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

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Accounting for leases

K e n l e y, W. J. — In de aard en de omvang van de administratieve verwerking van leasing-transacties heeft een snelle ontwikkeling plaatsgevonden, in feite zonder goede theoretische basis. De auteur illustreert dit met een exposé van bestaande opvattingen en praktijken.

Naast een grote verscheidenheid van de produktiemiddelen die door leasing verkregen kunnen worden, verschilt ook de aard van de leasing-contracten in hoge mate. Een belangrijk onderscheid bestaat tussen niet-opzegbare contracten op lange termijn en opzegbare overeenkomsten met kortere looptijd.

Administratieve problemen, waarover de leners niet eensluidend oordelen, geven aanleiding tot een verscheidenheid in administratieve verwerking. Is de rentelast een schuld, of moeten we elk jaar de interest alleen als kosten boeken? Moet de gekapitaliseerde rentelast van het door leasing verkregen produktiemiddel als activum geboekt worden? Schrijver vindt dit laatste juist.

De tweede helft van het artikel beziet dezelfde problematiek van de administratieve zijde van de leasing company, waar analoge twijfelpunten bestaan.

A III - 2 *The Accountants' Journal, augustus 1968*
E 736.42

E.D.P. and internal control

C u n i n g h a m e, D. H. — Een algemene opvatting omtrent automatische informatieverwerking is dat het de interne controle verzwakt. Dit hoeft niet altijd het geval te zijn, vooral niet als er een systematische controle bestaat op de werking van de computer-afdeling. Een aantal controlemogelijkheden wordt besproken.

Organisatie: In de computerafdeling dient een strikte arbeidsverdeling doorgevoerd te worden, zodat geen taakverwarring kan ontstaan. Diegenen die de data verwerken mogen geen invloed hebben op het tot stand komen van de gegevens.

De toegang tot de programma's en dossiers dient beperkt te blijven tot bevoegde personen. Ook de bibliotheek dient onafhankelijk te zijn van de computerafdeling. De opgeslagen programma's dienen geregeld gecontroleerd te worden op bruikbaarheid. Om de machine zo efficient mogelijk te laten werken moet een logboek worden bijgehouden.

De controle op in- en uitgaande gegevens dient te geschieden door een onafhankelijke afdeling.

Controle van de programma's kan worden vereenvoudigd door gestandaardiseerde programmering. Van elk Programma dient een beschrijvend handboek aanwezig te zijn.

Controle op de input. Gecontroleerd moet worden of de ingevoerde gegevens consistent zijn en overeenstemmen met de verstrekte gegevens. Hiervoor zijn een aantal methoden, als voorgenummerde invoerbladen, het eerst laten lezen van de gegevens door de computer enz.

Controle op de dossiers. Om deze goed toegankelijk te houden is een goede aanduiding noodzakelijk. Alleen daartoe bevoegde personen dienen toegang te hebben tot de dossiers.

Controle op de werking: de werking is geheel afhankelijk van de operateur. Daarom is in de computerafdeling een strikte discipline vereist.

Controle op de output. Hiervoor kunnen een groot aantal technieken genoemd worden: vergelijking met reeds bekende gegevens en numerieke controle, zoals toegepast wordt bij de banken. Ook hier dient de controleafdeling onafhankelijk te zijn.

A III - 4 *The Chartered Accountant in Australia, augustus 1968*
E 738.4

What is the role of the auditor at shareholders' meetings?

Richardson, J. E. — Allereerst wordt uiteengezet wat de rol van de accountant in het verleden was en met welke nieuwe aspecten zijn functie, als gevolg van de groeiende belangstelling van de aandeelhouders voor de financiële positie van het bedrijf, is verrijkt.

In de meeste bedrijven was de accountant op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering aanwezig om uitsluitend zijn eventuele herbenoeming aan te horen. Uit het éénmaal per jaar verschijnend „Report of Stockholders activities" blijkt dat in de Verenigde Staten de aandeelhouders steeds meer invloed uitoefenen op de herbenoeming van de accountant. Zijn rapport wordt vaak niet alleen naar de directie maar ook naar de aandeelhouders zelf gezonden.

