectiviteit van economische barometers, conjunctuurindicatoren, conjunctuurmodellen en hoe de resultaten van allerlei onderzoekingen ook mogen zijn genoemd, hebben ertoe geleid, dat in de tegenwoordige tijd verschillende enquête-methoden sterk in de belangstelling zijn gekomen. In dit verband zijn bijvoorbeeld de „conjunctuuronderzoekingen” van de studiedienst van de Nationale Bank van België interessant ¹²⁾.

Aan de seizoenbewegingen van een geaggregeerde grootheid schenkt Bratt in deze hoofdstukken eveneens enige aandacht. Vanzelfsprekend is een seizoen bij een dergelijke grootheid volkomen een fictie. Ook al zou

men bij de componenten van zulk een grootheid van een „star” seizoen kunnen blijven spreken, dan nog zou het „totale” seizoenpatroon zich regelmatig wijzigen door een zich telkens wijzigende „product-mix”. Zo wordt in het Verslag Arbeidsmarkt ¹³⁾ een seizoen gegeven van de werkloosheid. Ongewijfeld is dit een empirisch seizoen. Het zou interessant kunnen zijn na te gaan of de geleidelijke structuurverandering welke in ons land heeft plaats gevonden (een verschuiving van agrarische naar industriële werkgelegenheid) zich ook heeft geopenbaard in een geleidelijke verandering van dit empirisch patroon.

Overigens besteedt Bratt weinig ruimte aan het seizoen. Dat bijvoorbeeld vrijwel alle economische indicatoren onder invloed staan van seizoenmatige bewegingen wordt door Bratt niet gesignaleerd. De gebruikelijke oplossing om dit seizoen te elimineren is veelal de toepassing van een voortschrijdend 12-maands gemiddelde of te vergelijken tussen overeenkomstige maanden. De eerste methode heeft het nadeel dat hierdoor de informatie ongeveer zes maanden veroudert. Zowel de eerste als de tweede methode hebben als bezwaar, dat bijvoorbeeld een verschil in gewerkte dagen in de maanden een vertekening geeft. Dit is niet alleen een gevolg van een verschil in aantal dagen, maar ook van een verschil in aantal specifieke dagen in de maand (bijvoorbeeld het aantal maandagen). Vooral het betalingsverkeer blijkt hierop vrij gevoelig te reageren. Belangstellenden in deze problematiek zij verder verwezen naar een recente beschouwing in „Statistische en econometrische onderzoekingen” van het C.B.S. ¹⁴⁾.

Over de voorspelling van de prijzen op korte termijn weet ook Bratt vanzelfsprekend niet veel zelfstandigs te zeggen. Wellicht had hij echter iets dieper kunnen ingaan op de systematiek van de marktvormen.

Hoofdstuk 9: „Short-term forecasting of individual industries” vormt een verlengstuk van hoofdstuk 5. De methoden, die in de onderscheiden productiesectoren worden gehanteerd, worden hier summier uiteengezet. Het verzwijgen van de „varkenscyclus” in de agrarische sector getuigt wel van enige moed.

¹¹⁾ Voor een systematische behandeling zij verwezen naar de CBS-publicatie „Indicatoren van de economische toestand 1957”.

¹²⁾ Tijdschrift voor Documentatie en Voorlichting „De Conjunctuuronderzoekingen”, apr. 1958. „Kritisch onderzoek van de resultaten van conjunctuuronderzoekingen in België”, mei 1959.

¹³⁾ „Verslag Arbeidsmarkt”, maandelijks publicatie van het Ministerie van Sociale Zaken en Volksgezondheid. Directie voor de arbeidsvoorziening.

¹⁴⁾ „Een methode om maandelijks indexcijfers te corrigeren voor seizoeninvloeden en voor de invloed van de lengte van de maand toegepast op de algemene productie-index van de industrie”. 4e kwartaal 1958.

In de hoofdstukken 10 en 11 worden vervolgens respectievelijk besproken „The sales forecast: methods and uses” en „The sales forecast: company practices”.

Zoals wij reeds opmerkten had een veel systematischer beeld van de door Bratt behandelde stof verkregen kunnen worden, indien Bratt de problematiek van de verkoopprognose in het begin van zijn studie had gereserveerd.

