

Dr. G. H. Hofstede

THE GAME OF BUDGET CONTROL

„How to live with Budgetary Standards and yet be motivated by them”.

(Van Gorcum en Comp. N.V., Assen 1967, f 18,90)

door Drs. A. Bosman

Dit proefschrift, Dr. Hofstede verkreeg het doctoraat in de sociale wetenschappen cum laude in maart van dit jaar te Groningen, verdient de belangstelling van alle bedrijfs-economen. Niet alleen omdat een werktuigkundig ingenieur die het doctoraat in de sociale wetenschappen behaalt hen nieuwsgierig zou moeten maken, maar vooral door de voortreffelijke aanpak van het door de auteur behandelde probleem. Voortreffelijk om verschillende redenen.

- 1 De interdisciplinaire benadering van het probleem van de budgettering. Immers het functioneren van een budgetsysteem zal voor een belangrijk deel worden bepaald door de reacties van de participanten. Zoals Hofstede terecht opmerkt gaat men in de bedrijfseconomie veelal uit van een reactiepatroon van de participanten dat zeker niet het enige mogelijke is en waarvan moet worden betwijfeld of het het meest voorkomende is.
- 2 Het probleem wordt met behulp van de statistische analyse langs een kwantitatieve weg benaderd. De schrijver heeft een aantal functionarissen uit een zestal bedrijven, waar een budgetsysteem reeds gedurende enkele jaren werd gebruikt, ondervraagd en de resultaten van de enquête verwerkt.
- 3 De aan de kwantitatieve analyse voorafgaande kwalitatieve uiteenzetting geeft een goede samenvatting van de resultaten die in de verschillende disciplines, die bij de problemen rond de budgettering zijn betrokken, zoals de economie, de psychologie en de systeemanalyse, zijn bereikt. (De systeemanalyse wordt hier voor de eenvoud maar als een discipline gekwalificeerd).
- 4 De hypothesevorming voor of tijdens de kwantitatieve analyse kan inventief en logisch juist worden genoemd.

Ik zal in deze bespreking niet trachten een volledige schets te geven van de studie van

Dr. Hofstede. Daarvoor bevat deze teveel punten om aan te halen en te citeren. Ik wil volstaan met het noemen van de belangrijkste onderwerpen, die in het kwantitatieve deel worden behandeld. Dit zijn: een bespreking van de in- en uitvoer van een budgetsysteem, het vraagstuk van de invloed van scherp en minder scherp gestelde standaards, de problematiek rond de participatie van de betrokkenen bij het vaststellen van de standaards, de invloed van het informatiesysteem en de gebruikte administratieve technieken en de verhouding lijn - staf en de invloed daarvan. De rest van deze bespreking wil ik, ondanks alle lof, gebruiken voor het maken van een drietal kritische aantekeningen.

1

Hofstede gebruikt als belangrijkste statistisch instrument de factor-analyse, hetgeen gezien de aard van het materiaal niet zo verwonderlijk is. De resultaten, die hij met de factor-analyse bereikt, zijn echter teleurstellend. In het geval van de antwoorden van de staf wordt met behulp van 5 factoren slechts 37% der variantie in de data verklaard, de overeenkomstige cijfers voor de antwoorden van de lijn zijn respectievelijk 8 en 45 (p. 121). Het grote aantal factoren en het lage percentage van de variantie dat wordt verklaard, doen de vraag rijzen of de factoranalyse wel terecht is gebruikt. In het algemeen kan men stellen dat het zin heeft de factoranalyse toe te passen in het geval van hoge onderlinge correlatie en indien men geïnteresseerd is in het vaststellen van de afhankelijkheid en de mogelijke verbanden tussen bepaalde variabelen. Van een hoge onderlinge correlatie in de uitkomsten kan niet worden gesproken. Resteert dus de tweede mogelijkheid, het toetsen op afhankelijkheid en mogelijke verbanden. De fout die Hofstede nu maakt is, dat de suggestie wordt gewekt dat met behulp van het significant van nul verschillen van correlatiecoëfficiënten een uitspraak zou kunnen worden gedaan over een mogelijke rechtstreekse - zo men wil causale - relatie (relationship, p. 124) tussen bepaalde variabelen. Dat laatste is onjuist. Uit een afhankelijkheid vloeit het bestaan van een dergelijke relatie niet rechtstreeks voort.