De vraag doet zich voor, of de accountant op de aandeelhoudersvergadering in discussie moet treden met de aandeelhouders, inzake de financiële positie van de onderneming.

De schrijver gaat in op de verschillende vragen waarop de accountant wel of niet zou moeten antwoorden. In dit opzicht is de relatie tussen hem en de directie belangrijk. Het mag nimmer zo worden dat de accountant financiële gegevens verstrekt zonder goedkeuring van de directie.

In verband met genoemde relatie werd door een studiecommissie een voorstel gedaan tot de oprichting van zgn. Audit Committees of the Board of Directors.

Richardson geeft een opsomming van de mogelijke taken van een dergelijke commissie en komt tot de slotsom dat deze een belangrijke functie kan vervullen als advies-commisie van de directie wat betreft de controle op de financiële handelingen van de onderneming.

A IV - 2 *Canadian Chartered Accountant, oktober 1968*
E 324.221.2

De accountant en de automatisering van de administratie

Starreveld, Prof. R. W. — Ter gelegenheid van de Efficiencybeurs 1968 heeft Starreveld enige gedachten uitgesproken over dit zeer actuele onderwerp. Zijn uitgangspunt daarbij was het stormachtige karakter van de technische ontwikkeling op het gebied van de informatie-verwerking. Juist op het gebied van de administratie is deze invloed in bijzondere mate ervaren. De traditionele boekhouding is bezig uit te groeien tot een informatie-verzorgende eenheid, die alle geledingen van de bedrijfshuishouding doordringt en beheerst en dienstbaar is aan alle niveaus van leiding. Naarmate dit stelsel gecompliceerder wordt is er een steeds grotere behoefte aan een adviserende deskundige. Hierin kan worden voorzien door de accountant met zijn deskundigheid op het gebied van de bedrijfswetenschappen en bedrijfspraktijk. In veel opzichten is sprake van ingrijpende veranderingen in de wijze van administreren, die bezig zijn zich te voltrekken en dit heeft uiteraard gevolgen voor de accountantscontrôle.

Dit blijkt in het bijzonder bij de invoering van elektronische informatie-systemen en de daarbij verlangde medewerking van de accountant.

A IV - 3 *De accountant, oktober 1968*
E 741.23

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Das Buch der Zukunft

Arntz, H. — Het is voor de wetenschapsbeoefenaar, zelfs voor de specialist, een onmogelijkheid de steeds groeiende stroom van wetenschappelijke publicaties op zijn gebied te verwerken. Slechts een zeer klein percentage wordt gelezen, zodat veel informatie in vergetelheid raakt of dreigt te raken. Het gevolg is dat bestaande wetenschappelijke informatie telkens opnieuw verworven moet worden. Vroegere inspanning blijkt achteraf zinloos te zijn geweest.

Men veronderstelt dat de stroom publicaties in de toekomst nog in omvang zal toenemen als gevolg van het toenemende aantal wetenschapsmensen, die bovendien nog in een grotere verscheidenheid van talen zullen publiceren dan tegenwoordig.

In deze situatie is de computer de enige hoop. De computer kan alles opnemen, bewaren en reproduceren. De computer kan zelfs de ingebrachte resultaten volgens een vast programma combineren. Het zal echter moeilijk zijn de output tot het wezenlijke te beperken en de vragen met behulp van codes tot de kern van de probleemstelling te doen doordringen. Consequent doordenkend komt de schrijver tot de vraag waarom wetenschappelijke

resultaten niet onmiddellijk in de computer worden opgeslagen, zonder ze vooraf te laten drukken. De wetenschappelijke werken en tijdschriften welke nog wel in gedrukte vorm zullen verschijnen, zullen dan van hoger niveau kunnen zijn en zullen meer mensen bereiken. Overigens meent Arntz, dat de huidige druktechniek niet toereikend zal zijn. Wat dat aangaat, ziet hij de toekomst in de techniek van lichtdruk, die geschakeld aan de computer, de informatiecrisis kan overwinnen. De creatieve mens zal door mechanisering der informatie meer vrijheid krijgen en zich kunnen richten op het „Übermechanische".

