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 INRICHTING

„Accounting Systems and their Place in Organisation"

Brown, — Hoe past de verslaglegging in de organisatiestructuur? Alvorens deze vraag te beantwoorden wordt de functie van het hoofd van de accountantsdienst in het bedrijf nader bekeken.

Vroeger had deze alleen een beheerstaak t.a.v. de financiële, commerciële en administratieve sectoren.

Door de groei van de ondernemingen kreeg hij een tweede taak in de beleidsvoorbereiding, zoals budgettering, informatieverschaffing, introduktie van nieuwe kostprijsstelsels, en dergelijke.

Zijn huidige taak is viervoudig: *a.* verslagleggingswerkzaamheden, zoals het voorbereiden van financiële rapporten en het opstellen van prognoses; *b.* financieel-juridische activiteiten verbonden aan cash-flow, investeringen, belastingen, e.d.; *c.* informatieverstrekking aan de management; *d.* prognoses, budgettering en financieel beheer.

Organisatorisch is hij verantwoording verschuldigd aan de Raad van Commissarissen over de genoemde aspecten van de dienstverlening aan de management.

Het is daarom onjuist dat de accountants van het bedrijf ondergeschikt moeten zijn aan het produktiekader; zij hebben een adviserende taak waarbij de hoofdaccountant zorg draagt voor een juiste en efficiënte dienstverlening ten behoeve van de produktie.

Hieruit volgt dat de accountancy en het uitvoerend apparaat organisatorisch gescheiden moeten worden gehouden, hetgeen met behulp van organisatieschema's wordt uitgewerkt.

A III - 1 *„Certified Accountants Journal" september 1969*
Ba VI - 17
E 74

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

I. ALGEMEEN

Communicatie en Informatie - Speciaal nummer M.A.B.

In dit nummer worden een aantal aspecten behandeld van informatie en communicatie. Na een inleidend artikel van C. A. van Peursen wordt door P. Verburg ingegaan op de betekenis van de communicatie voor de organisatie. Tevens worden een aantal definities uit de literatuur besproken, alsmede de soorten communicatie waar men in de organisatie mee te maken kan krijgen. J. G. Appelboom behandelt een aantal communicatieproblemen tegen de achtergrond van de theorie van de organisatiestructuur. W. F. van Eekelen en J. L. Hummel bespreken de problemen m.b.t. het communicatieonderzoek. Hierbij worden een aantal onderzoekmethoden behandeld. G. B. Cohen gaat in op de effectiviteit van de communicatie in „problem solving systems", dit zijn kleine groepen die zoeken naar de oplossing van een bepaald probleem. G. H. Hofstede levert een bijdrage over de budgettering als communicatiemiddel. Het artikel bevat resultaten van een onderzoek naar de communicatie bij de budgettering in 5 produktiebedrijven.

W. A. Nijenhuis geeft zijn mening over de kostencalculatie en waarderingsstelsels als bron van informatie voor o.a. de besluitvorming.

J. Pen beschrijft het prijzenstelsel in termen van communicatie en informatie. Hij gaat daarbij o.a. in op de signaalverstorende werking van marktonvolkomenheden. I. Kleerekoper schenkt aandacht aan de jaarrekening als communicatiemiddel en wijst op het belang van de jaarrekening voor verschillende groepen belanghebbenden.

A. B. Frielink tenslotte besteedt aandacht aan de invloed van de automatische informatieverwerking op de communicatie.

Ba I *M.A.B., okt./nov. 1969*
E 64

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Historical Summaries: A Neglected Topic?

T. K. Cowan and B. W. McCloy — In veel landen streeft men ernaar om historische overzichten in de jaarverslagen van de vennootschappen op te nemen.

Bij accountants bestaat er grote behoefte aan uitgebreide onderzoekingen ter bepaling van de normen en standaards voor de presentatie van deze overzichten.