Wil men door middel van de statistische analyse aantonen dat het waarschijnlijk is dat er een relatie bestaat, dan zal deze moeten worden getoetst aan de hand van de voorspellende waarde ervan. Een dergelijke toetsing

heeft, gegeven de waarden van de gevonden correlatiecoëfficiënten, weinig zin en is met behulp van de factoranalyse ook niet mogelijk. De statistiek doet dan ook geen uitspraak over de causaliteit van een bepaalde relatie, alleen over de waarschijnlijkheid er bepaalde gebeurtenissen mee te kunnen voorspellen. Het is voorts jammer dat Hofstede het basismateriaal gebruikt voor de factoranalyse, met name de correlatiematrix, niet heeft gepubliceerd. Bovendien is de uiteenzetting over de gebruikte technieken te summier. Voor iemand die niet op de hoogte is met de factoranalyse en bijv. wel met de correlatierekening is het moeilijk om het verband tussen beide te zien. Dit laatste temeer omdat het begrip „factor loading”, omschreven op p. 130, in die betekenis alleen juist is als er maar twee variabelen zijn, in welk geval vrijwel nooit van de factoranalyse zal worden gebruik gemaakt.

2

Terecht besteedt Hofstede veel aandacht aan het „control process” en de rol die de budgettering daarbij kan spelen. Het is daarom merkwaardig dat hij geen aandacht schenkt aan wat hij noemt het verschil tussen „standard” en „planned performance” (p. 24). „Planned performance” heeft betrekking op de rol van de budgettering bij de coördinatie van de activiteiten in een bedrijf. „Standard performance” geeft aan welke normen, bijv. technische standaards, er worden gesteld aan de uitvoering van bepaalde taken. Deze normen zijn echter in het algemeen niet gelijk aan de budgetnormen. Deze laatste ontstaan uit de eerste door een aggregatie van deze over bepaalde producten of orders. Bij deze aggregatie moet met de uitkomsten van de planning, in de vorm van het afstemmen van productie- en voorraadniveau's in de verschillende afdelingen, expliciet rekening worden gehouden. Waar doorgaans geen rekening mee wordt gehouden is met een mogelijke allocatiefunctie van de planning, d.w.z. het aangeven welke taak, wanneer en met behulp van welke productiefactoren moet worden uitgevoerd. Aangezien Hofstede „control” vertaalt door beheer of beheersing zou men verwachten dat juist deze allocatiefunctie zijn aandacht zou hebben. Dit laatste temeer omdat de speelruimte (slack), die bij de budgettering zo'n grote rol kan spelen en die hem ongetwijfeld mede heeft beïnvloed bij de introductie van zijn spelelement, juist uit het verwaarlozen van deze allocatiefunctie kan worden verklaard. Immers door deze buiten beschouwing te laten moet bij de aggregatie een

zekere marge worden geïntroduceerd, omdat de allocatie de technische normen mede zal bepalen. Deze laatste zijn nl. afhankelijk van de allocatie, zij kunnen zich wijzigen onder invloed van het moment van uitvoering van een bepaalde taak of de daarvoor op dat moment beschikbaar staande productiefactoren. Een budgetnorm ontstaat uit de optelling van vooraf vastgestelde technische normen, zonder met een zekere speelruimte rekening te houden, zou een onhanteerbare grootte zijn. Aan enkele van de daaruit voortvloeiende aspecten besteedt Hofstede overigens wel aandacht, bijv. bij de behandeling van de onderen bovengrenzen van budgetnormen (p. 37 e.v.). Het is in het bijzonder de ervaring bij de allocatie van de betrokken chef die voor een belangrijk deel mede de grootte van de speelruimte en derhalve de onder- en bovengrenzen van de budgetnorm bepaalt. Had Hofstede met deze allocatiefunctie van de planning expliciet rekening gehouden dan had het begrip speelruimte een meer operationele inhoud gekregen en had een aantal conclusies, bijv. die op pp. 182 en 189, voor de hand gelegen.