Ba III-2 *Data Report, juli 1968*
E 735.2

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Value Depreciation

W r i n c h, R. P. — De in dit artikel bepleite methode van afschrijving wordt geplaatst in het kader van de prijspolitiek. Het criterium voor de juistheid hiervan wordt gevonden in de vraag of efficiente concurrenten overeenkomstige kostencijfers hebben, zodat de prijs op de verkoopmarkt hoog genoeg zal zijn om de kosten te dekken.

De gangbare afschrijvingsmethoden voldoen niet aan dit criterium, waarbij o.m. gewezen moet worden op het feit dat men vaak zijn calculaties baseert op historische kosten en niet op de vervangingswaarde. En passant geeft de schrijver aan hoe men in geval van te snelle afschrijvingen toch de werkelijke gemiddelde economische levensduur kan schatten.

Wrinch wijdt enige aandacht aan de organisatorische aanpak van problemen die samenhangen met de kostenbepaling in de sfeer van duurzame produktiemiddelen. Een hem bekend bedrijf heeft een z.g. „plant hire budget centre" ingericht waarbij de kostenproblematiek benaderd wordt vanuit de gedachte de fabriek met zijn machines en installatie als eigendom te beschouwen van de ingenieur, die dan verder verondersteld wordt deze duurzame middelen te verhuren aan het bedrijf en daarbij alle kosten in rekening brengt. De merites van deze benaderingswijze worden door de schrijver uiteengezet.

Hierna volgt een uiteenzetting van de nieuwe afschrijvingsregels. In principe moet gecalculeerd worden op basis van vervangingswaarde, waarbij echter, in geval de markt de verkoopprijs gebaseerd op de kostencalculatie niet kan dragen, overwogen moet worden de afschrijving te verlagen.

De opsomming van de afschrijvingsregels getuigt niet alleen van een afschrijvingsfilosofie, maar bedoelt ook practisch toepasbare aanwijzingen te geven.

Ba IV - 6 *The Accountant, 26 oktober 1968*
E 347

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Le Factoring

T e s t o n, J e a n-C l a u d e — Een factor treedt op als beheerder, als verzekeraar en als financier van schuldvorderingen. Als beheerder omdat hij zijn cliënt voor de verkoop adviseert en hem ontlast van het na de facturering te verrichten werk zoals het bijhouden van de debiteurenadministratie en de incasso. Als verzekeraar omdat hij de betaling van geaccepteerde schuldvorderingen garandeert. Als financier omdat zijn cliënt nu eerder betaling ontvangt.

Wat zijn de kosten van factoring? In de eerste plaats een commissie als beloning voor de administratieve en boekhoudkundige diensten en het risico. In de tweede plaats een interest als beloning voor het gegeven krediet.

De bezuinigingen die factoring oplevert hebben vooral betrekking op het risico van wanbetaling en de betere mogelijkheden die de factor heeft om het administratieve werk te verrichten.

Factoring maakt het ook mogelijk meer activiteiten te ontplooien, zoals vergroting van de exportactiviteit. De factor kent immers de markt. Dat vergroot de winstmogelijkheden.

De economische expansie noodzaakt de ondernemers zich meer te richten op de afzet en op technische verbeteringen. Factoring maakt die specialisatie mogelijk.

Ba V - 5d *Revue française de comptabilité, oktober 1968*
E 325.313.3

Banks move into high-risk commercial financing

S h a y, P e n G r e e r, C. C. — Er is een recente ontwikkeling in het bankwezen, waarbij handelsbanken zich meer gaan interesseren voor factoreren en lenen tegen cessie van vorderingen. Na een beschrijving van het factoreren en de regels die daarbij in acht genomen moeten worden, is aangegeven in welke bedrijfstakken en in welke omvang factoreren plaatsvindt. Daarna wordt de historische ontwikkeling van het factoreren bij de

handelsbanken besproken. Het lenen tegen cessie van vorderingen wordt eveneens in de historische ontwikkeling geschetst; opvallend is hierbij de langzame groei in deze sector.

De wijze waarop de diverse handelsbanken zich op het gebied van factoreren hebben begeven is verschillend: door overname van bestaande financierings-instellingen dan wel door rechtstreeks op de markt te treden. Voorzien wordt dat een concurrentieverhouding zal ontstaan tussen handelsbanken en financierings-instellingen. In de opinie van de schrijvers bestaat een tendens bij de banken om zich meer te interesseren voor leningen waaraan een hoger risico verbonden is.