De funktie van een dergelijk overzicht is niet alleen een recapitulatie van de jaarverslagen van een reeks van jaren, maar een dusdanige opstelling van de gegevens dat hierdoor trends aangegeven worden. Deze kunnen de basis vormen voor projectie, waardoor het overzicht een eigen doelstelling krijgt. De onzekerheden en de complexe problematiek worden door de accountants als nadelen gevoeld omdat deze faktoren leiden tot een te grote nadruk op de subjectieve beoordeling van het materiaal. De objectiviteit kan worden vergroot door het opstellen van standaards, welke verkregen kunnen worden door adequaat en regelmatig onderzoek, hetgeen tot nu toe verwaarloosd is.

Ba III - 5 *„Accountancy" aug. '69*
E 771

V. LEER VAN DE FINANCIERING

The financing of conglomerates

Pickett, R. R. — Bedrijfsconcentratie, omschreven als conglomerate-vorming, heeft de laatste jaren sterk de aandacht getrokken.

Dit artikel heeft vooral betrekking op de financieringsmethoden van conglomerates. Bij de vorming van comglomerates valt de nadruk op diversificatie. Het beleid is sterk gericht op overname van andere bedrijven. Het richt zich zeer sterk op de beurs en aan de houding der investeerders wordt meer aandacht besteed dan gewoonlijk een industrieel doet. In het algemeen heeft een conglomerate minder conservatieve regels ten aanzien van schuld en eigen vermogen.

Een onderzoek naar het vermogen van 16 representatief geachte conglomerates wijst uit dat 44% van het totale vermogen bestaat uit geleend kapitaal en nog geen 50% uit gewone aandelen. Schulden op lange termijn van industriële bedrijven bedragen 10 tot 20% van het totale vermogen. Conglomerates gebruiken meer dan het dubbele. Het feit dat een deel der schuldbewijzen converteerbaar is en meestal omgewisseld zal worden tegen gewone aandelen vormt slechts een geringe bescherming, aangezien bij een aantal representatieve conglomerates slechts 3,2% van het kapitaal uit converteerbare obligaties bestaat. Een ander aspekt van de conglomerate-financiering is het beperkte gebruik van obligaties die slechts 10% van het totale vermogen beslaan. Bijna 34% van het vermogen wordt verkregen door onderhandse leningen van banken, verzekeringsmaatschappijen en andere leners.

De financiële politiek der conglomerates heeft zich als volgt ontwikkeld van 1958 tot 1968. Het gebruik van converteerbare effecten werd gestimuleerd door de stijgende beurskoersen. Investeerders voelden zich vooral aangetrokken tot aandelen van groeiende ondernemingen. De winst echter was niet hoger of lager dan het gemiddelde en de koerswinstverhouding gelijk met die van andere op groei gerichte en succesvol geleide ondernemingen.

De dividenden waren vrij laag waardoor het mogelijk was een belangrijk deel der winst te herinvesteren, een politiek die door aandeelhouders gewaardeerd werd.

In feite werd de financiële politiek der conglomerates aangepast aan de heersende marktverhoudingen gedurende de periode 1958-'68.

B V - 2 *Financial Executive, oktober 1969*
E 341/E 322.2

How to face being taken over

Handy, John L. — Bij fusie of overname bestaat er voor de leidinggevende personen in de verschillende bedrijven vaak onzekerheid over hun nieuwe positie binnen het dan ontstane bedrijf.

Uit een onderzoek onder 960 leidinggevende personen bleek op de vraag of zij zelf voorbereid waren op de komende fusie of samenwerking 70% te antwoorden dat zij daarover nooit hadden nagedacht; 20% was in paniek geraakt omdat zij niet wisten waar ze aan toe waren, en slechts 10% had bewust de verschillende mogelijkheden overwogen. Ook bleek dat de mensen met de hoogste posities het meest kwetsbaar waren bij fusie of overname.

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de schrijver een lijst met 11 vragen opgesteld, die dienst kan doen als hulpmiddel bij de bepaling van de eigen positie binnen het nieuwe bedrijf en aan de hand waarvan men kan beslissen al of niet van baan te veranderen.