In de beide hoofdstukken geeft Bratt overigens wel duidelijk te verstaan dat een mechanische prognose, gebaseerd op historisch materiaal, vaak zeer weinig resultaten zal opleveren. Hierop behoort tenminste een deskundige kwalitatieve analyse te worden geënt. In ons land kan men dan ook reeds de tendens bespeuren, dat bureaus en instellingen, die in opdracht veel onderzoekwerk voor bedrijven en bedrijfssectoren verrichten, zich meer en meer gaan specialiseren op een bepaalde sector. Voor de opdrachtgevers wordt het dan zaak een bepaald onderzoek door het meest geëigende bureau te laten verrichten. Dit bureau zou wel eens niet altijd de bestaande relatie behoeven te zijn.

Aan het eind van hoofdstuk 11 vinden we dan verder een korte beschrijving van de gang van zaken bij de prognose in een twaalf-tal ondernemingen.

Tot slot bespreekt Bratt in hoofdstuk 12 nog een aantal prognoses, welke moeilijk in de vorige hoofdstukken kunnen worden opgenomen, zoals prognoses op korte termijn van de werkgelegenheid, de bevolking, het aantal huishoudingen, de rentevoet, de aandelenmarkt, de lonen en het afbetalingscrediet. Verder spreekt hij dan nog over een aantal praktijken van mode-voorspelling en over de mogelijkheden van meting van reclame-resultaten. Door de aanstaande introductie van het nieuwe en kostbare reclamemedium, nl. de televisie, wint dit laatste vraagstuk ongetwijfeld aan actualiteit. Het is jammer, dat Bratt niet een aantal in de U.S.A. gangbare procedures heeft geschetst.

Met hoofdstuk 13 „Checking the adequacy of forecast” eindigt tenslotte het boek. Na een algemene probleemstelling, welke men elders¹⁵⁾ veel beter vinden kan, geeft Bratt in dit hoofdstuk de nacalculatie van een aantal prognoses.

Ofschoon Bratt ook nog even ingaat op de problematiek van de kans op een goede voorspelling, is zijn uiteenzetting zo algemeen en

summier, dat men hiermede nog geen evalueringcriterium bezit.

Bij lezing van Bratt's boek komt men al spoedig tot de conclusie, dat de Amerikanen toch wel heel wat meer long-run informatie ter beschikking staat dan de Nederlandse onderzoekers.

Immers naast de bevolkingsprognose van het C.B.S.¹⁶⁾ kan men in Nederland niet veel meer hanteren dan de reeds van november 1955 daterende publicatie van het Centraal Planbureau¹⁷⁾. Ofschoon deze publicatie ongetwijfeld belangrijk is, is de bruikbaarheid als bron van prognoses van „primaire” reeksen gering. Zo gebruiken bijvoorbeeld vele bedrijven en bedrijfssectoren het reële nationale inkomen als verklarende variabele bij prognoses. De C.P.B.-publicatie geeft van deze grootheid alternatieve schattingen voor het jaar 1970. Afgezien van het feit, dat zelfs het alternatief met de hoogste prognose nog vrijwel zeker aanzienlijk te laag zal zijn, blijft de moeilijkheid hoe voor de schatting van de tussenliggende jaren mag worden geïnterpoleerd. Indien men gaarne het nominale nationale inkomen hanteert worden de moeilijkheden nog groter, daar een prognose van een passende prijsindex niet aanwezig is.

Hoe dit alles ook zij, steeds meer zal zich ook in de Nederlandse samenleving - en niet in het minst aan de kant van het bedrijfsleven - de behoefte openbaren aan prognose op lange termijn van „primaire” reeksen. Het schijnt mij toe, dat in de U.S.A. de moed om dergelijke prognoses te maken en ook te publiceren veel groter is. Zoals duidelijk uit Bratt's boek blijkt, kan het aanwezig zijn van een uitgebreid arsenaal van prognoses ook wel eens een ongerief zijn. Voor Amerikaanse lezers heeft het werk van Bratt dan ook vermoedelijk een kwaliteit meer dan voor buitenlanders, nl. een gebruiksregister te zijn op de vele gepubliceerde prognoses.