Ba V - 5d; Bb X - 2 *Harvard Business Review, november/december 1968.*
E 324.3

To lease or not to lease?

M a r r a h, G. L. — De voor- en nadelen van leasing, vergeleken bij het met geleend geld kopen van produktie-middelen, worden besproken aan de hand van een hypothetisch model. Als voordelen kan men noemen: het niet aantasten van de mogelijkheid krediet op te nemen doordat leasing meestal niet op de balans zichtbaar is, de vermindering van de gevaren van economische veroudering en het intact blijven van het werkkapitaal.

Hiertegenover staat dat bij leasing het bezit van kapitaalgoederen niet groeit, de vaste verplichtingen toenemen en de kosten hoger zijn. Aangezien er nog vele andere voor- en nadelen zijn die buiten de kostensfeer vallen is het duidelijk dat de visie van de bedrijfsleiding bepalend is of leasing wordt toegepast of niet. Leasing is slechts een van de vele financieringsvormen die toe te passen zijn.

Bij beslissingen op grond van andere dan kostenfaktoren zal de onderneming moeten waarmaken dat ze juist heeft gehandeld.

Ba V - 5d; *Financial Executive, oktober 1968*
E 325.313.2

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Produktdiversificatie als voorwaarde voor continuïteit

T r o m p, D r. i r. Th. P. — De auteur ziet de produktdiversificatie als een voorwaarde voor de continuïteit van de internationale onderneming. Dit inzicht is langzaam gegroeid en blijkt in de loop van de tijd meer en meer het commerciële beleid van de onderneming te gaan bepalen.

In de regel zal een onderneming niet beginnen met het fabriceren van een uitgebreid pakket van gevarieerde artikelen. De technologische kant staat aanvankelijk op de voorgrond en het beleid zal dan ook produkt-georiënteerd zijn. In een latere fase, als de markten voor de produkten zijn ontwikkeld, zal ter behoud van de afnemer steeds meer met zijn wensen rekening moeten worden gehouden.

Oorzaken van de verschuiving van produktoriëntatie naar marktoriëntatie zijn o.a. grotere welvaart en meer vrije tijd die leiden tot een gevarieerder bestedingspatroon. De produktdiversificatie zal moeten steunen op 3 pijlers, nl. 1. de wetenschappelijke research; 2. de mogelijkheid technische vindingen om te zetten in een commercieel produkt en 3. systematisch commercieel onderzoek, dat een beter inzicht in de wensen van de markt zal geven.

Een goed toegepaste diversificatie (ook geografisch en seizoenmatig) leidt tot stabiliteit in het gehele commerciële beleid. De auteur is van mening dat diversificatie aan de basis hoort te liggen van het totale denken van de ondernemingsleiding.

Ba VI - 2 *Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, november 1968*
E 134.124.123

Predicting the Present

M e n c h e r, A. G. — In de V.S. is een bedrijvigheid opgebouwd met een omzet van meer dan 1 miljard dollar per jaar, die gebaseerd is op kennis en denkwerk en waarvan de opbrengsten louter en alleen voortkomen uit „brains". Het gaat om de systeemanalyse. De 20.000 hoofdarbeiders van deze „industrie" zitten in denk-tanks, d.w.z. organisaties waarvan de leden letterlijk enkel en alleen betaald worden om te denken.

Het meest beroemde voorbeeld is misschien wel de Rand Corporation, die in beginsel is opgericht door de U.S. Air Force, om te denken over de omvangrijke problematiek van de nucleaire aanval en verdediging.

Nu wordt de systeemanalyse toegepast op kritieke niet-militaire gebieden, speciaal waar snelle technische vooruitgang diep ingrijpt in het huidige sociale leven.

Men is doordrongen van de noodzaak om de grote, ontzagwekkende problemen aan te vatten voordat ze uit de hand gaan lopen.

Tegen hantering van de systeemanalyse in dit verband zijn nog veel bezwaren in te brengen, vooral in deze beginfase van de civiele toepassing. Er is echter geen alternatief, indien men tenminste ernst wil maken met de onheilspellende problemen van deze tijd en ze op verantwoorde wijze wil benaderen.