Ba VI - 5 *Harvard Business Review, nov./dec. 1969*
E 633.11

Nomografische Break-even-analyse en lineaire programmering

van Hulst, W. — Naar aanleiding van een proefschrift van A. Grijpdonk, getiteld „Nomografische break-even programmering bij heterogene produktie" wordt in dit artikel de nomografische benadering vergeleken met de break-even programmering m.b.v. lineaire programmering (L.P.). Deze vergelijking geschiedt aan de hand van een model met twee verschillende produkten en één knelpuntsfactor. Moeilijkheden die optreden uit hoofde van gemeenschappelijke produktie e.d. blijven buiten beschouwing.

Bij de vergelijking blijkt volgens de schrijver dat beide methoden zowel voor- als nadelen hebben. Deze voor- en nadelen betreffen evenwel eerder de presentatie dan de mogelijkheden. In het betreffende model zijn alle gegevens, die uit de nomografische benadering komen, ook te verkrijgen via L.P. Het voordeel van een nomogram is de betrekkelijk simpele grafische voorstelling, een voordeel dat echter afneemt naarmate het aantal knelpuntsfactoren en producten toeneemt. Daarentegen is het voordeel van L.P. dat men, zonder in onoplosbare moeilijkheden te komen, het model kan uitbreiden; het simplextableau wordt nl. wel groter maar niet ingewikkelder. Bovendien kunnen de cijfers sneller ter beschikking komen via L.P. dan via een nomogram. Een nadeel van L.P. blijft echter het feit dat de rekenmethode vrij omslachtig is. Hoewel dus de nomografische benadering voor kleinere problemen zeer geschikt is, zal men voor meer omvangrijke problemen toch beter met L.P. kunnen werken.

Ba IV - 2a *Maandschrift Economie, oktober 1969*
Ba VI - 12
E 641.231.1

Marketing en automatie

Groosman, L. E. — Computers worden, zowel in de Verenigde Staten als in Europa, nog pas sinds kort voor marketingdoeleinden gebruikt. Analyse van verkopen is de meest voorkomende toepassing.

Een aantal ondernemingen is bij het toepassen van computers verder gegaan, door computers te gebruiken bij het vergelijken van interne statistische gegevens met externe marktgegevens, het opstellen van verkoopprognoses, de beslissingsvoorbereiding bij de introductie van een nieuw produkt, het beoordelen van de wijze van goederendistributie, voorraadbeheersing, het marktonderzoek, de reclame en mediakeuze.

Bij deze toepassingen moet men de taak van de computer niet beperkt zien tot de betrokken afdeling maar deze integreren in alle bedrijfsactiviteiten. Het organisatieschema moet hierop worden ingesteld.

Tenslotte wordt een aantal voorbeelden gegeven van gebieden waar computers behulpzaam kunnen zijn, zoals analyse van de verkoopresultaten van de vertegenwoordigers, inzicht in aanwezige en bestelde voorraad, het bepalen van seizoenpatronen en het levergedrag van de toeleverende bedrijven.

Ba VI - 12 *Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie*
E 642.332.23
E 641.25

Get the most out of your sales force

Newton, Derek A. — Dit artikel is een voorloper van het rapport „Sales force performance and turnover", dat volgend jaar zal verschijnen. Het onderzoek, waarvoor 1029 verkoopleiders werden ondervraagd, had vooral ten doel een antwoord te geven op de volgende vragen:

1. In hoeverre verschilt de uitvoering van de verkooptaak bij verschillende verkoopmethoden en geven deze verschillen aanleiding tot verandering in de managementbenadering.
2. Welk management verbetert de uitvoering van de verschillende verkoopmethoden.
3. Welke benadering vermindert het aantal veranderingen binnen de verkoopstaf.
4. In hoeverre veroorzaakt een nieuwe verkoopmethode veranderingen binnen de verkoopstaf.