Het hele werk nu overziende is de conclusie, dat, indien het boek wat systematischer was opgebouwd, er zeer zeker waardering voor zou kunnen worden opgebracht. Deze waardering zal dan echter toch niet veel verder gaan dan die welke Moroney reeds voorspelde.

¹⁶⁾ „Herziene berekeningen omtrent de toekomstige loop der Nederlandse bevolking 1951-1981”. C.B.S.-publicatie juli 1954. Zie ook: „Vergelijking van de werkelijke met de vooruitberekende loop van de Nederlandse bevolking” in: „Statistische en economische onderzoeken” 1e kw. 1959.

¹⁷⁾ „Een vergelijking der economische toekomstmogelijkheden van Nederland 1950-1970”.

¹⁵⁾ Men zie bijvoorbeeld: „Een vergelijking van de ramingen van het Centraal Planbureau met de feitelijke economische ontwikkeling 1949-1953”. C.P.B. monografieën No. 4 1955.

BAAS BOVEN BAAS

Handboek voor bazen, werkmeesters en voorlieden over de organisatie van fabriek en werkplaats. Samengesteld door een groep deskundigen onder auspiciën van het Nederlands Instituut voor Efficiency.

Uitgever J. Muusses/Purmerend, 1958 232 blz.

door Drs. A. J. Bosman

Een ieder, die direct of indirect betrokken is bij de leiding van fabrieksorganisaties ervaart, dat het realiseren van doelmatige verhoudingen in het productieproces in sterke mate mede afhankelijk is van de medewerking en het begrip van het lager leidinggevende kader in de bedrijven voor de wensen van de bedrijfsleiding. De baas, de werkmeester of de voorman is de schakel tussen de bedrijfsleiding en de uitvoerende arbeiders. De baas brengt de instructies en de aanwijzingen van de bedrijfsleiding over aan de arbeiders. Deze taak kan hij slechts dan goed uitvoeren als hij de bedoelingen van de bedrijfsleiding voldoende begrijpt. Het is duidelijk dat het goede begrip bij de baas gemakkelijker wordt verkregen naarmate hij beter op de hoogte is van de problemen, die de moderne bedrijfsorganisatie biedt. Bedrijfskadertraining en bazencursussen beogen de baas in deze problemen in te leiden. Daarnaast is ongetwijfeld plaats voor en ook behoefte aan een handboek, waarin de belangrijkste facetten van de moderne bedrijfsorganisatie worden uiteengezet op een wijze, die voor het lagere bedrijfskader begrijpelijk is. Een dergelijk handboek kan dienst doen als studiemateriaal ten behoeve van genoemde opleidingsvormen en voorts als naslagwerk voor de baas wanneer hij in de praktijk op bepaalde problemen stuit, waarover hij zich nog eens nader wil oriënteren.

In 1943 is door Ir. J. M. Matthijsen, de tegenwoordige voorzitter van het N.I.V.E., een boekje geschreven onder de titel „Baas boven baas”, dat in bedoelde behoefte voorzag. Sindsdien zijn de inzichten in de eisen die de bedrijfsorganisatie stelt aanzienlijk verdiept. Het „up to date” brengen van het boekje van 1943 maakte het - zoals Ir. Matthijsen in zijn voorwoord tot de nieuwe uitgave vaststelt - dus noodzakelijk, dat het geheel opnieuw zou worden geschreven.

Deze taak is onder auspiciën van het N.I.V.E. vervuld door een 15-tal deskundigen, die elk één of meer hoofdstukken van het boek voor hun rekening hebben genomen.

Het werk omvat - merendeels beknopte - verhandelingen over efficiency en produktiviteit,

de kenmerken van de industriële onderneming, de taak van de baas in het bedrijf, de menselijke verhoudingen rondom de baas, budgettering, de kosten van de arbeid, overige kosten, bedrijfssignalering, arbeidsstudie en werkmethodeverbetering, prestatie en beloning, werkvoorbereiding-planning en voortgangscntrole, kwaliteitsbeheersing, de ideeënbus, onderhoud en veiligheid.