De Britse inspanning op dit terrein is, in vergelijking met die in de V.S., niet alleen te klein, maar ook teveel geconcentreerd in de publieke sector. Door te weinig gebruik te maken van bijzondere bekwaamheden buiten deze sector gaat men voorbij aan de mogelijkheden om deze productiefactoren maatschappelijk volledig productief te maken.

Ba VI - 3 *Management Today, november 1968*
E 510.11

De consequenties van het groeiend middenstandsbedrijf

d e J o n g, K. J. — In dit artikel wordt de ontwikkeling naar grotere bedrijfseenheden in het midden- en kleinbedrijf geschetst. Op de oorzaken van deze ontwikkeling en de wijze waarop deze zich in diverse bedrijfstakken voltrekt wordt ingegaan.

De ondernemer zal zich bij zijn bedrijfsbeleid meer op de toekomst moeten richten. Mede aan de hand van de structurele ontwikkeling worden de mogelijkheden tot aanpassing aangegeven.

In het bijzonder worden de problemen verbonden aan bedrijfsvestigingen in nieuwe woonwijken behandeld.

Tenslotte wordt ingegaan op de financieringsproblematiek. Aan de hand van voorbeelden worden de verschillen tussen huur, leasing en koop belicht. Gewezen wordt op de noodzaak, mede uit financieringsoogpunt, vroegtijdig voor een opvolger te zorgen.

Ba VI - 9 *Het Accountantsberoep, oktober 1968*
E 628.22

Long-range Planning and its Significance for the Accountant

E m m e r s o n, B. F. — Lange termijnplanning (LTP) in de onderneming is na de oorlog sterk opgekomen door de grote invloed die van de groei van de economie en de wijzigingen in de technologie is uitgegaan. Bovendien maakt de invloed van de LTP van de overheid, en de daaruit voortkomende statistische gegevens, de LTP bereikbaar voor minder goed gedocumenteerde bedrijven.

LTP bestaat uit vier elementen: 1. de analyse van de onderneming zelf; 2. een evaluatie van het kader waarbinnen de onderneming opereert; 3. formulering van de doelstellingen en 4. de bepaling van de strategie. In de praktijk zijn deze elementen niet te scheiden.

De analyse van de onderneming dient zowel vanuit interne als van externe gezichtspunten te geschieden. Van veel belang daarbij is de plaatsbepaling van het bedrijf en van de groep afnemers waarop zij zich richt. Vaak zal dit het moeilijkste aspect zijn. Als de onderneming in meer branches tegelijk werkt, kan de opstelling van een matrix van afnemers en produktgroepen een goed hulpmiddel zijn.

Meer en meer gaat men bij LTP de nadruk leggen op de behoeften van de afnemers i.p.v. de mogelijkheden van het produktie-proces.

Als het belangrijkste doel wordt genoemd groei. Uit deze algemene doelstelling moeten meer concrete doelen afgeleid worden. Daarbij moet worden uitgegaan van bestaande produkten en markten, terwijl in een volgend stadium de mogelijkheden van diversificatie worden geanalyseerd. Hierbij zal men vooral rekening dienen te houden met de totaliteit van de onderneming, dus of het nieuwe product of deelbedrijf in de groep past.

Ondanks het feit dat er geen algemene regels voor de planning bestaan, zijn er wel een aantal algemene benaderingen van de procedure m.n. die van Gilmore en Brandenburg.

Het resultaat van de planning zal als regel ten dele achterhaald zijn vóór het tot uitvoering komt. Er dient daarom een voortdurende stroom van informatie te zijn om de plannen up tot date te houden.

Het doel van de planning is namelijk niet het verzekeren van de toekomst, maar het aangeven van alternatieven en het verminderen van het verrassingselement voor de ondernemingsleiding.

Er wordt een toenemend gebruik gemaakt van de input-output tabellen van Leontief. Deze techniek is zeer geschikt om marktontwikkelingen te signaleren.

Voor de accountant biedt de LTP zowel nieuwe mogelijkheden als nieuwe verplichtingen. Als hij zich op het standpunt stelt dat alleen de controle van belang is, vormt de LTP vanzelfsprekend geen probleem; stelt hij zich daarnaast tot taak het adviseren van de bedrijfsleiding, dan kunnen zich moeilijkheden voordoen.