In deze studie heeft men vier verkoopmethoden onderscheiden, te weten:

a. Trade selling, bij deze vorm gaat het erom de afnemers vooral te helpen met de verbetering van de afzetkanalen. De nadruk ligt niet op de verkoop aan de afnemers maar op de verkoopbevordering door deze afnemers aan de uiteindelijke verbruikers.

b. Missionary selling, hierbij wordt aan de directe afnemers persoonlijke verkoopassistentie verleend. De taak richt zich vooral op het onder de aandacht brengen van het produkt bij de indirekte afnemers.

c. Technical selling, hierbij gaat het voornamelijk om technische adviezen. Men onderhoudt in hoofdzaak contacten met de directe afnemers.

d. New business selling, hierbij gaat het er om nieuwe afnemers te vinden.

Iedere methode wordt besproken, om daarna voor iedere vorm een aantal richtlijnen te geven, die moeten leiden tot de beste uitvoering. In de praktijk zal het erop neerkomen dat men meestal te maken krijgt met een mixture van deze vier vormen.

Ba VI - 15 *Harvard Business Review, sept./okt. 1969*
E 642. 352
E 641.252

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Een andere onderneming, een andere economische orde?

Albeda, W. — Kunnen medezeggenschap en ondernemingsgewijze produktie samengaan? Alvorens deze vraag te beantwoorden moet worden nagegaan in hoeverre de economische orde bepalend is voor de medezeggenschap en vice versa.

Economische orde is het geheel van instituties, die de allocatie der schaarse middelen bepalen.

Voor deze allocatie is van wezenlijk belang hoe de onderneming geleid wordt, niet door wie.

Bezien wij de situatie in de Oosteuropese communistische landen dan blijkt dat de mogelijkheden van medezeggenschap voor de werknemers maar dun gezaaid zijn. Het centrale plan stelt de norm voor de produktie, de directie is verantwoordelijk. In Hongarije wordt de zeggenschap van de werknemers gerealiseerd via een vakbondsvertegenwoordiging. Gecentraliseerde planning impliceert gecentraliseerde medezeggenschap. Een verregaande democratisering van de onderneming bestaat eigenlijk alleen in Joegoslavië, waar de planning sterk gedecentraliseerd is en bovendien een marktmechanisme bestaat, als zelfstandig kompas voor de leiding.

Zo te zien biedt de ondernemingsgewijze produktie meer mogelijkheden voor medezeggenschap dan een centraal geleide economie. Voorbeelden van medezeggenschap in Duitsland en van bedrijfsmedebezit in Engeland en Frankrijk bewijzen dat medezeggenschap binnen deze economische orde mogelijk is. Het is nog een open vraag in hoeverre een op grote schaal gerealiseerde democratisering van het bedrijfsleven de economische orde zal beïnvloeden.

Zij die menen dat een andere economische orde onvermijdelijk is, moeten wel bedenken dat iedere toename van de overheidsinvloed op het bedrijfsleven de mogelijkheden van medezeggenschap van werknemers beperkt.

Ba VII - 4 *E.S.B., november 1969*
E 641.216.2

Ondernemingsrecht in de branding

Sanders, P. — Ons vennootschapsrecht kent bestuur en aandeelhouders, werknemers worden niet genoemd.

Er zijn echter ontwikkelingen aan de gang die er op wijzen dat wij van vennootschapsrecht naar ondernemingsrecht evolueren, waarin leiding, kapitaal én arbeid een rol spelen.

1. Het SER-advies van 19 september 1969.

Dit advies houdt zich bezig met samenstelling en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. In het kort komt het hierop neer dat de commissarissen benoemd worden door aandeelhouders en werknemers gezamenlijk en dat geen belangrijke beslissingen kunnen worden genomen zonder toestemming van de Raad van Commissarissen.