3

Het begrip speelruimte speelt in de moderne organisatie-theorieën een grote rol. Ik heb mij niet aan de indruk kunnen onttrekken, dat de verbinding die Hofstede legt tussen zijn spelelement en het begrip speelruimte (pp. 80 en 92) gezocht is en wat geforceerd aandoet. Daarmee wil ik niet beweren dat het spelelement geen rol zou kunnen spelen in de sfeer van de budgettering, maar dan als één van de factoren die de speelruimte bepaalt en niet als een equivalent daarvan. Het begrip speelruimte is veel ruimer, omdat het ontstaat als een resultaat van een aantal procedures en gedragsregels door middel waarvan organisaties worden geleid en bestuurd. Het is bijv. bepaaldelijk onjuist om het begrip „uncertainty avoidance” van Cyert en March te vertalen met de creatie van een spelsituatie (p. 92). „Uncertainty avoidance” is de verzamelnaam van een aantal pogingen om met behulp van bepaalde technieken of procedures de onzekerheid buiten de onderneming voor een aantal afdelingen daarbinnen geheel of gedeeltelijk te elimineren. Hierdoor wordt het dan mogelijk de planningfunctie beter uit te oefenen. De beperkte betekenis waarin Hofstede het begrip speelruimte gebruikt, nl. in die van een spelsituatie, heeft hem er waarschijnlijk ook toe gebracht enkele malen het spel te noemen als één van de voorwaarden voor het bereiken van een economisch en

psychologisch optimum. In het midden latende wat met dat laatste wordt bedoeld, kan wel worden opgemerkt dat het gebruik van het begrip optimum, in het kader van een uiteenzetting waarin het begrip speelruimte wordt gebezigd, strijdig is.

Concluderend wil ik stellen dat, ondanks

de kritische opmerkingen, het proefschrift van Dr. Hofstede een opmerkelijke publikatie is. Vooral omdat de wijze van aanpak van het onderzoek, die in de methodologie als de juiste wordt gepropageerd, hier nu eens op voortreffelijke wijze in de praktijk is gebracht.

Dr. I. Samkalden e.a.:

SOCIAAL-ECONOMISCHE WETGEVING IN NATIONAAL EN EUROPEES VERBAND

Æ. E. Kluwer, Deventer, 1966, 84 pagina's,
f 6,50.

door Mr. Drs. J. Th. Degenkamp

Het betreft hier een bundel voordrachten gehouden op het Landelijk Juridisch Studentencongres in 1966.

De juridische studenten slagen er elk jaar weer in een onderwerp aan de orde te stellen dat niet alleen strikt juridisch maar ook algemeen maatschappelijk van groot belang is.

Zo werden in de voorgaande jaren het Ontwerp B.W., Volkenrecht en Wereldvrede, Rechtsbescherming tegen de Overheid en het Stakingsrecht door deskundige inleiders op wat uitdagende en frisse manier behandeld.

De mogelijkheid om niet- „ex cathedra” en vrij van voetnoten voor een schare belangstellende studenten een betoog te houden werkt op velen bevrijdend. In dit licht dient de voorliggende publicatie dan ook te worden beschouwd. Geen volledige beschrijving en analyse van het geldende sociaal-economische recht, wel een aantal boeiende beschouwingen van vijf juristen en één econoom.

De toenmalige Minister van Justitie, Dr. I. Samkalden, geeft een kort overzicht van de historie van het sociaal-economisch recht en de plaats van deze tak in het geheel van de rechtswetenschap. Gewezen wordt op de transformatie van de overwegend privaatrechtelijke vormen van ordening naar de publiekrechtelijke en de interdependentie tussen het publieke sociaal-economisch recht en het privaatrecht. De econoom Prof. Dr. C. J. Oort tracht bij de juristen de indruk weg te nemen dat het mededingingsbeleid de spil is van de sociaal-economische ordening.

Hij is voorts van mening dat de machtsposities zelf door de „onstuitbare technische ontwikkeling naar grotere economische eenheden” niet kunnen worden aangetast; een opvatting die m.i. voor betwisting vatbaar is.