In deze opstellen komen naar mijn oordeel vrijwel alle belangrijke onderwerpen, waarmee de baas in de praktijk te doen kan krijgen aan de orde. Speciale vermelding verdient het opnemen van het aantrekkelijke hoofdstuk over de betekenis van de „menselijke betrekkingen” voor de baas. De eindredacteur Drs. P. van Zuuren, stafmedewerker van het N.I.V.E., schrijft in zijn inleidende opmerkingen, dat een keuze is gemaakt en dat niet alle bazenproblemen zijn behandeld. Deze mededeling neemt niet weg, dat ik mij moeilijk kan voorstellen dat de heer Van Zuuren nog een lange lijst van onderwerpen tot zijn beschikking heeft, die bij de definitieve vaststelling van de inhoud van het boek zijn afgevallen. Gegeven de doelstelling - de samenstelling van een *handboek* voor de baas - is de eindredactie naar mijn mening stellig doeltreffend geweest. Hierbij zij aangetekend: op één uitzondering na. Als een gemis moet worden genoemd het ontbreken van een bespreking van de specifieke problemen verbonden aan de stukproductie. In enkele hoofdstukken wordt de stukproductie in het voorbijgaan aangeduid, in de ondertitel van het hoofdstuk werkvoorbereiding, planning en voortgangscntrole wordt de - overigens weinig fraaie - term: massa- en enkelfabricage gebruikt, maar tot een behandeling van de stukproductie komt het niet. Wellicht is het ter zijde laten van deze problematiek te verklaren uit de omstandigheid, dat bijna alle medewerkers aan het boek, blijkens de opsomming van hun functies, werkzaam zijn in bedrijven waarin massaproductie wordt toegepast. Deze verklaring vergoedt het gemis evenwel niet. De baas in een bedrijf met stukproductie zal van belangrijke delen uit het boek b.v. over arbeids- en tijdstudie, werkmethodeverbetering, prestatiebeloning, planning etc. zeggen: dit is niet voor mij geschreven; het is van betekenis voor mijn collega's, die standaardproducten vervaardigen maar voor mijn gevarieerde en gecompliceerde werkstukken heb ik aan theoretische verhalen niets. Deze baas oordeelt voorbarig en onjuist. Een uitleg waarom dit zo is en hoe de vastgelegde algemene richtlijnen ook voor bedrijven met stukproductie toepasselijk kunnen zijn zal in een

eventuele herdruk een aanwinst betekenen.

Behalve met de keuze van de onderwerpen - met één restrictie dus - kan ik eveneens instemmen met de wijze waarop de vele schrijvers zich hebben gekweten van hun taak het hen toegewezen onderwerp in grote lijnen en duidelijk te behandelen. In het algemeen kan worden gesteld, dat de essentiële problemen op heldere en overzichtelijke wijze worden uiteengezet. In het bijzonder geldt dit voor het belangrijke hoofdstuk 9 betreffende Arbeidsstudie en Werkmethodenverbetering, dat volgens mededeling van de eindredacteur grotendeels nog de oorspronkelijke tekst van Ir. Matthijsen bevat.

Een moeilijkheid bij het schrijven voor weinig geschoolde lezers is: duidelijk te zijn zonder te vervallen in een te vergaande eenvoud. De meeste schrijvers hebben deze moeilijkheid op verdienstelijke wijze overwonnen. Enkele

uitglijdingen zijn echter niet uitgebleven; zo is enerzijds een uitvoerige tirade op blz. 127 over de wenselijkheid van het vermijden van rommel in de fabrieksruimte mij van de eenvoud wel iets te veel en zou ik anderzijds bij een aantal grafische voorstellingen gaarne een duidelijker toelichting hebben gezien of wel een vereenvoudiging van het grafische voorbeeld (blz. 178, 193, 198). Met voorbijzien van deze „kleinigheden” kom ik tot de conclusie, dat de herziene uitgave van „Baas boven baas” zowel wat de keuze van de onderwerpen als wat de behandeling dezer onderwerpen betreft uitstekend aan haar doelstelling - handboek op het terrein van de bedrijfsorganisatie te zijn voor de baas - beantwoordt. Niet alleen bazen, ook bedrijfsleiders en patroons van kleine bedrijven kunnen er ongetwijfeld hun voordeel mee doen.