2. Wetsontwerp Ondernemingsraden.

Ondernemingsraden worden verplicht gesteld in bedrijven met minstens 100 werknemers. Tweemaal per jaar dient de algemene gang van zaken in het bedrijf besproken te worden in de Ondernemingsraad. De Raad krijgt een belangrijke adviserende functie en medebeslissingsrecht t.a.v. vaststelling of wijziging arbeidsreglement, pensioenregeling, winstdelingsregeling, winstdelingsspaarregeling of premiespaarregeling. De Raad kan zelfstandig vergaderingen beleggen en zich op kosten van het bedrijf verzekeren van deskundige bijstand.

3. Ontwerp Wet op de Jaarrekening.

Doel hiervan is meer openheid in het ondernemingsbeleid. Iedere belanghebbende is gerechtigd een procedure aan te spannen wanneer hij meent dat de jaarstukken niet aan de wettelijke eisen voldoen. Of de werknemer ook tot de belanghebbenden behoort, zal de rechtspraak moeten uitmaken.

4. Wetsontwerp tot wijziging van het enquêterecht.

Volgens dit wetsontwerp wordt de werknemer tot belanghebbende gerekend. Behalve aan aandeelhouders is het recht van enquête namelijk ook toegekend aan algemeen erkende organisaties van werknemers en aan de Procureur Generaal van het Gerechtshof te Amsterdam. Indien uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van wanbeleid, kan het Hof ingrijpende maatregelen nemen, zoals bijv. ontbinding van de vennootschap.

Deze vier ontwikkelingen wijzen erop dat de wetgever het nieuwe uitgangspunt, de onderneming bestaande uit bestuur, arbeid en kapitaal, heeft aanvaard. In de wetsvoorstellen en het SER-advies wordt participatie van de werknemers in het bestuur reeds ingevoerd. Wat betreft de participatie in de resultaten doet de wetgever nog geen uitspraak. Het initiatief van een winstdelingsregeling zal van het bestuur moeten uitgaan. De ondernemingsraad mag er wel over meebeslissen.

Wenselijkheid en mogelijkheid van democratisering van de onderneming

Peper, A. — In wezen gaat het er bij het streven naar democratisering om, de democratische grondrechten ook van toepassing te laten zijn binnen de kleinere eenheden van de maatschappij.

Onze samenleving heeft een zuilenstructuur en is te karakteriseren met de term „emancipatiedemocratie"; de invoering van het algemeen kiesrecht leidde tot emancipatie van allerlei bevolkingscategorieën (socialisten, katholieken, protestanten). Collectiviteiten, niet burgers maken de dienst uit, iedere kiezer moet trouw zijn aan zijn zuil. Deze situatie bevredigt niet meer. Er valt een streven waar te nemen naar meer democratie op allerlei maatschappelijke terreinen waar de beslissing over de hoofden van de betrokkenen heen worden genomen.

Verlangd wordt dat de doelstellingen van een organisatie door allen die er deel van uitmaken worden bepaald en dat de controle op de naleving ervan in hun handen is gelegd. Een belangrijk effect van een zodanige democratisering is de politiserende werking. Momenteel strekt de politiek zich niet voldoende uit naar alle maatschappelijke terreinen. Politiek is voor de politici. Dit is een uitvloeisel van de emancipatiedemocratie. Wanneer nu de leden van een organisatie zich moeten bezinnen op de doelstellingen ervan, wordt de politiek een stuk dichter bij de kiezer gebracht en wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd tot de opinievorming.

De schaalvergroting door fusies e.d. schept in toenemende mate een behoefte aan controle vanuit de gemeenschap. Tegenstanders van de democratisering menen vaak dat democratisering ten koste zal gaan van de doelmatigheid en deskundigheid van de beslissingen, m.a.w. dat democratisch gezag niet functioneel kan zijn.

Er zijn echter voorbeelden genoeg van democratische organisaties, democratisch in die zin dat de doelstellingen door alle betrokkenen worden geformuleerd en bewaakt, die doelmatig functioneren en waar de beslissingen wel degelijk deskundig zijn. Ook zijn er voorbeelden van autocratische organisaties die niet doelmatig geleid worden, vaak ook niet deskundig.