Prof. Mr. W. C. L. van der Grinten schetst de verhouding tussen sociaal-economische wetgeving en de civiele rechtsorde. Belangwekkend is voor economen vooral de vraag wat de gevolgen zijn als een overeenkomst gesloten is in strijd met een soc.-economische rechtsregel en wat de invloed is van een latere rechtsregel op lopende overeenkomsten (zie hiervoor o.a. HR 3-2-1961, NJ 1962, 183 en HR 14-2-1964, NJ 1965, 95).

Heersende leer is dat overtreding van een wettelijke norm - waarbij het sluiten van bepaalde overeenkomsten verboden is - nietigheid tot gevolg heeft, tenzij uit de regel zelf of uit de strekking van de regel anders volgt. Een latere rechtsregel heeft in principe tot gevolg dat lopende overeenkomsten niet ongeldig worden, maar moeten worden uitgevoerd conform de latere norm.

Prof. Mr. P. VerLoren van Themaat geeft - zeer beknopt - een overzicht van het Europese sociaal-economische recht dat op enkele punten tot discussie uitlokt.

Genoemd moge o.a. worden de opvatting dat het Europese recht zich voornamelijk richt tot de lidstaten en niet tot de ondernemingen. Moeilijk kan toch worden gezegd dat „slechts” de artikelen 7, 85 en 86 van het EEG-verdrag zich tot de ondernemingen richten.

Het „kartelrecht” van de EEG heeft immers deze artikelen - en de daarop gebaseerde uitvoeringsverordeningen - als basis. De betekenis van dit Europese kartelrecht neemt voortdurend toe. In dit verband moge worden gewezen op bijvoorbeeld het voor ondernemers bijzonder belangrijke Grundig-Consten arrest (13-7-1966) waarbij door het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen alleenverkoopovereenkomsten met absolute gebiedsbescherming ongeldig werden geacht. (Zie hieromtrent Sociaal-Economische Wetgeving, april 1967, pag. 162 e.v.).

Ook de opvatting dat in het Europese recht de lessen van Keynes verdergaand ter harte zijn genomen dan in de nationale wetgevingen gaat m.i. te ver.

VerLoren van Themaat acht de sociaal-economische wetgeving, die de instelling van de gemeenschappelijke markt beoogt, vooral gekenmerkt door de begrippen vrijheid en gelijkheid. Hij verwacht een zekere mate van eerherstel van de vrijheid van overeenkomst en het vrije beschikkingsrecht over de private en publieke eigendom van de produktiemiddelen.

Deze „vrijheid” is m.i. echter niet zonder gevaren; vooral ten aanzien van de optredende concentratie-beweging binnen de Europese markt zou enige voorzichtigheid passend zijn. De Europese commissie - en zij niet alleen, men leze de recente studie van Prof. Dr. J. Zijlstra¹), - staat in beginsel positief tegenover deze concentratie-beweging. Te weinig

¹) Economische politiek en concurrentieproblematiek in de EEG en de lidstaten, Brussel 1966.

wordt m.i. aandacht geschonken aan het gevaar dat het proces van economische integratie en machtsconcentratie sneller gaat dan dat van democratische controle op bestuur en regelgeving.

Mr. J. J. A. Ellis wijdt vervolgens een zeer belangwekkende beschouwing aan de territoriale reikwijdte van het mededingingsrecht. De verschillen tussen de Amerikaanse opvatting - gebaseerd op het zg. objectieve territorialiteitsbeginsel, hetgeen impliceert dat gedragingen buiten Amerikaans territoir binnen de rechtsmacht van de Amerikaanse rechter kunnen vallen - en de continentale - strict nationale - opvatting worden zeer duidelijk behandeld.

Tenslotte ontwerpt Dr. A. Mulder een visie op de toekomst van de sociaal-economische wetgeving. Hij wijst daarbij o.m. op de noodzaak van nauw samenspel tussen bestuurders, economen, sociologen en juristen; op de toenemende belangrijkheid van de rechter voor de verdere rechtsvorming in verband met de toenemende vervaging van rechtsregels en op het probleem van de democratisering binnen de EEG.

Een literatuurlijst - opgenomen achterin het boekwerkje - is voor belangstellenden een goede richtwijzer voor verdere studie.