De externe acountant, die zich bezig gaat houden met LTP, moet bedacht zijn op zijn onafhankelijkheid. Voor LTP is een grote mate van betrokkenheid bij het ondernemingsgebeuren vereist.

Voor de interne accountant kan het probleem komen te liggen in het feit dat de administratieve verwerking, dus het werken met zekerheden, wordt verdrongen door de „planning", het werken met toekomstige mogelijkheden. Zijn functie zou daarom vooral moeten liggen in de contrôle van de planning en de toetsing aan de realiteit van het plan.

De accountant dient zich rekenschap te geven van de ontwikkeling op zijn eigen en aanverwante terreinen, wil hij zijn plaats behouden. Nu het onderzoek naar de mogelijkheid van LTP op het gebied van de accountancy op gang is gekomen, past een waarschuwing hierbij toch vooral zeer grondig te werk te gaan.

Ba VI - 19 *The Accountant, 9-16-23 november 1968*
E 641.231.1

Controlling Clerical Costs

Hudson-Davies, B. H. R. en MacColl, A. B. — De stijging van de administratiekosten gedurende de laatste jaren is een probleem voor vele bedrijven. Oorzaken die blijken te hebben bijgedragen tot de toename van het kantoorpersoneel zijn o.a. de automatisering, de toenemende ingewikkeldheid van de techniek, de stijgende welvaart en de groei van de ondernemingen.

Achterblijvende produktiviteit en stijgende loonkosten hebben in deze sector geleid tot een kostenstijging, die zowel bedrijven als overheid aanleiding gaf tot het zoeken naar kostenbesparende methoden. De schrijvers beschouwen de computer niet als de onder alle omstandigheden beste oplossing: invoering leidt zelfs vaak tot kostenverhoging. Hun aanpak is eenvoudiger en goedkoper. Deze is gebaseerd op 3 grondslagen: worksimplification (het vermijden van overbodige handelingen), workmeasurement (het bepalen van een maatstaf om de produktiviteit te meten) en workcontrol (het verbeteren van het toezicht op het werk).

Het voordeel van deze aanpak is de eenvoud en logica. De technieken zijn snel te leren en daardoor na een korte inwerkperiode gemakkelijk toe te passen.

Ba VI - 23 *Accountancy, november 1968*
E 136.346.4

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Jobs Fit for Men

Francis, D. R. — De theorieën betreffende de arbeid en de organisatie beginnen beide te veranderen. In de theorieën over management doen de gedragswetenschappen steeds meer hun intreden, in het bijzonder de sociologie en de psychologie. De praktijk van het management past zich hierbij aan, steeds meer concentreert men zich op de gehele persoon van de werknemer. Hij is niet een robot, maar een mens, met een ondeelbare persoonlijkheid. In Noord-Amerika zijn ondernemingen, waar nieuwe organisatievormen ontstaan zijn. Een voorbeeld van deze vorm van de „participatieve" onderneming, is vooral de Advanced. Devices Centre van de Canadese Northern Electric Company, waar men getracht heeft verticale gedragsverhoudingen zoveel mogelijk te vervangen door samenwerkingsvormen. Prikklokken, dure directiekamers, verschillende lunchpauzes voor verschillend personeel etc. zijn afgeschaft. Zonder introductie zou een buitenstaander een manager niet van een arbeider aan de lopende band kunnen onderscheiden.

Men tracht iedere werknemer zoveel mogelijk bij de onderneming te betrekken, waardoor hij meer bevrediging in zijn werk zal vinden en het dus ook efficiënter zal doen. Op deze wijze hoopt men tot een hogere productiviteit te komen.

Bij de American Telephone & Telegraph gaf een manager toe, dat de onderneming zich in het verleden had schuldig gemaakt aan een star arbeidsbeleid, dat te weinig op de persoon van de werknemer was gericht. Ondernemingen die deze verouderde stellingname - dat de persoon zelf niet belangrijk is, maar alleen zijn werk - aanhangen, lopen het gevaar zelf te verouderen.

Ba VII - 5 *Management Today, november 1968*
E 641.212.47