De conclusie is dat democratisering van de onderneming wenselijk en mogelijk is; de beletsels zijn van politieke aard.

Ba VII - 4 *E.S.B., november 1969*
E 641.216.2

Veranderingen bij de uitvoering van de ziektewet

Croes, H. F. —Door de wetswijziging van 1967, waarbij de ongevallenwetten werden opgeheven en de loongrens kwam te vervallen, werden nieuwe groepen verzekerden onder de werkingssfeer van de Ziektewet gebracht. Dit was voor het Gemeenschappelijk Administratiekantoor aanleiding om het controlesysteem te veranderen. Bij het in werking treden van de wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering kreeg de verzekeringsgeneeskundige te maken met problemen van herplaatsing van mindervalide werknemers. Het oude controlesysteem was hier niet op berekend; verder paste het niet goed in de verhouding tussen verzekerde en verzekeringsgeneeskundige, waarbij eenzijdig genomen beslissingen over werkhervatting maar moeilijk geaccepteerd worden.

Het nieuwe systeem geeft de patiënt een grotere verantwoordelijkheid; in principe bepaalt hij zelf wanneer hij weer aan het werk gaat. Een rapporteur van het GAK bezoekt hem zo spoedig mogelijk na de ziekmelding en stuurt hem slechts wanneer hij twijfelt aan de waarachtigheid van het ziektegeval naar het spreekuur van de arts. Dit bespaart de arts veel routinewerk. Hij kan nu meer tijd besteden aan revalidatieproblemen. Wel moet hij onverwachte huisbezoeken brengen aan dubieuze gevallen of aan patiënten uit de wijk van een bepaalde rapporteur om zich een beeld te vormen van diens werkwijze.

De invloed van deze huisbezoeken op het verzuimpatroon blijkt echter gering te zijn. Vanwege de veronderstelde preventieve werking worden zij echter niet geheel achterwege gelaten. Over het geheel genomen zijn de reacties op dit controlesysteem zodanig geweest, dat van verbeterde menselijke verhoudingen bij de uitvoering van de ziektewet kan worden gesproken.

Ba VII - 9 *Sociaal Maandblad Arbeid, september 1969*
E 262.12

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

VII. TRANSPORT EN DIENSTVERLENING

Visie op advies

Hendriksen, R. F. — De structuur van de adviesbureaus in ons land vertoont, mede als gevolg van de snelle groei van het aantal gevraagde ondernemingsadviezen, een aantal zwakke plekken. Het dienstenpakket is namelijk te zeer gespreid over een betrekkelijk groot aantal zich specialiserende bureaus waardoor de kans op een optimale oplossing van meer complexe problemen in gevaar komt. Geïntegreerde beleidsadviezen worden thans voor een niet onbelangrijk deel verzorgd door buitenlandse bureaus die beter zijn berekend op deze taak omdat zij een breder assortiment diensten kunnen aanbieden.

Er moet een nieuwe vorm van specialisatie groeien, waarin de interdisciplinaire benadering van problemen tot ontwikkeling kan komen. Men zal zich dan wel moeten losmaken van traditionele specialisaties en nieuwe combinaties van diensten moeten zoeken. Het dienstenpakket voor geïntegreerde adviezen dient zodanig te zijn samengesteld dat, vanuit welk gezichtspunt ook men het probleem benadert, de visie op het geheel behouden blijft.

Specialisatie stelt hoge eisen aan de zelfbeperking van adviesbureaus. Men moet durven erkennen dat een ander bureau op een bepaald terrein over grotere deskundigheid beschikt. Daar waar het om geïntegreerde adviezen gaat, zal het nodig zijn dat de bureaus een instrumentarium ontwikkelen om de specifieke van de meer algemene problemen te scheiden opdat een optimale allocatie van (schaarse) deskundigen tot stand kan worden gebracht.

Bb VII - 10 *Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, oktober 1969*
F 635.422